



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

КРІ как инструмент совершенствования системы оценки персонала предприятия

Выпускная квалификационная работа по направлению
38.03.02 Менеджмент

Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»

Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

53,93 % авторского текста
Работа рецензия к защите

«29» августа 202 г.

зав. кафедрой Э.С.И.

ФИО

Робинзон Д.Р.

Выполнил(а):

Студент(ка) группы 3Ф-509-114-5-1Мсс
Ланцова Екатерина Александровна

Научный руководитель:

д.философ.н., доцент, профессор кафедры
экономики, управления и права
Иванова Ольга Эрнстовна

Челябинск
2022

Содержание

Введение	3
Глава 1. Теоритические основы оценки эффeктивнoсть персонала.	6
1.1 Система оценка персонала	6
1.2 Ключевые показатели эффeктивности на предприятии	17
Выводы по главе	25
Глава 2. Практическая работа по системе оценки персонала АО АЗ Урал цех Прессовый.....	28
2.1 Общая характеристика предприятия.....	28
2.2 Анализ системы оценки персонала АО АЗ Урал цех Прессовый	35
2.3 Внедрение системы КРІ и рекомендации по совершенствованию..	39
Выводы по главе	44
Заключение.....	46
Приложение 1	54

Введение

Для успешной деятельности любого предприятия, чтобы оставаться на плаву, ему необходимо работать с максимальной эффективностью. Еще недавно главным условием функционирования бизнеса было именно получение прибыли. Многие и не задумывались об эффективной работе конкретного предприятия, руководителя, менеджера или же обычного рабочего.

В настоящее время данный подход изменился. За последние годы многие российские коммерческие компании осознали необходимость оценки деятельности сотрудников, так как это способствует повышению их мотивации к выполнению работы с наилучшими результатами. Система оценки эффективности в России появилась сравнительно недавно и в последнее время набирает обороты в самых передовых компаниях. Можно сказать, что важным аспектом в деятельности любой организации является наличие ключевых показателей эффективности (KPI – Key Performance Indicators), оценка их успешности и результативности. Анализ данных ключевых факторов дает возможность проведения всестороннего исследования, а также достижения определенного уровня стратегической миссии организации. Кроме того, с их помощью можно определить степень эффективности трудовых усилий персонала компании в целом и уровень деловой активности каждого работника в отдельности. Целью данной системы можно обозначить оптимальную организацию действий сотрудников разных служб, которая исключает противоречия и замедления работ других подразделений.

Внедрение системы ключевых показателей эффективности (KPI) в компании послужит поддержкой в совершенствовании бизнес-процессов, достижении стратегических целей, а также будет способствовать увеличению портфеля заказов при условии повышения скорости их выполнения и улучшения качества, значительно поднимет уровень мотивации, ответственности и эффективности сотрудников компании.

Изучив труд сотрудников по данной системе показателей, руководитель может сразу сделать выводы о достижении результатов своих сотрудников, по которым можно принимать решения о необходимости выплаты премии или же, возможно, продвижения по карьерной лестнице. Грамотно выстроенное управление по КРІ как инструмент управления бизнесом, а также повышения эффективности работы персонала является лишь один из преимуществ. При помощи него можно объективно оценить результаты работы и оперативно принять необходимые меры.

С помощью системы КРІ можно не только контролировать и оценивать результативность выполняемых действий, но и построить эффективную систему оплаты труда.

Положительный результат от внедрения КРІ основан на увеличении общей эффективности организации, так как любой работник понимает свою роль в единой структуре по достижению главных целей предприятия. Административный департамент может повлиять на достижение главной цели компании посредством измерения эффективности функционирования подразделений.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод о том, что изучение вопроса ключевых показателей эффективности (КРІ) является актуальным.

Объектом исследования является система оценки персонала

Предмет исследования: КРІ- как инструмента оценки персонала предприятия.

Целью данной работы является совершенствование системы оценки персонала посредством КРІ.

В связи с данной целью был обозначен ряд задач:

Изучить понятие оценки персонала;

рассмотреть содержание ключевых показателей эффективности в производстве;

исследовать существующие системы КРІ в производстве;

определить этапы формирования и внедрения КРІ на предприятии;

Выявить значения КРІ в системе оценки персонала АО АЗ Урал цех Прессовый.

разработать и внедрить систему КРІ в производство предприятия.

Методы исследования

- качественный анализ персонала АО АЗ Урал цех Прессовый
- количественный анализ персонала АО АЗ Урал цех Прессовый
- PESTEL-анализ
- SWOT-анализ.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух структурированных глав, заключения, списка использованных источников, приложения.

Глава 1. Теоретические основы оценки эффективности персонала.

1.1 Система оценка персонала

Эффективность работы любого предприятия зависит от того, насколько компетентным является его персонал. Чтобы установить эффективность выполнения каждым сотрудником компании своих обязанностей, выявить сильные и слабые стороны каждого члена коллектива, а также выполнить требования по подтверждению квалификации работников, необходимо проводить оценку персонала. С этой целью на предприятии должна быть разработана система оценки персонала, которая позволяет не только оценить его навыки, умения, опыт, но и составить программу по усовершенствованию работы с кадрами, повышению их квалификации, профессиональному отбору и созданию кадрового резерва.

Система оценка персонала представляет собой обширный перечень инструментов, включающий в себя множество приемов выявления как личностных, так и профессиональных характеристик каждого сотрудника. Призвана оценка персонала помочь руководителю максимально беспристрастно и объективно оценить потенциал своего персонала, выявить сильные и слабые стороны сотрудников, для того чтобы принять ряд управленческих решений по увеличению как продуктивности работников, так и для обеспечения развития и обучения персонала

В процессе работы на предприятии каждый сотрудник не только применяет свои уже имеющиеся навыки, но также нарабатывает опыт, который необходим для решения поставленных новых, более сложных, задач. Соответственно, необходимо, чтобы оценка персонала осуществлялась комплексно, с изучением особенностей конкретного трудового процесса. Это позволяет определить в первую очередь соответствие сотрудника занимаемой им должности, а также помогает выявить его потенциал, который должен быть рационально использован для решения основных целей и задач, поставленных перед компанией.

Прием сотрудника на работу осуществляется в соответствии с определенными требованиями, установленными к квалификации, опыту, которые подтверждаются (или не подтверждаются) исключительно во время трудовой деятельности. Уже в процессе совместного сотрудничества выявляются заявленные при поступлении на работу навыки сотрудника, дополнительные знания, проявляются характеристики его личности. Только на практике можно определить, насколько эти данные соответствуют критериям производственных целей организации.

Важно также, чтобы сам сотрудник оценивал свои способности самостоятельно. В результате такого анализа можно будет установить, насколько реальные способности работников совпадают с потребностями предприятия, и какой вклад в его успешность может принести деятельность каждого отдельного человека.

Только проведение оценки персонала позволяет создать рационально работающую структуру, наиболее эффективно распределить трудовые ресурсы компании, а также повысить их работоспособность. Постоянный контроль и возможности, которые открываются перед каждым сотрудником в результате оценки его работы, позволяют оптимизировать работу каждого члена коллектива, стимулируют к выполнению трудовых обязанностей с большим рвением.

