

**КАЗАНСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**Д.Ш. ШАКИРОВА**

**УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ  
РАБОТЫ**

**Учебно-методическое пособие**

для проведения семинарских, практических занятий  
и самостоятельной работы студентов,  
обучающихся по направлению 38.03.02 – Менеджмент



**КАЗАНЬ**

**2024**

УДК 331.103

ББК 65.290

*Печатается по решению учебно-методической комиссии*

*Института управления, экономики и финансов КФУ*

*Протокол №7 от 25.03.2024г.*

*Заседания кафедры общего менеджмента*

*Протокол № 6 от 01.03.2024г.*

**Рецензенты:**

заместитель директора ГБУ «Центр экономических и социальных исследований Республики Татарстан при Кабинете Министров Республики Татарстан», к.э.н. **Гарипов А.Ш.**

заведующий кафедрой общего менеджмента Института управления, экономики и финансов Казанского федерального университета, д.э.н, профессор **Палей Т.Ф.**

**Шакирова Д.Ш.**

**Управление эффективностью работы:** Учебно–методическое пособие/ Д.Ш. Шакирова – Казань: Казанский федеральный университет, 2024. – 47 с.

© Казанский федеральный университет, 2024

© Шакирова Д.Ш., 2024

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1. Основные понятия управления эффективностью работы	5
2. Постановка цели	11
3. Управление по целям и сбалансированная система показателей	16
4. Ключевые показатели эффективности	19
5. Внедрение KPI	23
6. KPI и система мотивации	26
7. Грейдирование как инструмент повышения эффективности работы	30
8. Управление по компетенциям	35
9. Performance review – обзор производительности	40
Литература	45

## ВВЕДЕНИЕ

Данное учебно–методическое пособие способствует комплексному изучению дисциплины «Управление эффективностью работы» студентами, обучающимися по направлению 38.03.02 «Менеджмент» и содержит задания для проведения семинарских и практических занятий, для самостоятельной работы, тесты, список литературы.

Курс «Управление эффективностью работы» представляет собой область знаний, связанную с практикой эффективного управления современной организацией. В ходе изучения дисциплины обучающиеся освоят правила целеполагания и постановки задач для того, чтобы научиться выстраивать систему управления в компании, ориентированную на стратегическое развитие при максимальной вовлеченности во все процессы сотрудников. Обучающиеся глубоко изучат управление по целям, сбалансированную систему показателей и научатся выстраивать систему оценки по ключевым показателям результативности. Также на курсе уделено внимание современным и действенным инструментам, повышающим эффективность компании и мотивацию работников: грейдированию, управлению по компетенциям.

Практические задания дают возможность апробировать на практических примерах методы и инструменты повышения эффективности организации. Задания для самостоятельной работы предназначены для более глубокого освоения курса. Ряд упражнений представлен в форме кейсов, что позволяет студентам адаптировать полученные теоретические знания к реальным ситуациям.

## ТЕМА 1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ РАБОТЫ

### Вопросы для изучения:

- 1) Основные понятия управления эффективностью работы
- 2) Эволюция подходов к управлению эффективностью
- 3) Как работает performance management сегодня
- 4) Факторы эффективности организации

### Тесты

1. С чем связано управление эффективностью работы?
  - a. жестким контролем выполнения целей
  - b. созданием единого видения целей всеми сотрудниками
  - c. созданием четких инструкций по выполнению рабочих операций
2. В управлении эффективностью работы произошел переход
  - a. от интерактивного взаимодействия к формальной процедуре
  - b. от индивидуальной оценки к оценке работы команды
  - c. от скользящей оценки к регулярной годовой
3. Для времени расцвета управления по инструкциям была свойственна [...] внешняя среда (вставьте пропущенное слово)
  - a. динамичная
  - б. стабильная
  - в. меняющаяся
  - г. турбулентная
4. Уважение к человеку, взаимное уважение, справедливая процедура, прозрачность - это составляющие
  - a. этических принципов
  - b. характеристики рабочего места
  - c. факторов эффективности организации
5. Какой тип контроля в performance management наиболее эффективный?

a. контроль результата

b. самоконтроль

c. контроль процесса

6. Результат, достигнутый сотрудником за определенное время - это определение

a. производительности

b. результативности

c. эффективности

d. рентабельности

7. Рентабельность продаж - это показатель

a. эффективности

b. производительности

c. результативности

8. Для управления по целям наиболее эффективным типом менеджера является

a. авторитарный босс

b. тренер

c. лидер

9. При запланированном уровне логистического брака 5% первый экспедитор по результатам месяца сделал 7% брака, второй - 3%. Выберите верный ответ.

a. оба экспедитора эффективны

b. второй экспедитор результативнее

c. первый экспедитор производительнее

10. Управление эффективность работы - это [...] подход к обеспечению успеха организации путем повышения качества работы ее сотрудников и расширения возможностей групп и отдельных работников (вставьте пропущенные слова)

a. стратегический и перспективный

b. стратегический и интегрированный

c. целевой

d. клиентоцентрический

## Задания

1. Молодая компания пытается закрепиться на рынке, на котором господствуют мощные конкуренты. Бизнес — оптовая торговля и сопутствующий инжиниринговый сервис. Персонал — 75 человек. Оборот — 50 млн. руб. в месяц.

Проблемы, с которыми столкнулся руководитель компании, решая стоящую перед ним задачу:

1) Постоянные конфликты между различными сотрудниками и руководителями подразделений в отношении того:

- кто из них должен отвечать за возникшую или поставленную задачу;

- за какую часть и за какие сроки должен отвечать каждый из них;

- в чей бюджет должны войти затраты на решение данной задачи;

- что данная задача конфликтует по срокам и ресурсам с другими задачами смежного подразделения или сотрудника и не понятно, что из этого главнее, и т.д.

2) Невыполнение или срыв сроков исполнения поставленных задач. В оправдание подчиненные, как правило, приводили различные «аргументы» (таблица 1.1).

Сотрудников много, ресурсы есть, а реально доведенных до конца задач очень мало. В итоге – низкие результаты и динамика, при том, что задач, необходимых компании для решения в заданный период, очень много.

*Таблица 1.1*

### Отговорки подчиненных о невыполнении работы

№	Причина невыполнения	Факторы эффективности	Составляющая работы
1	были более важные дела		
2	забыл, закрутился		

3	я перегружен, у меня слишком много задач, и я не успел		
4	так после этого ж вы нам поставили ещё одну задачу – более срочную, и я решал её и думал, что эта задача отпала		
5	обстоятельства поменялись и, я думал, что решать эту задачу не надо		
6	для решения поставленной задачи мне необходимо было, чтобы соседнее подразделение сделало то-то и то-то, а они не сделали, поэтому и я не сделал		
7	мне не выделили денег		
8	я не понял задачу		
9	да это и не моя задача, не я должен был её решать, а сосед		
10	я не смог выполнить задачу, так как у меня не было полномочий на принятие важного решения		
11	вы сами не приняли необходимого для дальнейшего движения по задаче решения		
12	а я свою часть задачи сделал, это сосед не доделал, так как оставшаяся часть – это его обязанность		
13	я начал решать задачу, но оказалось, что она не такая простая и для её решения потребовалось то-то и то-то, а у меня не было возможности это сделать		
14	я был в отпуске		

Выполните задания:

1) Для каждой отговорки укажите факторы эффективности работы, отсутствие которых вызывает ту или иную отговорку сотрудника (личностные, лидерские, командные и/или контекстуальные)

2) Для каждой отговорки укажите одну составляющую работы (контроль, ответственность, влияние, поддержка), отсутствие которой вызвало невыполнение задачи.



3) Предложите инструменты для повышения эффективности в компании (не менее 5 предложение)

2. Рассчитайте показатели результативности, продуктивности и эффективности каждого из работников отдела продаж. Напишите, кто результативнее, кто продуктивнее, кто эффективнее?

Рекламный бюджет составляет 100000 руб./мес. Перед отделом стоит цель – увеличить объем продаж и привлечь 1000 новых клиентов. Менеджер А организовал кампанию по раздаче листовок с купонами на скидку у метро, потратив 20000 руб. Купонами воспользовалось 200 человек. Второй менеджер заказал рекламу на радио («...при покупке скажи кодовое слово кассиру и получи скидку»). Реклама обошлась в 30000 рублей, скидку по кодовому слову получили 500 человек.

3. Проанализируйте стратегические цели компании.

1) Выберите российскую ПАО

2) Найдите на официальном сайте компании годовую отчетность за предыдущие 3 года

3) Выпишите стратегические цели, указанные в отчетах за эти годы.

4) Ответьте на вопросы:

- Есть ли противоречия в целях за исследуемый период?

- Насколько адаптивны эти цели к ситуации на рынке и в отрасли?

- Насколько достижимы эти цели?

- Менялось ли направление стратегического развития за это время? Если да, то что могло послужить причиной? Если нет, как это характеризует стратегическое управление в компании?

5) Заполните таблицу 1.2.

*Таблица 1.2*

Стратегический цели компании “ \_\_\_\_\_ ”

202__ год	202__ год	202__ год

**Контрольные вопросы:**

1) В чем отличия результативности, производительности, эффективности?

2) Как менялись представления о роли менеджера в управлении эффективностью? Какие факторы внешней среды на это влияли?

## ТЕМА 2. ПОСТАНОВКА ЦЕЛИ

### Вопросы для изучения:

- 1) Цели и задачи
- 2) Технологии постановки целей
- 3) Objectives and Key Results (OKR)

### Тесты

1. Желаемый результат деятельности (состояние объекта), достижимый в принципе и в перспективе, но в силу неопределенности планируемый с некоторой степенью вероятности - это

- a. потенциальная цель
- b. идеальная цель
- c. реальная цель

2. К ошибкам при постановке целей не относится

- a. задачи дублируют цель
- b. цель вытекает из миссии
- c. цель слишком масштабная
- d. задача противоречит цели

3. В гипертрофированной форме позиционные конфликты вырождаются в

- a. тромбы
- b. структурный фетишизм
- c. бюрократию
- d. автаркию подразделений

4. Миссия имеет направленность преимущественно

- a. на внутреннюю среду компании
- b. на внешнюю среду компании

5. Какая причина искажения целей проявляется в том, что проходя последовательно «сверху-вниз» цель и задачи подчас изменяются до неузнаваемости?

- a. вибрация
- b. коммуникативный тромб
- c. клика
- d. структурный фетишизм

6. Причина рассеивания целей, выражающаяся в стягивании дополнительной власти на себя с целью приподнять собственный статус и значимость внутри компании, пользуясь своим служебным положением и полномочиями, называется

- a. личный интерес
- b. бюрократия
- c. клика
- d. позиционный конфликт

7. Для постановки длительных, амбициозных целей используется подход

- a. WISE
- b. РАСТ
- c. CLEAR
- d. HARD

8. Идеальное и желаемое состояние объекта управления, которое должно быть достигнуто - это

- a. задача
- b. цель
- c. миссия
- d. стратегия

9. [...] цель управления – это результат, которого можно фактически достичь за приемлемый временной интервал (вставьте пропущенное слово).

- a. потенциальная цель
- b. идеальная цель
- c. реальная цель

10. Какой подход к постановке целей позволяет заранее определить препятствия?

- a. SMARTER
- b. FAST
- c. DUMB
- d. GROW

### **Задания**

1. Ознакомьтесь с кейсом и ответьте на вопросы.

Дано: вместо вентиляции на складе – открытые нараспашку ворота, что нервирует директора и нарушает нормы безопасности труда. Приказы издаются, премий лишают, а в результате – только «отговорки».

Дело было в одном из нефтяных районов. Я проводил оргдиагностику в нефтегазодобывающем управлении (НГДУ). Как всегда, я начал с анализа приказов и распоряжений за подписью директора НГДУ. Это хороший метод: он дает возможность поставить перед руководителями как бы зеркало, в котором они видят свой правдивый управленческий портрет. Так вот, одно задание в распоряжениях повторялось многократно. Цитирую: «Начальнику склада горюче-смазочных материалов (ГСМ) обеспечить непрерывную работу приточно-вытяжной вентиляции на складе».

Всегда разбор управленческого портрета хорошо начать с какой-то одной морщинки. Спрашиваю директора НГДУ:

– Почему это задание повторяется?