Оценка работы персонала позволяет достичь следующих целей:

установить соответствие затрат, направленных на выполнение конкретного объема работ, и средств, выделенных на содержание работника, его рабочего места. Если определенный специалист имеет низкую производительность труда, его содержание становится невыгодным для работодателя. В таком случае необходимо как можно быстрее произвести перестановку кадров, чтобы этот работник занял рабочее место в соответствии с его реальными возможностями и навыками;

выявить функциональную роль конкретного работника в масштабах организации в соответствии с его навыками. Существует вероятность, что определенный сотрудник отлично справляется с работой в команде, активно развивается, стремится проявлять свои лучшие рабочие качества. Такой человек может стать ценным звеном в определенном направлении деятельности компании. Это может положительно повлиять на экономическую составляющую успешности предприятия, если будут созданы соответствующие условия;

оценить потенциал сотрудника, который можно применить в пользу предприятия без дополнительных вложений. Определенное количество рядовых сотрудников за годы работы приобретают важный для компании опыт, знания, навыки, которые становятся сильной базой для того, чтобы такие люди могли результативно работать на руководящих должностях. В этом случае у собственника предприятия отпадает необходимость тратить средства на поиск и обучение новых руководящих кадров.

Во время оценки деятельности персонала решаются важные производственные задачи:

- создается сильный кадровый резерв, состоящий из штатных сотрудников предприятия, что сокращает расходы на подбор новых кадров;
- осуществляется подготовка специалистов, имеющих высокий профессиональный уровень, выявляются потенциальные руководители среднего звена непосредственно в пределах компании, проводится их перепрофилирование или повышение квалификации;
- совершенствуются методы управления предприятием, усиливается контроль производственной дисциплины, повышается заинтересованность персонала в повышении продуктивности труда;
- оптимизируется штатное расписание благодаря рациональному распределению функций и обязанностей на основании результатов оценки;

перевод работников на другие должности, сокращение в соответствии с выявленными во время оценки работы отрицательными показателями производительности труда;

- внедрение дополнительных мотивационных рычагов, способных стимулировать работников повышать уровень своей производственной компетентности и квалификации. Результатом может быть карьерный рост, улучшение материального положения, реализация потенциала сотрудников в плане внедрения предложенных ими проектов.

Оценка работы персонала компании выполняет административную, информативную, мотивационную функции.

Административная функция выполняется для закрытия вакансий с помощью перестановки кадров, в результате которой:

- работник может быть переведен на другую должность в соответствии с результатами оценки;
- сотрудника повышают по службе;
- составляется план профессионального обучения;
- принимается решение об увольнении;
- работники вознаграждаются.

Информативная функция реализуется для совершенствования управленческих методов по работе с персоналом путем информирования о существующих требованиях к качественным и объемным показателям труда. В этом направлении:

- выявляется степень загрузки производственного персонала;
- определяется результативность его работы, степень соответствия квалификации требованиям компании;
- реализуется возможность увеличения размера заработной платы.

Мотивационная функция позволяет повысить заинтересованность каждого члена коллектива в увеличении продуктивности труда. Оценка производственного персонала положительно влияет на развитие не только каждого работника, но и компании, так как наличие обратной связи является мощным инструментом повышения эффективности функционирования предприятия.

В качестве мотивации применяются стимулирующие рычаги влияния:

- карьерный рост;
- возможность самореализации.

В каких случаях нужна оценка персонала

- Чтобы система оценки персонала дала существенный результат, нужно до ее разработки и внедрения определить:
- какие параметры будут оцениваться, по какой шкале вести их измерения;
- какими методами воспользоваться для сбора реалистичной информации;
- кому поручить работу по оценке персонала, есть ли для этого компетентные сотрудники;
- что делать с не измеряемыми сторонами процессов;
- как избежать влияния личностных симпатий.

Необходимость оценки персонала с разработкой и внедрением системы чаще всего вызвана:

- появлением стабильного оттока кадров;
- отсутствием на предприятии системы оценки персонала;
- необходимостью принятия управленческих решений по HRM компании;
- запланированным более интенсивным развитием определенных направлений в работе компании с выделением на эти цели инвестиций;

- сменой (планированием смены) команды управленческого сектора предприятия;
- сменой (планированием изменения) стратегических направлений в работе компании;
- необходимостью формирования проектной команды, призванной решать стратегические задачи;
- появлением правовых приоритетных оснований для перемещения работников в пределах компании;
- изменениями в структуре предприятия, оптимизацией путем сокращения численности;
- важностью оптимизации процессов в компании;
- необходимостью реструктуризации компании;
- необходимостью понять для формирования программы и плана обучения, насколько персонал компетентен;
- необходимостью формирования плана развития персонала, создания резерва кадров;
- снижением показателей дисциплины труда;
- участвовавшими конфликтами между сотрудниками;
- жалобами работников компании на работодателя в соответствующие инспекции;
- необходимостью изменения или создания системы стимулирования сотрудников.

Методы оценки персонала

Для проведения оценки работающего персонала применяется множество методов, позволяющих оценить каждого сотрудника наиболее точно. К таким методам относятся:

- анализ документации: ознакомление с резюме, письменными рекомендациями, документами об образовании, квалификации,

характеристиками руководителей и др. Осуществляется оценка достоверности поданных материалов на основе определения фактических показателей работы, касающихся выполняемых обязанностей, уровня квалификации, наличия опыта, достижений и др.;

- анализ установленных требований нормативных документов, стандартов, требований к внутренним процессам производства, качеству изготавливаемой продукции и выполнения персоналом этих требований. Для этого разрабатывается стандартная шкала оценивания;
- тестирование по психологическим параметрам для получения результатов оценки характеристик личности в количественном и описательном виде. По количественным результатам можно сравнить конкретные качества работников. Опрос по личностным тестам может провести специалист, ознакомленный с методикой, обработку полученных результатов должен производить специалист, обученный методике использования конкретных опросников;
- оценивание рабочих поведенческих характеристик, собеседование с сотрудником для его оценки;
- тестирование по профессиональным тестам для конкретных рабочих профессий, должностей, основных навыков и знаний. Разработку тестов обычно поручают непосредственным руководителям оцениваемого персонала, возможно привлечение внешних экспертов, являющихся профильными специалистами;
- бизнес-эссе – оценивание на возможность решения в ограниченный временной отрезок определенной производственной проблемы, выявление способностей стратегического видения у сотрудника, умения находить алгоритм решения конкретных рабочих вопросов;
- ранжирование – проведение сравнительного анализа сотрудников в конкретном подразделении, между связанными в процессах структурами, выстраивание рейтинговой цепочки в соответствии с предварительно подобранными критериями;

- оценка персонала по компетенциям – выбранным характеристикам поведения, показывающим, насколько качественно выполняются поставленные задачи на конкретной должности на предприятии;
- 360 градусов – обработка информации о действиях работника в естественной рабочей среде, наличии у него необходимых деловых качеств. Эти данные поступают от сотрудников, клиентов, коллег, подчиненных и др.;
- комплексное оценивание компетенций по методу Assessment-centre, при котором оценивается множество позиций. Команда наблюдателей следит за выполнением группой различных задач. Во время этого процесса оцениваются действия и поведение каждого члена группы на соответствие предварительно подготовленным, имеющим непосредственную связь с работой сценариям поведения. Полученные результаты проходят совместное обсуждение, после чего принимаются решения;
- MBO (Management by Objectives) – управление по целям, предполагающее совместную (начальник-подчиненный) постановку ключевых целей работнику на определенный отрезок времени (от полугода до года). Количество целей не должно быть большим, главное, чтобы они отражали самые весомые задачи, свойственные должности сотрудника, на планируемый период. Необходимо придерживаться определенных критериев во время постановки целей – конкретика, измеримость, значимость, ориентированность во времени, достижимость поставленных перед работником задач;
- KPI (Key Performance Indicators) оценка работы персонала по основным критериям эффективности. Необходимо установить, насколько эта оценка работает в качестве контроля результатов и повышения эффективности работы персонала. При этом нужно учитывать главные цели предприятия, критерии оценивания должны быть понятными для

любого сотрудника, в отношении которого данный метод оценки применяется;

- кадровый аудит – позволяет оценить, в каком состоянии на предприятии человеческие ресурсы, насколько эффективно работает система управления персоналом в плане выполнения стратегии, задач, достижения поставленных перед компанией целей. Этот метод также позволяет выявить зоны риска и развития;
- аттестация – оценивается, насколько деятельность сотрудника отвечает стандартным требованиям выполнения работ на конкретном рабочем месте в соответствии с занимаемой должностью;
- тест-кейсы – методика, которая представляет собой структурированное описание определенной производственной ситуации, которую сотрудник должен проанализировать, чтобы найти наиболее приемлемые решения. Это позволяет обучить или оценить работника по определенным параметрам. В этом случае определяется реальное состояние профессиональных знаний, навыков, компетентности, личностных характеристик.

В чем польза оценки персонала в организации

Результаты оценки деятельности персонала должны быть систематизированы, структурированы с целью получения реальной картины состояния человеческих ресурсов в организации. Эта процедура позволяет:

- установить текущее состояние компетентности персонала;
- определить соответствие квалификации трудовых ресурсов тактическим задачам и целям предприятия;
- оценить профессиональный вклад персонала в эффективную работу организации;
- применить в адекватных размерах вознаграждение сотрудников в соответствии с их квалификационным уровнем;

- выявить соответствие зоны ответственности сотрудника его должностным обязанностям;
- выявить функциональную разбалансированность организации в плане кадрового ресурса;
- определить приоритетные задачи во время проведения следующей оценки работы персонала;
- идентифицировать возможные правовые риски (трудовые споры, штрафные санкции от инспектирующих органов) в соответствии с определенными нормативными актами;
- проанализировать слабые и сильные стороны процедур, применяемых для оценки персонала;
- разработать рекомендации по устранению выявленных в процессе оценки нарушений;
- разработать рекомендации по улучшению работы по кадровой подготовке;
- наметить направления для развития, уделить внимание зонам риска кадровых ресурсов в организации.

Внедрение системы оценки персонала: ошибки и сложности

Во время внедрения оценки персонала необходимо правильно выбрать методику, так как зачастую выбранные методы на практике не соответствуют уровню зрелости организации. Часто система оценивания не привязана к системе мотивации – материальной и нематериальной. Кроме того, сотрудники могут негативно относиться к проведению данных мероприятий, а менеджеры не хотят тратить время на их реализацию. Часто обратная связь менеджеров, проводящих оценку, с сотрудниками низкая, и последние не могут ее воспринять. Некоторые сотрудники имеют завышенную или заниженную самооценку, что иногда мешает выявить реальные навыки и компетенции.

Реализация мероприятий по оценке персонала – это серьезный шаг, который позволяет оптимизировать деятельность предприятия на каждом его участке. В результате эффективность работы сотрудников, и их мотивация повышаются, персонал становится более компетентным и продуктивным.

1.2 Ключевые показатели эффективности на предприятии

KPI входит в общую систему сбалансированных параметров, определенных на предприятии. Система находит закономерности между показателями и целями компании. Эти закономерности дают возможность выявить факты взаимодействия и влияния полученных результатов различных процессов друг на друга.

Результат по каждому ключевому показателю эффективности деятельности подчинен строгому контролю со стороны ответственных лиц, будь то обычные сотрудники или руководители. А это значит, что должно быть соблюдено требование управляемости. Ответственному лицу предоставляются все ресурсы для следования данному принципу и получению количественного показателя под пристальным контролем.

Также определены иные принципы построения системы KPI:

взаимовыгодное сотрудничество – данный принцип основан на командной работе всех заинтересованных лиц, чтобы добиться высоких показателей эффективности деятельности. Такое сотрудничество начинается на составлении четкой структуры, которой надо следовать по ходу ее функционирования;

распределение сил на важные направления – предоставление дополнительных полномочий определенному кругу лиц в случае, если это поможет повысить показатели эффективности деятельности. В большинстве случаев это ведущие специалисты предприятия. Они также могут привлекаться к внедрению и разработке системы KPI, которые связаны с их сферой деятельности. Для этого может потребоваться повышение квалификации этих сотрудников;

оценка внедрения показателей, отчетов и увеличения продуктивности компании. Показатели KPI должны стать мощной мотивацией для всех работников, тогда они будут соблюдать сроки предоставления отчетности и принимать стратегические решения;

координация производственных показателей с основным стратегическим направлением. КРІ подвержены постоянному контролю и анализу и, как следствие, нуждаются в доработке и оптимизации. Они должны строго следовать достижению стратегических задач компании. Другие показатели эффективности деятельности, которые не соответствуют данному принципу, не должны использоваться при оценке эффективности предприятия. [14]

Построение мотивационной модели с использованием ключевых показателей стимулирующее воздействует на весь персонал компании, а также способствует их общей направленности с помощью высоких результатов своего труда достижению стратегических целей организации. Если говорить о формировании системы оплаты труда работников, а именно ее переменной составляющей, учитывающей КРІ, то это этап, который является завершающим при формировании системы.

Для формирования действенной мотивационной системы персонала, в основе которой лежат ключевые показатели эффективности, необходимо осуществление ряда важных действий:

определение необходимого набора КРІ в отношении каждой позиции, должности, также направления. Следует отметить, что существуют требования к показателям в количественном отношении, среди которых четкое ограничение и единство для всей организации;

проведение оценки, показывающей степень воздействия фактора, имеющего решающее значение, в процентной;

необходимость осуществления установки фиксированной части оплаты труда и разработка формулы переменной части, величина которой будет непосредственно зависеть от соответствия реализуемых ключевых задач планам компании;

проведение оформления схем мотивации, учитывая принцип расчета оплаты труда, а также суммы премирования, указав ее минимальные и максимальные границы. [10]

Как правило, системы мотивации, в основе которых лежат KPI, весьма удобны для применения к персоналу компании. Об объективности данной методики и ее повышении можно судить по следующим характеристикам. Во-первых, формулирование оценочных критериев происходит особым образом. Так как по истечении определенного периода руководитель не в состоянии в деталях вспомнить обо всех результатах или же нарушениях своих сотрудников. Во-вторых, повышение объективности методики происходит за счет практики ее применения. Более десятка лет опыта использования данной методики позволяет говорить о большей эффективности при ее заполнении как руководителем, так и самим работником и обсуждении полученных результатов. В-третьих, достижение договоренности между обеими сторонами. Поскольку практическое применение данного метода основывается преимущественно в возможности формировать месячную или квартальную премию, то благодаря этому методика является ценной, так как именно договоренность сторон приводит к справедливости и сильнее мотивирует. И в-четвертых, объективность методики повышается за счет «эффекта масштаба» при применении ее во всех подразделениях организации. Данный эффект делает возможным осуществить сравнение результатов с объективными данными, то есть является одним из мощных критериев верификации и источника коррекции результатов.