– Так не работает же вентиляция! Сколько ни еду мимо, ворота склада настежь. Ведь там, где ГСМ, там испарения, людям вредно, пожароопасно. А открытые ворота, значит, сквозняки, бюллетени, нехватка работников... Я уже его и премии лишил...

– А почему же завскладом не налаживает вентиляцию?

– Разгильдяйство...

– Не возражаете, если я попробую выяснить причины?

На складе мне быстро объяснили и показали: японская система принудительной вентиляции закуплена давно. По небрежности

одного из рабочих сломались несколько лопастей вентилятора. Завскладом подал заявку главному механику на срочный ремонт. Тот ответил, дескать, пусть твой начальник запросит. Теперь заявка пущена по вертикали через соответствующего замдиректора, а потом по горизонтали к главному механику. Последний, ссылаясь на более срочные дела, ремонт откладывает. Открытые ворота мозолят глаза директору.

1) Укажите, какая система управления (по инструкциям, по целям или performance management) используется на данном предприятии.

2) Каковы причины невыполнения задания? Кто виноват в сложившейся ситуации?

3) Разработайте предложения по решению описанной проблемы.

2. Выполните задание на целеполагание.

1) Обозначьте свою цель по SMART- критериям на следующий год

2) Разработайте 3 задачи к цели, следуя правилам постановки задач, рассмотренным в лекции.

3) Переформулируйте цель по одному из альтернативных подходов, укажите используемый подход.

4) Переформулируйте свою цель и задачи по методике OKR.

Заполните таблицу 2.1.

*Таблица 2.1*

Постановка целей и задач

Цель по смарт	
Задачи	
Цель по альтернативному подходу	
Objective	
Key Results	

**Контрольные вопросы:**

- 1) Какие правила постановки целей вы знаете?
- 2) Какие особенности организации и выполняемой работы следует учесть для использования методики OKR?

## **ТЕМА 3. УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕЛЯМ И СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

### **Вопросы для изучения:**

- 1) Управление по целям: суть, процесс, преимущества и недостатки
- 2) Сбалансированная система показателей: предпосылки, 4 стратегические области, этапы, преимущества и недостатки

### **Тесты**

1. Модель управления по целям была разработана в 1854 году
  - a. верно
  - b. не верно
2. Управление по целям стало продолжением модели сбалансированной системы показателей
  - a. верно
  - b. не верно
3. В какой перспективе ССП оценивается, насколько интересно акционерам инвестировать деньги в компании
  - a. финансы
  - b. внутренние бизнес-процессы
  - c. обучение и развитие
  - d. клиенты
4. Кто разработал модель управления по целям?
  - a. Г.Саймон
  - b. П.Друкер
  - c. Ф.Тейлор
  - d. Д.Нортон
5. Следующим после выработки целей этапом управления по целям является
  - a. измерение результатов
  - b. разработка планов
  - c. корректирующие меры



- d. контроль выполнения целей
6. В МВО в процессе разработки целей принимают участие
- a. только учредители и топ-менеджеры компании
  - b. только топ-менеджеры компании
  - c. только менеджеры всех уровней
  - d. все сотрудники компании
7. Что из перечисленного является одним из важнейших инструментов МВО?
- a. дерево целей
  - b. дерево решений
  - c. карта рисков
  - d. матрица КРІ
8. В рамках какой перспективы сбалансированной системы показателей руководители определяют ключевые сегменты рынка, на которых компания намеревается сосредоточить свои усилия?
- a. финансы
  - b. внутренние бизнес-процессы
  - c. обучение и развитие
  - d. клиенты
9. К принципам управления по целям не относится
- a. цикличность
  - b. обратная связь
  - c. иерархическая соподчиненность целей
  - d. обобщенные формулировки цели
10. К принципам разработки целей в УПЦ не относится
- a. цели разрабатываются снизу-вверх
  - b. выполнение целей лежит в основе системы мотивации
  - c. цели разрабатываются для каждого сотрудника
  - d. цели согласуются по горизонтали

## **Задания**

1. Укажите, к какой перспективе методики сбалансированной системы показателей относится каждая из приведенных в таблице 3.1 целей. Подберите не менее двух показателей, отражающих достижение указанных целей. Заполните таблицу 3.1

*Таблица 3.1*

Определение стратегической перспективы целей организации

Цель	Перспектива ССП	Показатели
1. Нахождение оптимального поставщика		
2. Повышение ликвидности предприятия		
3. Повышение лояльности сотрудников компании		
4. Повышение эффективности выполняемых проектов		
5. Постоянное совершенствование процессов предоставления услуг		
6. Привлечение дополнительных инвестиций		
7. Развитие навыков управления качеством		
8. Рост дилерской сети		
9. Рост стоимости компании		
10. Рост удовлетворенности клиентов		
11. Своевременное предоставление услуги		
12. Снижение издержек		
13. Совершенствование управления клиентами с помощью CRM-системы		
14. Сокращение текучести ценных сотрудников		
15. Формирование единой корпоративной культуры		

2. Руководителем предприятия оптовой торговли поставлена цель: необходимо увеличить клиентскую базу. Переформулируйте эту цель по методике SMART, постройте дерево целей, следуя правилам.

**Контрольные вопросы:**

1) Насколько актуально управление по целям в современных условиях управления компанией и ведения бизнеса?

2) Какие стратегические перспективы можно включить в сбалансированную систему показателей в зависимости от особенностей сферы деятельности компании (IT, инновационное производство и т.д.)?