На данный момент нет единой и универсальной методологии по разработке системы ключевых показателей эффективности в организации. В российских источниках все методы имеют, как правило, рекомендательный характер. Однако в целом выделяют следующие этапы разработки KPI, которые можно исключить в зависимости от особенностей предприятия.

Этап 1: Формирование стратегии организации.

Этап 2: Постановка целей организации.

Этап 3: Постановка целей и задач бизнес-процессов.

Этап 4: Разработка ключевых показателей эффективности для каждого бизнес-процесса.

Этап 5: Распределение ответственности структурных подразделений за бизнес-процессы организации.

Этап 6: Разработка системы оценки деятельности структурных подразделений, формирование карт КРІ для сотрудников. [12]

Разработку системы КРІ следует проводить «сверху вниз», от глобальных задач предприятия до целей отдельного работника. Для полноценного решения задач важно, чтобы в разработке системы принимали участие сотрудники всех служб предприятия: планово-экономического, финансового отделов, бухгалтерии, управления организации труда, кадровых, сбытовых, технологических и других подразделений.

Начать разработку в компании следует с определения ключевых показателей эффективности предприятия. Для этого уточняются и проверяются стратегические и оперативные цели организации. Формулировать цель лучше таким образом, чтобы финансовая составляющая в ней не была преобладающей, четко не прописывалась, а следовала из основной задачи. Это поможет компании успешно функционировать в условиях кризиса.

Цель должна быть связана с рынком, настроена на рыночные изменения. Например, целью может быть намерение войти в топ-3 на российском рынке своего продукта, стать лидером рынка в определенном регионе. После определения общей цели, выделяются и выстраиваются подцели.

После формулировки целей необходимо оценить эффективность компании в настоящее время, в какой степени достигает она поставленных задач. На этом же этапе важно определить политику оплаты труда сотрудников.

Важной частью разработки системы является составление бюджета расходов на персонал. При этом происходит разделение его на виды выплат. Здесь также необходимо учитывать индексацию заработной платы, карьерные продвижения сотрудников.

На финальном этапе создается положение о системе, формируются карты КРІ, прописывается методика расчета каждого ключевого показателя эффективности и согласовывается с руководителями всех отделов и подразделений.

Количество индикаторов задается в зависимости от специфики предприятия, но их не должно быть много, оптимальной считается установка 4-6 показателей для каждого специалиста. Главное, чтобы они обеспечивали выполнение промежуточных и конечных целей, и каждый из индикаторов можно было легко посчитать. Они могут быть качественными (рейтинг, баллы) либо количественными (деньги, время, объем товара, количество людей и пр.).

Включение КРІ в систему уравновешенных показателей подчиняется некоторым требованиям. Это выбор подразделения, которое будет контролироваться с помощью КРІ, и важность оценки основных аспектов успеха для достижения главной цели подразделения. Это позволяет сократить количество ключевых показателей эффективности деятельности и оставить только те, которые соответствуют ведущей цели отдела и принимают непосредственное участие в оценке.

Технический аспект внедрения КРІ:

проведение разъяснительных бесед с сотрудниками о всех преимуществах системы;

выявление главных показателей для предприятия;

внедрение методов эффективного контроля показателей КРІ;

постоянный контроль, анализ и оптимизация показателей для успешной работы предприятия.

Интеграция КРІ сталкивается с некоторыми сдерживающими факторами, как и всякая перемена в управленческой системе компании. На то есть ряд причин:

Сложная ситуация на предприятии, из-за которой руководство не озабочено внедрением системы оценки и дальнейшей стратегией развития. Наоборот, основные силы затрачиваются на решение актуальных кризисных задач.

Непринятие некоторыми руководителями новых современных систем, связанное, по их мнению, с вероятной возможностью оказания давления посредством внедрения новых функций.

Имеющиеся системы предоставления информации, которые обязательно надо принять во внимание как важный ограничивающий фактор внедрения ключевых показателей эффективности деятельности. Необходимо непрерывно применять системы КРІ, иначе их эффективность будет стремиться к нулевой отметке.

Ведение отчетности по производственной деятельности компании. Система КРІ не может ее заменить.

Критерии результативного внедрения системы КРІ:

Предпроектная подготовка и создание структуры, которая определяет ключевой критерий успеха. Система КРІ представляет собой метод для сбора информации, с помощью которой принимается управленческое решение.

Выявление основных целей компании, исходя из показателей по достижению поставленных задач и их эффективности для общей успешности организации.

Имеющаяся система получения информации для создания ключевых показателей эффективности деятельности.

Стимулирование сотрудников, помощь управленческого состава, организация процессов управления персоналом. Когда происходит оценка эффективности, то руководство применяет систему изменения премиальных выплат, их пересмотр, в зависимости от достижения определенным сотрудником ключевых показателей эффективности деятельности.

Принятие системы KPI в качестве основного инструмента руководителя. [4]

При внедрении системы KPI необходимо закладывать возможность корректировки индикаторов эффективности. Регулярный мониторинг показателей позволит своевременно подстроиться под колебания рынка и изменить стратегию работы. Помимо внеплановых пересмотров ключевых показателей эффективности, возможна ежегодная оптимизация модели премирования. Она предполагает замену оцениваемых показателей другими, более актуальными для определенных подразделений или специалистов.

Таким образом можно сказать, что разработка и внедрение системы KPI – это процесс многоэтапный, проводимый по иерархии целей, первоначально определив главную цель предприятия, который требует соблюдения определенных принципов и условий.

Эта система включает в себя универсальные показатели эффективности, которые можно разделить на целевые, процессные, проектные и показатели внешней среды. Но необходимо принимать во внимание, что система KPI для производства различается от системы для других подразделений. В данном случае основными целями будут служить – снижение удельной себестоимости продукции, создание высоко конкурентных изделий, повышение качества произведенной продукции и прочие. Чаще всего основой их расчета служат следующие показатели:

среднегодовой расход сырья;

объем незавершенного производства и запасов;

производительность труда рабочих;

прочие производственные расходы;

ремонт оборудования;

хранение готовой продукции.

Система КРІ применяется для того, чтобы работники, выполняя текущие обязанности не забывали о реализации намеченных целей. Выполнение КРІ является сильной мотивацией для сотрудников, так как персонал впоследствии будет вознагражден.

КРІ признана одной из самых действенных систем стимулирования и одной из самых совершенных систем мотивации на предприятии

Выводы по главе

Эффективность работы любого предприятия зависит от того, насколько компетентным является его персонал. Чтобы установить эффективность выполнения каждым сотрудником компании своих обязанностей, выявить сильные и слабые стороны каждого члена коллектива, а также выполнить требования по подтверждению квалификации работников, необходимо проводить оценку персонала. С этой целью на предприятии должна быть разработана система оценки персонала, которая позволяет не только оценить его навыки, умения, опыт, но и составить программу по усовершенствованию работы с кадрами, повышению их квалификации, профессиональному отбору и созданию кадрового резерва.

Прием сотрудника на работу осуществляется в соответствии с определенными требованиями, установленными к квалификации, опыту, которые подтверждаются (или не подтверждаются) исключительно во время трудовой деятельности. Уже в процессе совместного сотрудничества выявляются заявленные при поступлении на работу навыки сотрудника, дополнительные знания, проявляются характеристики его личности. Только на практике можно определить, насколько эти данные соответствуют критериям производственных целей организации.

Важно также, чтобы сам сотрудник оценивал свои способности самостоятельно. В результате такого анализа можно будет установить, насколько реальные способности работников совпадают с потребностями предприятия, и какой вклад в его успешность может принести деятельность каждого отдельного человека.

Только проведение оценки персонала позволяет создать рационально работающую структуру, наиболее эффективно распределить трудовые ресурсы компании, а также повысить их работоспособность. Постоянный контроль и возможности, которые открываются перед каждым сотрудником в результате оценки его работы, позволяют оптимизировать работу каждого

члена коллектива, стимулируют к выполнению трудовых обязанностей с большим рвением.

Под КРІ рассматривается система и монетарных и немонетарных показателей, влияющих на количественные и качественные изменения деятельности персонала или ее ожидаемые результаты. Система включает в себя коэффициенты каждого подконтрольного объекта, а также способы и методики их оценки. Что делает возможным концентрировать усилия на достижении стратегических целей, основываясь на оценке эффективности труда всей организации.

Следует отметить, что КРІ как система, помогающая в достижении главных целей любого бизнеса, к которым можно отнести привлечение и удержание потребителей, повышение уровня профессионализма персонала, рост доходов и снижение затрат, схожа с всеобщим руководством качества. Данный подход по руководству организацией, нацелен на качество при участии всех ее сотрудников и направлен на достижение долгосрочного успеха при удовлетворении своего потребителя и получения выгоды.

Под ключевыми показателями эффективности (КРІ) зачастую понимают инструменты, способствующие качественному и количественному измерению поставленных целей. Когда принятый показатель не отвечает поставленным целям, то и использовать его нет нужды. В этом состоит один из основных принципов, которые нужно понимать для применения КРІ. В целом же, суть определения целей и задач, их пересмотр и управление – это концепция, которая легла в основу современных методик управления.

Показатели КРІ – это успешный инструмент, по которому можно определить степень достижения поставленных задач. Но применять нужно только те показатели, которые имеют непосредственное отношение к функциональным целям конкретного предприятия.

KPI входит в общую систему сбалансированных параметров, определенных на предприятии. Система находит закономерности между показателями и целями компании. Эти закономерности дают возможность выявить факты взаимодействия и влияния полученных результатов различных процессов друг на друга.

Результат по каждому ключевому показателю эффективности деятельности подчинен строгому контролю со стороны ответственных лиц, будь то обычные сотрудники или руководители. А это значит, что должно быть соблюдено требование управляемости. Ответственному лицу предоставляются все ресурсы для следования данному принципу и получению количественного показателя под пристальным контролем.

Глава 2. Практическая работа по системе оценки персонала АО АЗ Урал цех Прессовый

2.1 Общая характеристика предприятия

Полное фирменное наименование Общества — Акционерное общество «Автомобильный завод «УРАЛ».

Сокращенное фирменное наименование Общества — АО «АЗ «УРАЛ».

Место нахождения Общества: 456300, Российская Федерация, Челябинская обл., г. Миасс, проспект Автозаводцев, д.1.

Общество является юридическим лицом, созданным по законодательству Российской Федерации.

Общество состоит из структурных подразделений: производств, центров, служб, комбинатов, трестов, департаментов, управлений, цехов, отделов и иных подразделений.

Структурные подразделения Общества не являются юридическими лицами и действуют на основании соответствующих Положений, утверждаемых Генеральным директором Общества или иными лицами в установленном порядке.

Основной целью Общества является получение прибыли.

Основными видами деятельности Общества являются:

- автомобилестроение;
- литейное производство;
- производство запасных частей и инструментов;
- торговля автотранспортными средствами;
- восстановление и ремонт машин и механизмов;
- транспортировка грузов и многое другое.

История Уральского автомобильного завода в городе Миасс начинается во время Великой Отечественной Войны, когда осенью-зимой 1941 года пришлось эвакуировать из Москвы в Ульяновск, а затем и в Миасс, производственные мощности Московского автомобильного завода имени Сталина. Еще до войны в Миассе было начато строительство военного завода:

была подведена железнодорожная ветка, выделена площадка для строительства завода. Моторное производство нового завода планировалось ставить как раз на месте этой площадки. Завод назвали Миасским автомоторным. В декабре из Ульяновска стали прибывать рабочие с семьями и оборудование, началась постройка цехов. Из-за недостатка стройматериалов пришлось некоторые цеха строить из древесины. Буквально «с колес» под открытым небом производился монтаж оборудования в построенных цехах. Уже в марте 1942 года заработал первый цех. К маю был выпущен первый двигатель – для трехтонного грузовика ЗИС. Всего с 1942 года было выпущено 9303 двигателя и 15375 коробок передач. Предполагалось, что завод будет заниматься выпуском двигателей и коробок передач, а также литья для московского, шадринского и ульяновского производств, однако война вынудила правительство изменить планы. Автомоторный завод в Миассе был преобразован в Государственный Союзный Уральский автомобильный завод имени Сталина 14 февраля 1943 года по решению Государственного комитета обороны. Для этого из Ульяновска в Миасс перевезли все производство грузовиков. Началось освоение московской документации, шла подготовка к выпуску грузовиков "ЗИС-5".

Главный конвейер был полностью смонтирован уже к 27 мая 1944 года. Первый трехтонный "ЗИС-5В" сошел с него уже 8 июля. "ЗИС-5В" – это военная модификация гражданского "ЗИС-5". Уже 20 июля первая партия таких грузовиков ушла на фронт. Рубеж в 1000 выпущенных автомобилей был преодолен 30 сентября 1944 года. К концу года, несмотря на трудности с недостроенными цехами, преодолели рубеж в 3000 машин. За год с момента выпуска первых машин рабочим завода удалось произвести 6800 автомобилей "ЗИС-5" военной и гражданской модификаций.

В настоящее время Автомобильный завод "Урал" является одним из крупнейших, динамично развивающихся предприятий автомобильной отрасли России и занимает ведущие позиции среди производителей

полноприводных грузовых автомобилей с колесной формулой 4x4, 6x6, 8x8. Главной отличительной особенностью автомобилей семейства "Урал" является высокий уровень проходимости. Способность двигаться по бездорожью обеспечивается мощным двигателем, специальной конструкцией ведущих мостов, централизованной системой регулирования воздуха в шинах и рядом других конструктивных особенностей. Миасские грузовики способны эффективно работать при температурах окружающего воздуха от -50 до +50 С. Автомобили "Урал" имеют высокую ремонтпригодность и рассчитаны на безгаражное хранение.