## ТЕМА 4. КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

### Вопросы для изучения:

- 1) Понятие и виды КРІ
- 2) Типология интерпретации КРІ
- 3) КРІ: за и против

### Тесты

1. На какой вопрос необходимо ответить при определении стратегии?
  - a. Какие у компании приоритеты?
  - b. Что сделать?
  - c. Как измерить достижение цели?
  - d. Как достичь целей?
2. В дополнение к сбалансированной системе показателей в КРІ появились (2 ответа):
  - a. приоритеты целей
  - b. оценка способов достижения целей
  - c. обратная связь
  - d. веса целей
3. Рекомендуемое количество КРІ уровне руководителя составляет
  - a. 15
  - b. 10
  - c. 7
  - d. 3
4. Система КРІ внедряется для контроля топ-менеджмента над сотрудниками
  - a. верно
  - b. неверно
5. К достоинствам системы КРІ не относится:
  - a. может быть внедрена для отдельных подразделений

- b. может обеспечить прогнозирование
  - c. достижимость
  - d. ограниченность
6. Какова рекомендуемая доля индивидуальных KPI для сотрудников?
- a. 60%
  - b. 40%
  - c. 100%
  - d. 80%
7. Выберите лишнее. Система KPI
- a. повышает стоимость компании
  - b. связана с целями
  - c. отражает эффективность
  - d. отражает результативность
8. Какой показатель позволяет измерить полезный эффект?
- a. дебиторская задолженность
  - b. время реализации проекта
  - c. затраты на обучение персонала
  - d. чистая прибыль
9. Удовлетворенность клиентов – это опережающий KPI.
- a. верно
  - b. неверно
10. Сумма весов всех KPI должна составлять
- a. 100%
  - b. 80%
  - c. 90%
  - d. 50%

### **Задания**

1. Выберите компанию для анализа, укажите сферу ее деятельности.

1) приведите схему организационной структуры компании

2) разработайте КРІ для трех должностей компании (на уровне конкретного исполнителя, руководителя нижнего уровня, среднего звена и топ-менеджера)

3) заполните таблицу 4.1 согласно примеру (при определении типа КРІ используйте не менее 3 классификационных признаков).

Таблица 4.1

### Определение КРІ

Должность	КРІ	Ед. измер.	Методика расчета	Тип КРІ	Целевое значение	Периодичность оценки
Директор по персоналу	Текучесть кадров	%	количество уволенных/ССЧ	запаздывающий, нефинансовый, командный, количественный, стратегический	3-5	ежегодно

2. Для указанных должностей разработайте не менее трех КРІ разных типов, классифицируйте их. Например, КРІ – Объем продаж – финансовый, количественный и абсолютный. Заполните таблицу 4.2.

Таблица 4.2

### Разработка КРІ для должности

КРІ	Тип КРІ
Должность: Экономист по планированию	
1)	
2)	
3)	
Заведующий складом	
1)	
2)	
3)	
Должность: Страховой агент	
1)	
2)	
3)	
Должность: Менеджер по связям с общественностью	
1)	
2)	
3)	
Должность: Администратор в торговом зале	

1)	
2)	
3)	

**Контрольные вопросы:**

1) Какие типы КРІ вы знаете?

2) Какое соотношение между количественными и качественными КРІ может быть установлено в зависимости от уровня управления?

## ТЕМА 5. ВНЕДРЕНИЕ КРІ

### Вопросы для изучения:

- 1) Предпосылки необходимости внедрения КРІ в организации
- 2) Этапы внедрения КРІ
- 3) Кейсы ошибок при внедрении КРІ

### Тесты

1. Удовлетворенность сотрудников - пример
  - a. опережающего КРІ
  - b. запаздывающего КРІ
2. Для эффективного внедрения системы КРІ лучше всего мнение сотрудников не учитывать, поставить работников перед фактом
  - a. верно
  - b. неверно
3. К негативным КРІ относится
  - a. производительность труда
  - b. количество полученных рекламаций
  - c. рентабельность продаж
  - d. доля заданий, выполненных в срок
4. КРІ «товарный запас на складе» интерпретируется как коридорная функция
  - a. верно
  - b. неверно
5. К какому типу относится КРІ «среднее время выполнения заказа»?
  - a. оперативный
  - b. финансовый
  - c. проектный
  - b. Первым этапом при внедрении КРІ является
    - a. разработка шкалы выплат

b. определение должностей для внедрения

c. выстраивание целей

d. выбор ключевых показателей

7. При внедрении КРІ нужно игнорировать сопротивление сотрудников

a. верно

b. неверно

8. В каком документе прописываются состав, форматы и порядок формирования отчетности о выполнении КРІ?

a. карты выполнения КРІ

b. методика расчета КРІ

c. положение о КРІ

9. Заключительным этапом при внедрении КРІ является

a. выбор ключевых показателей

b. определение расчетного периода

c. фиксация фактов, обратная связь

d. установление планов

10. К предпосылкам широкого распространения КРІ не относится

a. снижение качества рабочей силы

b. появление подходящих технологий

c. появление новых типов бизнеса

d. разработка ССП

### **Задания**

1. Рассчитайте показатели результативности, продуктивности и эффективности каждого из студентов. Напишите, кто результативнее, кто продуктивнее, кто эффективнее?

Студентам необходимо подготовить проектную работу из 10 слайдов к завтрашнему семинару.



Студент А обошел 3 библиотеки, потратив 2 часа и 500 рублей на транспорт, прежде, чем нашел нужную книгу. Доклад был готов полностью через 2 часа после его возвращения домой.

Студент Б искал информацию в интернете, потратил 3 часа, купил готовую презентацию за 800 руб., но не смог найти все данные для расчетной части проекта и сделал часть проекта (готово 6 слайдов). Он решил понести на завтрашний семинар то, что есть и уговорить профессора разрешить отсрочить срок сдачи доклада.

2. Изучите открытые источники информации.

а) Найдите пример успешного внедрения КРІ в компании. Проанализируйте, какие факторы были учтены, какие внешние и внутренние условия определили этот успех. К чему привело внедрение КРІ?

б) Найдите пример ошибок при внедрении КРІ и их последствий для компании. Проанализируйте, какие условия не были учтены, к чему привел этот факап.

**Контрольные вопросы:**

1) При каких условиях не стоит внедрять систему КРІ в организацию?

2) Как необходимо подготовить коллектив к внедрению КРІ?

## ТЕМА 6. КРІ И СИСТЕМА МОТИВАЦИИ

### Вопросы для изучения:

- 1) Структура дохода сотрудника
- 2) Методика формирования системы оплаты труда
- 3) Матрица КРІ
- 4) Методы расчета оплаты по результатам

### Тесты

1. Оплата за сверхнормативные результаты – это условно-постоянная часть зарплаты
  - a. верно
  - b. неверно
2. К оплате по результатам работы не относится
  - a. должностной оклад
  - b. премия
  - c. переменная часть
  - d. бонусы
3. Фонд оплаты по результатам 100 тыс. руб. При использовании метода оплаты труда по значениям КРІ, если по показателю Объем продаж фактическое значение 200 тыс. руб. при норме 400 тыс. руб., то оплата по результатам составит
  - a. 0 руб.
  - b. 100 тыс. руб.
  - c. 50 тыс. руб.
  - d. 200 тыс. руб.
4. Наихудшее допустимое значение показателя, указываемое в матрице КРІ, называется
  - a. база
  - b. норма
  - c. цель
  - d. факт

5. Фонд оплаты по результатам не может превышать размер оклада сотрудника

- a. верно
- b. неверно

6. К какой части зарплаты относится оплата за совмещение профессий, расширение служебных функций, временное выполнение работ, не предусмотренных должностной инструкцией и т.д.?

- a. оплате по результатам работы
- b. постоянной части
- c. условно-постоянной части
- d. премиальной части

7. К правилам оплаты по результатам относится: "оплата по результатам работы работника включает только индивидуальные показатели"

- a. верно
- b. неверно

8. Помимо должностного оклада в постоянную часть заработной платы входят

- a. бонусы
- b. квалификационные надбавки
- c. доплаты за особые условия труда
- d. целевые премии

9. Как называются поощрительные выплаты работникам за какие-либо внеплановые и выдающиеся результаты

- a. оклад
- b. целевые премии
- c. переменная часть

10. Какое значения показателя КРІ сотрудника не содержится в матрице КРІ?

- a. целевое
- b. нормативное
- c. пороговое

d. базовое

## Задания

1. Рассчитайте размер премии сотрудника, заполнив таблицу 6.1.

Таблица 6.1

### Расчет премии сотрудника

Менеджер по персоналу, оклад 50 тыс. руб.					
КРІ	Премия за выполнение (процент от оклада)	Сумма, тыс. руб.	Месяц X		
			План	Факт	Премия, тыс. руб.
Текучесть кадров	0-10% – 15%		Не более 20%	5%	
	10-20 – 10%				
Выполнение плана по обучению сотрудников	10%		Не менее 80%	94%	
Соблюдение бюджета на обучение персонала	10%		Бюджет превышен не более чем на 10%	Бюджет превышен на 3%	
Закрытие вакансий с помощью кадрового резерва	10-20% – 10%		Не менее 10%	5%	
	20% и выше – 20%				
Индекс удовлетворенности сотрудников компанией	15%		Не менее 80%	89%	
<b>ИТОГО</b>					

2. Заполните таблицу 6.2. Для этого:

- 1) разработайте 5 показателей эффективности для студента
- 2) определите значимость этих показателей (веса)
- 3) установите базовое, нормативное и целевое значения каждого показателя
- 4) установите фактическое значение каждого КРІ для себя
- 5) заполните матрицу КРІ для студента
- 6) посчитайте индексы КРІ
- 7) рассчитайте свой коэффициент результативности
- 8) сделайте вывод о своей эффективности. Разработайте план мероприятий по повышению своей эффективности

Таблица 6.2

### Матрица КРІ студента

Ключевые показатели	Вес	База	Норма	Цель	Факт	Индекс КРІ
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
Коэффициент результативности						

### **Контрольные вопросы:**

1) Как с помощью варьирования соотношения переменной и условно-постоянных частей оплаты труда можно замотивировать сотрудника на выполнение или перевыполнение плана?

2) Для чего в матрице КРІ нужно указывать базовое значение показателя?

## ТЕМА 7. ГРЕЙДИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ

### Вопросы для изучения:

- 1) Понятие грейдов и грейдинга
- 2) Алгоритм внедрения грейдовой системы
- 3) Сравнение тарифной системы и системы грейдов
- 4) Преимущества и недостатки грейдинговой системы

### Тест

1. Метод направляющих профильных таблиц Эдварда Хэя относится к
  - a. методу ранжирования
  - b. методу баллового оценивания
  - c. факторному методу
  - d. методу парного сравнения
2. Внедрение грейдовой системы оценивания должностей и оплаты труда дает возможность решить следующие задачи (выберите лишнее)
  - a. определение важности должности для компании
  - b. унификация системы оплаты труда
  - c. сокращение фонда оплаты труда
  - d. справедливая оценка вклада каждого работника в эффективность деятельности
3. Какой фактор не используется в методике Хэя?
  - a. решение проблем
  - b. ответственность
  - c. типы межличностных контактов
  - d. знания и навыки
4. На каком этапе грейдирования выполняется анализ работ с помощью интервьюирования, наблюдения, анкетирования?
  - a. внедрение грейдовой системы
  - b. установление соотношений должностных окладов

c. оценивание должностей

d. описание должностей

5. Результатом использования какого метода анализа работ является распределение группой экспертов должностей по значимости для предприятия?

a. балансовый метод

b. метод ранжирования

c. метод классификации

d. метод парных сравнений

6. Что получает работник в результате внедрения системы грейдинга?

a. ощущение стабильности

b. планирование карьеры

c. ощущение справедливости оценки и повышение удовлетворенности трудом

d. избавление от необходимости брать на себя дополнительные функции

7. В какой методике используются такие факторы как уровень квалификации, сложность выполняемой работы, степень ответственности должности, степень самостоятельности и т.д.?

a. Strata

b. Watson Wyatt

c. Work Profiling System

d. направляющих профильных таблиц Эдварда Хэя

8. Суть грейдинга заключается в сопоставлении внутренней значимости должностей для организации с ценностью этой деятельности [...] (закончите).

a. для сотрудника

b. в перспективе

c. для финансового результата

d. на рынке

9. Какой метод анализа работ преимущественно используется, когда работа сотрудника состоит из повторяющихся действий, а его задания — короткие по продолжительности?

- a. наблюдение
- b. парных сравнений
- c. анкетирование
- d. интервьюирование

10. Какой метод грейдирования не относится к группе неаналитических методов?

- a. парных сравнений
- b. факторный
- c. классификации
- d. ранжирования

### **Задания**

1. Вы – специалист по персоналу. Через 3 дня должно состояться торжественное награждение трех лучших салонов сети. Для этого выделен призовой фонд 100 тысяч рублей.

Данные собраны (таблица 7.1), но продавцы и администраторы выражают обеспокоенность справедливостью подведения итогов. Они не знают, как сравнить лучших по выручке с лучшими по обслуживанию. Они сомневаются, насколько справедливо будет сравнивать результаты салонов, находящихся в разных стартовых условия: с разной проходимостью, с разной площадью, с разным количеством персонала.