На базе шасси автомобилей "Урал" монтируются 180 образцов спецтехники: вахтовые автобусы, подъемные краны, автоцистерны, топливозаправщики, пожарные автомобили, ремонтные мастерские, разнообразные агрегаты для нефтегазового и лесопромышленного комплекса, горной промышленности и коммунального хозяйства. Семейство автомобилей имеет высокую степень унификации по агрегатам и комплектующим, что позволяет снизить затраты на производство, техническое обслуживание и эксплуатацию.

Структура организации АО «АЗ «Урал» является линейно-функциональной. Выбор данной функциональной структуры обусловлен, с одной стороны, четким разделением всех полномочий, а, с другой стороны, приспособлением организации к нуждам особых потребителей и к особенностям различных регионов в которых работает данная фирма. (приложение 1)

Количественный анализ персонала АО «АЗ Урал» цех Прессовый

Наименование показателя	Период, год					
	2019		2020		2021	
	Абс., чел.	%	Абс., чел.	%	Абс., чел.	%
Среднесписочная численность работников, в т.ч. по категориям:	576	100	606	100	546	100
Рабочих	410	69	434	72	395	72
Служащих (тех.исполнителей)	106	18	112	18	96	18
Специалистов	50	9	50	8	45	8
Руководителей	10	4	10	2	10	2

Таким образом, проведенный за 3 года анализ состава и структуры персонала в АО «АЗ Урал» цеха Прессовый позволяет сделать следующие выводы: с 2019 по 2020 год было увеличение персонала на 30 человек за счет увеличения выпускаемой продукции, 24 рабочих и 6 служащих, при этом количество специалистов и руководителей осталось прежним. А в период с 2020 по 2021 год было снижение количества работников на 60 человек за счет слияния 3 отделов: плановый отдел, логистическая служба и диспетчерское бюро в единую службу ДПЛ. Это а так же снижение годового плана привело к сокращению рабочих, служащих и специалистов.

Качественный анализ персонала организации

Таблица 2

Половозрастной состав АО «АЗ Урал» цех Прессовый за 2021 год

Возраст, лет	Категория персонала, пол									
	Всего		Рабочие		Служащие		Специалисты		Руководители	
	М	Ж	М	Ж	М	Ж	М	Ж	М	Ж
20-24	48	15	38	12	10	3	0	0	0	0
25-29	79	17	58	15	14	2	7	0	0	0
30-34	80	18	56	17	14	0	8	1	2	0
35-39	84	23	61	13	16	8	7	2	0	0
40-44	25	17	17	14	4	0	2	2	2	1
45-49	45	8	30	5	8	3	4	0	3	0
50-54	40	4	25	4	7	0	6	0	2	0
55-59	30	0	20	0	5	0	5	0	0	0
60-64	13	0	10	0	2	0	1	0	0	0
65 лет	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Таким образом, проведенный за 1 год анализ половозрастного состава персонала в АО «АЗ Урал» цех Прессовый позволяет сделать следующие выводы: в АО «АЗ Урал» цех Прессовый преобладают мужчины в возрасте от 20 до 59 лет. Что является 78,9% от общей численности персонала цеха.

Запасы продвижения готовой продукции формируются и поддерживаются в дистрибутивных каналах для быстрой реакции на проводимую фирмой маркетинговую политику продвижения товара на рынок, обычно сопровождаемую широкомасштабной рекламой в средствах массовой информации. Эти запасы (чаще всего для товаров широкого потребления:

аудио- и видеотехники, табачных изделий и т.п.) должны удовлетворять возможное резкое увеличение спроса на ГП фирмы.

Таблица 3

SWOT-анализ Прессового цеха

<p>Сильные стороны</p> <p>Отсутствие неликвидных запасов</p> <p>Отсутствие перепроизводства</p> <p>Возможность маневрирования при запуске партий</p> <p>Гибкость производства</p> <p>Производство только необходимой продукции.</p>	<p>Слабые стороны</p> <p>Зависимость от производственных мощностей</p> <p>Зависимость от потребителя</p> <p>Зависимость от человеческого ресурса</p> <p>Частое пополнение запасов.</p> <p>Отсутствие страховых запасов.</p>
<p>Возможности</p> <p>Увеличение ассортимента выпускаемой продукции за счет увеличения заказа на сборку</p> <p>Ориентированность на потребителя, широкий ассортимент продуктовой линейки.</p> <p>Повышение качества выпускаемой продукции за счет выпуска малыми сериями.</p>	<p>Угрозы</p> <p>Недостаточное отслеживание спроса, в любой момент может поменяться задание на сборку.</p> <p>Зависимость от поставщика (остановка работы завода поставщика)</p> <p>Не своевременная подача металла (перекрытые дороги)</p>

Проведя SWOT-анализ Прессового цеха можем увидеть, что сильными сторонами является маневренность в подаче деталей потребителю, снижение НЗП и гибкость производства. При это идет большая зависимость от заявок потребителей, от выхода в ремонт оборудования и важно помнить о сроках технологического процесса. Тянущая система дает нам возможность увеличение ассортимента выпускаемой продукции, повышение качества выпускаемой продукции за счет выпуска малыми сериями, и переход на универсальное оборудование что позволит уйти от зависимости от

производственных мощностей. Но угрозы все-таки остаются в несовершенстве системы планирования и зависимости от поставщика.

2.2 Анализ системы оценки персонала АО АЗ Урал цех Прессовый

Система оценки персонала предприятия предусматривает проведение аттестации кадров предприятия с целью оценки профессиональных, организаторских и деловых качеств, выявление соответствия профессиональных знаний, умений и навыков работников установленным законодательством требованиям.

Согласно внутренним документам, в АО АЗ Урал аттестация сотрудников проводится один раз в два года. Основными целями проведения аттестации являются оценка эффективности системы управления персоналом предприятия, предоставление работникам обратной связи относительно их соответствия занимаемой должности, развитие персонала предприятия, оценка качества управленческой деятельности в целом. Кроме того, по результатам аттестации возможно оценить кадровый потенциал организации, сформировать кадровый резерв на замещение руководящих должностей, уточнить размеры должностных окладов сотрудников.

Объектами аттестации выступают сотрудники предприятия. Лицами, осуществляющими процесс оценки, могут выступать сам сотрудник (самооценка), его сослуживцы, руководители, подчиненные, штатный/внештатный психолог, эксперты в конкретной предметной области, специалисты службы персонала (отдела кадров).

Основными критериями соответствия занимаемой должности в АО АЗ Урал цех Прессовый являются: результаты работы сотрудника (качественные и количественные); знание основной информации о предприятии, соблюдение корпоративной культуры; профессиональная компетентность; личностные качества (ответственность, порядочность, честность, трудоспособность); наличие поощрений/взысканий за период.

Для проведения аттестации формируется специальная комиссия во главе с директором по персоналу предприятия либо заместителем директора по персоналу. В состав комиссии обычно включают непосредственного

руководителя работника, руководителя подразделения, представителя профсоюза.