Вам необходимо:

- 1) используя экспертный метод, составить справедливые критерии оценивания эффективности салонов;
- 2) сделать расчеты результативности салонов;
- 3) проранжировать салоны и выявить три лучших салона;
- 4) распределить призовой фонд.

*Таблица 7.1*



## Показатели работы салонов

Показатель	Ед. изм.	Номер					салона										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Отдача от персонала. Валовая прибыль на среднесписочного сотрудника	руб/чел	30000	25000	23000	15000	17000	28000	56000	14000	72000	45000	22000	61000	53000	29000	34000	41000
Средний чек	руб	190	200	250	210	120	170	220	180	190	200	250	210	120	170	220	180
Продано товара	шт.	1200	2000	3000	1800	600	300	1500	786	1200	2000	3000	1800	1400	2100	1500	2000
Общая удовлетворенность покупателей. Результаты регулярного выборочного опроса.	%	40%	60%	65%	32%	55%	60%	57%	57%	79%	60%	46%	70%	48%	60%	45%	60%
Доля выполнения стандартов выполнения рабочих операций	%	52%	60%	48%	60%	40%	30%	35%	43%	50%	45%	75%	83%	40%	30%	80%	44%
Доля выполнения стандартов обслуживания покупателей и оформления салона	%	48%	72%	78%	84%	66%	72%	54%	69%	48%	59%	93%	84%	90%	72%	60%	69%
Удовлетворенность сотрудников условиями труда, отношениями в команде, условиями для развития	%	56%	64%	60%	48%	32%	24%	28%	64%	56%	64%	60%	48%	32%	55%	28%	35%
Компетентность, доля сотрудников, прошедших аттестацию.	%	62%	57%	40%	65%	52%	39%	46%	40%	86%	55%	75%	53%	52%	80%	68%	36%
Средний стаж работы в салоне	мес.	5	6	7	5	4	4	5	4	6	5	8	3	5	4	6	3

2. Кондитерская фабрика состоит из двух цехов:

1) производственный, в котором работают 4 бригады по 18 человек, посменно 2/2. Профессии: кондитеры, глазировщики, технологи, операторы, грузчики, механики, формовщицы. Ежемесячно начальник цеха получает от начальника производства план на месяц. Производство кондитерских изделий является технологическим процессом и не всегда зависит от интенсивности труда.

2) фасовочный, в котором работаю 3 бригады по 12 человек, посменно 2/1. Профессии: фасовщицы, упаковщики, операторы, механики, грузчики. В своей работе цех ориентируются на деятельность производственного цеха (упаковывают то, что произведено).

Выполните грейдинг должностей.

1) Выберите по одной должности из каждого цеха.

2) Составьте перечень факторов для оценки должности (от 3 до 5).

3) Определите, сколько уровней может иметь фактор. Обозначьте их латинскими буквами.

4) Опишите уровни факторов, раскрывая смысл каждого уровня.

5) Определите вес (значимость) каждого фактора и рассчитайте итоговый балл по должности.

### **Контрольные вопросы:**

1) При каких условиях стоит и не стоит внедрять рейтинговую систему?

2) К каким результатам может привести использование системы рейтингов?

## ТЕМА 8. УПРАВЛЕНИЕ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ

### Вопросы для изучения:

- 1) Понятие управления по компетенциям и виды компетенций
- 2) Этапы управления по компетенциям
- 3) Применение модели компетенций

### Тест

1. Какие компетенции относятся к личностно-психологическим?
  - a. hard-skills
  - b. социальные
  - c. корпоративные
  - d. управленческие
2. На каком этапе реализации модели компетенции используются групповые интервью, интервью по критическим инцидентам, тестирование и пр.?
  - a. проведение обучения
  - b. сбор информации
  - c. анализ потребностей
  - d. подготовка программ обучения
3. При описании уровней компетенций следует использовать оценочные категории («неудовлетворительно», «ниже ожидаемого», «удовлетворительно» и т.п.)
  - a. Верно
  - b. Неверно
4. В какой модели компетенций оценки формируются на основе процентного соотношения позитивных и негативных проявлений компетенции?
  - a. дискретной
  - b. классической
  - c. многоуровневой

5. Как называется подход к управлению персоналом, который сосредоточен на определении личностного потенциала сотрудников и направлен на стратегическое развитие компании?

- a. управление по инструкциям
- b. performance management
- c. управление по компетенциям
- d. грейдирование

6. В какой модели описания компетенций шкалы для каждой компетенции имеют разное количество делений – их количество зависит от того, сколько градаций было выявлено в ходе исследований?

- a. многоуровневой
- b. классической
- c. дискретной

7. Какую модель описания компетенций предложила консалтинговая компания Lominger?

- a. многоуровневую
- b. классическую
- c. дискретную

8. Как называется объем профессиональных знаний и навыков, а также личностные характеристики и установки, проявляемые в поведении и деятельности человека и требуемые для выполнения непосредственных должностных обязанностей?

- a. компетенция
- b. эффективность
- c. результативность
- d. характер

9. В многоуровневой модели компетенций используются преимущественно целые оценки

- a. Верно
- b. Неверно

10. Какой уровень развития компетенций является оптимальным для эффективной работы менеджера среднего звена?

- a. нормальный
- b. сильный
- c. базовый
- d. лидерский

### **Задания**

1. Разработайте модель компетенции для должности

1) Выберите должность:

- Секретарь руководителя крупной холдинговой компании
- Секретарь руководителя небольшой клининговой компании
- Кассир гипермаркета
- Кассир сельского магазина
- Заведующий складом сети "Цветы столицы"
- Заведующий складом оптико-механического завода
- Менеджер по связям с общественностью сети автосалонов
- Менеджер по связям с общественностью МУП Исполком г. Казани
- Заведующий школьной столовой
- Шеф-повар ресторана высокой кухни
- Начальник отдела кадров КФУ
- Начальник отдела кадров небольшого ООО
- Страховой агент "Ингосстрах"
- Страховой агент Тинькофф
- Переводчик письменный (для издательства)
- Переводчик синхронный
- Администратор хостела
- Администратор отеля 5\*

2) Для выбранной должности разработайте модель компетенций, для этого пропишите в таблице 8.1:

- кластер компетенций;

- не менее 2 конкретных компетенции (для каждого кластера);
- определение компетенции.