Процедура аттестации включает три этапа.

- 1) Индивидуальное собеседование с непосредственным руководителем и его документальное оформление;
- 2) Непосредственно аттестация – устное общение сотрудника с членами комиссии, письменное тестирование и работа на станке;
- 3) Подготовка решения комиссии по результатам аттестации.

По завершению аттестации может быть принято одно из решений относительно работника:

- не соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности с замечаниями (может быть назначена дополнительная аттестация);
- полностью соответствует занимаемой должности;
- полностью соответствует занимаемой должности и может претендовать на более высокую должность при наличии вакантной должности сотрудник может быть переведен, при отсутствии включен в кадровый резерв руководящего состава.

Однако прописанная в документах процедура по факту соблюдается не полностью.

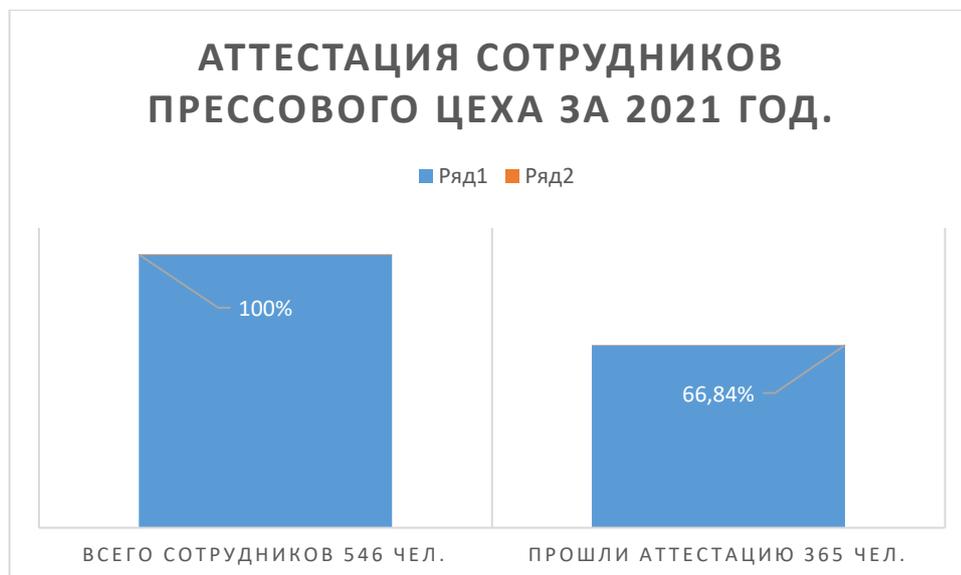


Рисунок 2 Аттестация сотрудников Прессового цеха

В 2021 году в цехе аттестацию прошли только 66,84% сотрудников цеха.



Рисунок 3 Результаты аттестации.

По результатам аттестации: отвечают занимаемой должности – 70,2% работников; отвечают занимаемой должности, но рекомендованы на повышение квалификации – 12,9% аттестованных работников; не соответствуют занимаемой должности – 7,1% аттестованных работников; отвечают занимаемой должности и рекомендованы на кадровый резерв 9,9%.

Современный этап развития экономики предъявляет новые требования к качеству рабочей силы на предприятии и производстве, ее конкурентоспособности. Профессиональное обучение кадров является одним из важнейших факторов обеспечения высокой производительности труда, выступает средством достижения стабильного экономического роста, обеспечивает сохранение и развитие трудового потенциала.

По итогам проведенного исследования можно отметить следующие проблемы в организации.

- Из оценочных процедур на АО АЗ Урал цех Прессовый применяется только аттестация, чего недостаточно для полноценной системы оценки сотрудников.
- Персонал цеха Прессовый не до конца понимает для чего необходима аттестация сотрудников и на что она влияет.

2.3 Внедрение системы КРІ и рекомендации по совершенствованию.

По итогам проведенного исследования можно отметить следующие проблемы в организации.

- Из оценочных процедур на АО АЗ Урал цех Прессовый применяется только аттестация, чего недостаточно для полноценной системы оценки сотрудников.
- Персонал цеха Прессовый не до конца понимает для чего необходима аттестация сотрудников и на что она влияет.

Цель АО АЗ Урал, как и любой организации получение прибыли.

Достижение результата невозможно без вклада каждого сотрудника. Для достижения необходимых результатов необходима прозрачность в работе каждого сотрудника, а также чтоб каждый понимал и разделял цели организации. Достижение результата и глобальных целей невозможна без актуальной оценки персонала.

Система мотивации, базирующаяся на системе оценки персонала посредством КРІ полностью ориентирована результат, поскольку сотрудник получает вознаграждение за достижение индивидуальных и командных результатов или за выполнение работ, которые должны привести к результату.

Управляемость – позволяет координировать и при необходимости корректировать усилия сотрудников. Работа по КРІ позволяет сотрудникам лучше понимать, что им нужно делать, чтобы быть эффективными. Причем под эффективностью подразумевается не только объем выполненной ими работы, но и польза, полученная компанией.

Достойная оценка вклада сотрудника в общий успех компании и справедливое распределение рисков (между сотрудником и компанией) в случае неуспеха.

Прозрачность— сотрудник понимает, за что компания готова его вознаграждать, за что его могут лишить бонусов и премии, а руководство

компания открыто заявляет за какие результаты и сколько оно готово заплатить.

Относительная стабильность— сотрудники уверены, что их усилия не будут потрачены напрасно, Руководство АО АЗ УРАЛ берет на себя ответственность за то, что система мотивации не будет меняться в течение релевантного периода без значимых причин.

Система оплаты труда за результат, когда определенная часть заработка ставится в зависимость от индивидуальной и общей эффективности работы, обеспечивает возможность избежать увольнений или сокращений заработной платы во времена мирового кризиса и повысить производительность труда. Пять аргументов в пользу применения системы КРІ в мотивации персонала:

- 1) 100%-ная ориентация на результат – сотрудник получает вознаграждение за достижение результата и за выполнение работ, которые должны привести к результату;
- 2) управляемость – позволяет корректировать направленные усилия сотрудников без серьезной модификации самой системы при изменении ситуации на рынке;
- 3) справедливость — достойная оценка вклада сотрудника в общий успех компании и справедливое распределение рисков (между сотрудником и компанией) в случае неуспеха;
- 4) понятность — сотрудник понимает, за что компания готова его вознаграждать; компания понимает, за какие результаты и сколько она готова заплатить;
- 5) неизменность – любой сотрудник выстраивает свою работу в соответствии с системой мотивации.

Если в определенный момент система меняется, то часть усилий сотрудника уходит впустую.

Денежное стимулирование персонала на базе КРІ, в отличие от базовой заработной платы (оклада), ориентирована на достижение долгосрочных и

краткосрочных целей организации, «мотивирующей на выполнение должностных обязанностей» самого работника. А оклад – это фиксированная ежемесячная заработанная плата.

Система формирования переменной части денежного вознаграждения на базе КРІ стимулирует сотрудника к достижению высоких индивидуальных результатов, а также к увеличению его вклада в коллективные результаты и достижения, в выполнение стратегических целей организации. При этом показатели КРІ в системе формирования переменной части заработной платы на должны быть достаточно просты и понятны сотрудникам, а размеры переменной части компенсационного пакета – экономически обоснованы.