Таблица 8.1

### Модель компетенций для должности

Кластер компетенций	Компетенции	Определение компетенции

В таблице 8.2 укажите:

- Уровни каждой компетенции (с описанием);
- Индикаторы поведения для каждой компетенции.

Таблица 8.2

### Определение управней и индикаторов компетенций

Название компетенции: _____	
Уровень компетенции	Индикаторы поведения
Название компетенции: _____	
Уровень компетенции	Индикаторы поведения

2. Вы – директор розничной сети. Вы подводите итоги квартала, после чего должны принять решение – увольнять или не увольнять администратора, показывавшего недостаточные результаты по одним целям и хорошие результаты по другим.

1) Изучите данные по достижению целей администратором магазина и причины их невыполнения (таблица 8.3).

2) Пропишите, какими компетенциями должен обладать сотрудник, чтобы достичь установленных целей (не менее 5)

3) Оцените эффективность администратора (приведите расчеты)

4) Примите решение, увольнять или не увольнять администратора. Поясните свое решение.

Таблица 8.3

## Отчет администратора о проделанной работе

**Достижение целей**

№	Цель	Вес	План	Факт	Степень достижения*, %
1	Повысить конверсию** до 30%, чтобы каждый третий посетитель становился покупателем	20%	30%	40%	
2	Повысить средний чек*** до 300 руб	30%	320р.	305р.	
3	Повысить качество обслуживания до 80% (по процедуре «Таинственный покупатель»)	50%	80%	35%	
	Интегральный показатель достижения целей****	100%	100%		

- \*отношение факт/план x 100%
- \*\* Отношение количества покупателей к количеству посетителей.
- \*\*\* Отношение выручки к количеству чеков.
- \*\*\*\*Сумма произведений степени достижения и веса соответствующей цели.

**Причины отклонений**

Название цели	Степень достижения, %	Выявленная причина отклонения	Примечания
Повысить конверсию до 30%		Длинные очереди. Посетители не дожидались, уходили без покупок.	
Повысить средний чек до 300 руб		Два из трех новых продавцов не прошли вводный курс по технике продаж, потому что не хватало рабочих рук.	Люди увольнялись, ссылаясь на то, что администратор штрафует за ошибки, не объясняя, как правильно делать.
Повысить качество обслуживания до 80% (по процедуре «Таинственный покупатель»)		Отсутствие регулярного контроля за продавцами.	Надо было срочно помогать товароведу исправлять ошибки.

### Контрольные вопросы:

- 1) Как можно оценить уровень развития компетенций у сотрудников?
- 2) Каким образом использование управления по компетенциям может повысить эффективность выполнения работы?

## ТЕМА 9. PERFORMANCE REVIEW – ОБЗОР ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

### Вопросы для изучения:

- 1) Понятие и процедура performance review
- 2) Модели проведения интервью

### Тест

1. В перформанс ревью проводится оценка эффективности сотрудника на рабочем месте, что не включает
  - a. закрытие рабочих целей (OKR)
  - b. достижения и вклад в развитие компании за период
  - c. продуктивность на рабочем месте и решение повседневных задач
  - d. соответствие занимаемой должности
2. К характеристике старых методов оценки (по сравнению с перформанс ревью) относится
  - a. использование методов 180 и 360 градусов
  - b. бОльшая объективность
  - c. направленность на обсуждение и развитие сотрудника
  - d. проведение оценки по инициативе руководства не чаще 1 раза в год
3. недостаткам перформанс ревью относится
  - a. разделение ответственности в процессе открытой обратной связи
  - b. сложный процесс организации
  - c. менеджмент концентрируется на количественных, а не качественных результатах
  - d. повышение лояльности
4. При проведении перформанс ревью нельзя обсуждать с сотрудником его карьерные перспективы
  - a. Верно



b. Неверно

5. В ходе перфоманс ревью сотрудник может высказать пожелания по повышению компенсации за работу

a. Верно

b. Неверно

6. Для перфоманс ревью не нужна предварительная подготовка к интервью со стороны менеджера

a. Верно

b. Неверно

7. Для успешного проведения перфоманс ревью нужно

a. проводить ревью чаще, чем 2 раза в год

b. проводить ревью внезапно

c. обсуждать только повышение зарплаты

d. фокусироваться только на прошлых достижениях сотрудника

8. Ревью оценивает потенциал сотрудника в рамках текущих возможностей на занимаемой должности

a. Верно

b. Неверно

9. Как называется метод оценивания труда за конкретный отрезок времени, который определяет сильные и слабые стороны сотрудника, даёт обратную связь от руководства и коллег и предлагает помощь в постановке целей для будущего профессионального развития?

a. управление по компетенциям

b. грейдирование

c. управление талантами

d. перфоманс ревью

10. При проведении перфоманс ревью менеджеру нельзя

a. организовывать результаты оценки и данные по эффективности заранее до встречи

b. проводить ревью 2 раза в год и более

c. быть открытым насчет результатов оценки сотрудника

#### d. сравнивать сотрудников

### **Задания**

1. Напишите сценарий проведения performance review начальника отдела продаж с менеджером по корпоративным продажам для каждой из предложенных ситуаций.

Ситуация № 1. «Мне дали контакты крупного потенциального клиента, который с нами не сотрудничает. Я договорился о встрече. В назначенный день взял с собой распечатанные презентационные материалы, визитки и отправился к потенциальному клиенту. Цель встречи была поставлена руководителем – продать наш продукт. Во время встречи я презентовал наш продукт, обсудил условия сотрудничества и обозначил программы лояльности для уже существующих клиентов. В результате презентации потенциальный клиент сказал, что ему нужно подумать о предложенных условиях сотрудничества. Однако на данном этапе он был не готов заключать договор».

Ситуация № 2. «С компанией «Х» мы сотрудничаем уже год. Обычно у нас проводится регулярная аналитика потенциальных клиентов. Так в наше поле зрения и попала крупная корпорация «Х», которая не являлась нашим клиентом. Руководитель поставил задачу заключить договор о сотрудничестве с компанией «Х», и я начал собирать информацию о потенциальном клиенте. Выяснил, что мои коллеги уже пытались ранее договориться о встрече с руководством компании «Х». В свою очередь, компания «Х» достаточно давно работает с нашими конкурентами на условиях отсрочки платежа. У меня получилось договориться о встрече с потенциальным клиентом. Целью встречи было выстроить коммуникацию с лицами, принимающими решение о сотрудничестве. Во время этой встречи мы много общались с клиентом. Это был диалог, а не просто презентация нашей компании и услуг. Мне было важно выяснить, что для них ценно в работе с текущим поставщиком, чего не хватает в

этом сотрудничестве. Во время встречи я получил большое количество информации, на основании которой мы сформировали уникальное в своем роде коммерческое предложение для компании «Х». После второй встречи компания «Х» приняла решение о начале сотрудничества с нами».

2. Вы – директор по маркетингу. Завтра состоится Совет директоров, на котором руководителя каждого департамента попросят отчитаться о результатах работы за год. В течение года к Вам было достаточно много нареканий, и в то же время Вы многого достигли.

1) Какие существенные моменты стоит отразить в таком отчете? Какие вопросы Вы предварительно обсудите с коллегами из отдела маркетинга (начальником отдела маркетинга, начальником коммерческого отдела, а также сотрудниками этих отделов)? (напишите не менее 10 пунктов)

2) Напишите отчет о результатах своей деятельности, который должен содержать:

1. Оценку степени достижения целей, поставленных перед Вами (воспользуйтесь таблицей 9.1, приведите расчеты).

*Таблица 9.1*

Данные о достижении целей

№	Цель	Вес	План	Факт
1	Повысить спонтанную известность сети с 50% до 70%	35%	70%	60%
2	Создать регламент по выкладке товара	10%	100%	100%
3	Повысить отдачу от рекламной акции с 2х до 3х рублей на каждый вложенный.	55%	3	3,19
	Итого	100%		

2. Характеристику причин отклонений каждого показателя (внешние и внутренние, подконтрольные и неподконтрольные).

3. Предложение комплекса мероприятий по профилактике и коррекции отклонений.

**Контрольные вопросы:**

1) Как менеджеру следует подготовиться к проведению performance review?

2) Какие ошибки при проведении интервью вы можете назвать?

## ЛИТЕРАТУРА

1. Marr B. Key Performance Indicators (KPI): The 75 measures every manager needs to know (Financial Times Series) 1st Edition - Financial Times Press, 2012. – P.260-265
2. Анджела Барон, М. Армстронг Performance Management. Управление эффективностью работы. - Изд-во: НРРО, 2007. – С.30-64
3. Армстронг М. Управление результативностью. Система оценки результатов в действии - «Альпина Диджитал», 2021. – С.10-25
4. Барышникова Е. Оценка персонала методом ассесмент-центра. Лучшие HR-стратегии – Изд-во: МИФ, 2013. - С.14-45
5. Берестова Н.Ю. Сравнительный анализ методик оценки и ранжирования должностей при разработке системы грейдирования – URL: <https://1economic.ru/lib/111803>
6. Бирюлин С. KPI, которые убьют ваш бизнес – Изд-во: Издательские решения, 2021. – С.15-30
7. Ветлужских Е. Н. Практическое руководство "Формирование ЗП на основе грейдирования" - С.20-50
8. Ветлужских Е. Стратегическая карта, системный подход и KPI, Альпина Бизнес-Букс, 2008. - С.15
9. Ветлужских Е.Н. Система вознаграждения: Как разработать цели и KPI. Учебное пособие, 3-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - С.161- 179
10. Вишнякова М.В. KPI. Внедрение и применение. – Изд-во: Питер, 2019. – С.28-33
11. Внедрение сбалансированной системы показателей - Альпина Бизнес Букс, 2005. - С.48-51
12. Генкин, Б. М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика): Монография / Генкин Б. М. - 2-е изд., испр. - Москва : Юр.Норма, НИЦ ИНФРА-М, 2020. – С.112-150 -

URL: <https://znanium.com/catalog/product/1039303> (дата обращения 3.03.2024)

13. Грейдирование: правила внедрения и примеры расчета - URL: <https://www.gd.ru/articles/10245-greydirovanie>

14. Гуров А. Гайд по Performance review. Часть 2 - URL: <https://vc.ru/hr/358809-gayd-po-performance-review-chast-2>

15. Гуров А. Гайд по созданию Performance review. Часть 1 – URL: <https://vc.ru/hr/345902-gayd-po-sozdaniyu-performance-review-chast-1>

16. Жакупов А. SMART 2.0. Как ставить цели, которые работают - Издательские решения, 2021. - С.54-58

17. Иванова С. Оценка компетенций методом интервью: Универсальное руководство - Альпина Паблишер, 2012. - С.5-10

18. Издание «Библиотека КРІ». First Training Group, llc., 2007. - С.11-30

19. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию - Олимп бизнес, 2017. - С.32-35

20. Кастро Ф. OKR для начинающих - URL: <https://scrumtrek.ru/blog/wp-content/uploads/2018/08/the-beginners-guide-to-okr-scrumtrek-ru.pdf>

21. Ключков А.Т. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов - М.: Эксмо, 2010. - С.100-120

22. Кулагин О. Целевое управление компанией. Как построить организацию, заточенную на результат - Издательские решения - 2017. - С.49-60

23. Нивен П., Ламорт Б. Цели и ключевые результаты. Полное руководство по внедрению OKR - МИФ, 2021. - С.115-121

24. Панов М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ — Москва: ИНФРА-М, 2019. — С.100-123

25. Пармендер Д. Ключевые показатели эффективности, Олимп-бизнес, 2008. - С. 69-81

26. Разработка KPI для принятия ключевых решений и мотивации персонала // Финансовый директор: электронная версия журнала, 2017. - URL: <https://fd.ru/articles/39362-razrabotka-kpi-dlya-prinyatiya-klyuchevykh-resheniy-i-motivatsii-personala-video>

27. Чуланова О.Л. Управление персоналом на основе компетенций –Москва: Инфра-М, 2023. – С.22-28

28. Эффективная организация: серия Harvard Business Review (Идеи, которые работают). – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – С.12-23