На основании изученных теоритических аспектов формирования КРІ, а также анализа зарубежного и отечественного опыта предлагается сформулировать в АО АЗ Урал цех Прессовый следующую систему показателей эффективности для работников.

Таблица 5

Показатели эффективности для работников Прессового цеха.

Удельны й вес КРІ	название	план	факт	% выполнения
50	количество деталей	50 000		
20	Допустимый брак	2500		
15	соблюдение техники безопасности			
15	соблюдение должностной инструкции			

Таким образом, усовершенствованная система стимулирования работников АО АЗ Урал цех Прессовый подразумевает введение следующих показателей КРІ:

- количество изготовленных деталей - устанавливается в соответствии с планом производства.

- Допустимый брак – устанавливается в соответствии с планом на изготовление деталей, но не более 5%
- Соблюдение техники безопасности – обязательное условие для всех работников предприятия.
- Соблюдение должностной инструкции

Удельный вес КРІ распределен таким образом, что наиболее весомым показателем является количество изготовленных деталей, а наименее весомые, но не менее важные это соблюдение техники безопасности и должностной инструкции.

Оценивание по КРІ производится по результатам отчетного периода менеджером по персоналу совместно с руководителем цеха, которые систематизируют имеющуюся информацию об эффективности каждого сотрудника. Данный подход к системе оплаты труда является эффективным для сотрудников, от которых напрямую зависит объем выполненного плана цеха.

Таблица 6

Пример расчета рейтинга КРІ одного из сотрудников

Удельный вес КРІ	название	план	факт	% выполнения	комментарий
50	количество деталей	50 000	42375	84,75	
20	брак	2500	2700	108	не более 5%
15	соблюдение техники безопасности	0	1	0	не использование СИЗ во время работы
15	соблюдение должностной инструкции	0	0	100	
рейтинг				73,19	

Таким образом, по результатам месяца сотрудник N обладает рейтингом, равным 73,19%. Это цифра является средней взвешенной величиной, учитывающей % выполнения плана и вес оцениваемого показателя.

Пример расчета заработной платы по КРІ нескольких сотрудников предлагается рассмотреть в таблице.

Таблица 7

Пример расчета заработной платы по предлагаемым КРІ

ФИО	Оклад, руб.	Премия, руб.	Рейтинг, %	Премия, руб.	Заработная плата, руб.
А	26 000	18 200	73,19	13 320,58	39 321
Б	30 000	21 000	90,2	18 942,00	48 942
В	32 000	22 400	83,95	18 804,80	50 805

Таким образом, заработная плата работников АО АЗ Урал цех Прессовый зависит от выполнения различных показателей эффективности, стратегически важных для организации.

Предложенная система КРІ призвана уравновесить прирост заработной платы и прирост производительности труда, а также обеспечить адекватный и справедливый заработок работников Прессового цеха.

Выводы по главе

Полное фирменное наименование Общества — Акционерное общество «Автомобильный завод «УРАЛ».

Сокращенное фирменное наименование Общества — АО «АЗ «УРАЛ».

В настоящее время Автомобильный завод "Урал" является одним из крупнейших, динамично развивающихся предприятий автомобильной отрасли России и занимает ведущие позиции среди производителей полноприводных грузовых автомобилей.

Согласно внутренним документам, в АО АЗ Урал аттестация сотрудников проводится один раз в два года. Основными целями проведения аттестации являются оценка эффективности системы управления персоналом предприятия, предоставление работникам обратной связи относительно их соответствия занимаемой должности, развитие персонала предприятия, оценка качества управленческой деятельности в целом. Кроме того, по результатам аттестации возможно оценить кадровый потенциал организации, сформировать кадровый резерв на замещение руководящих должностей, уточнить размеры должностных окладов сотрудников.

Современный этап развития экономики предъявляет новые требования к качеству рабочей силы на предприятии и производстве, ее конкурентоспособности. Профессиональное обучение кадров является одним из важнейших факторов обеспечения высокой производительности труда, выступает средством достижения стабильного экономического роста, обеспечивает сохранение и развитие трудового потенциала.

Цель АО АЗ Урал, как и любой организации получение прибыли.

Достижение результата невозможно без вклада каждого сотрудника. Для достижения необходимых результатов необходима прозрачность в работе каждого сотрудника, а также чтоб каждый понимал и разделял цели организации. Достижение результата и глобальных целей невозможна без актуальной оценки персонала.

Система мотивации, базирующаяся на системе оценки персонала посредством КРІ полностью ориентирована на результат, поскольку сотрудник получает вознаграждение за достижение индивидуальных и командных результатов или за выполнение работ, которые должны привести к результату.

Система формирования переменной части денежного вознаграждения на базе КРІ стимулирует сотрудника к достижению высоких индивидуальных результатов, а также к увеличению его вклада в коллективные результаты и достижения, в выполнение стратегических целей организации. При этом показатели КРІ в системе формирования переменной части заработной платы должны быть достаточно просты и понятны сотрудникам, а размеры переменной части компенсационного пакета – экономически обоснованы.

Предложенная система КРІ призвана уравновесить прирост заработной платы и прирост производительности труда, а также обеспечить адекватный и справедливый заработок работников Прессового цеха.

Заключение

Эффективность работы любого предприятия зависит от того, насколько компетентным является его персонал. Чтобы установить эффективность выполнения каждым сотрудником компании своих обязанностей, выявить сильные и слабые стороны каждого члена коллектива, а также выполнить требования по подтверждению квалификации работников, необходимо проводить оценку персонала. С этой целью на предприятии должна быть разработана система оценки персонала, которая позволяет не только оценить его навыки, умения, опыт, но и составить программу по усовершенствованию работы с кадрами, повышению их квалификации, профессиональному отбору и созданию кадрового резерва.

Прием сотрудника на работу осуществляется в соответствии с определенными требованиями, установленными к квалификации, опыту, которые подтверждаются (или не подтверждаются) исключительно во время трудовой деятельности. Уже в процессе совместного сотрудничества выявляются заявленные при поступлении на работу навыки сотрудника, дополнительные знания, проявляются характеристики его личности. Только на практике можно определить, насколько эти данные соответствуют критериям производственных целей организации.

Важно также, чтобы сам сотрудник оценивал свои способности самостоятельно. В результате такого анализа можно будет установить, насколько реальные способности работников совпадают с потребностями предприятия, и какой вклад в его успешность может принести деятельность каждого отдельного человека.

Только проведение оценки персонала позволяет создать рационально работающую структуру, наиболее эффективно распределить трудовые ресурсы компании, а также повысить их работоспособность. Постоянный контроль и возможности, которые открываются перед каждым сотрудником в результате оценки его работы, позволяют оптимизировать работу каждого

члена коллектива, стимулируют к выполнению трудовых обязанностей с большим рвением.

Под КРІ рассматривается система и монетарных и немонетарных показателей, влияющих на количественные и качественные изменения деятельности персонала или ее ожидаемые результаты. Система включает в себя коэффициенты каждого подконтрольного объекта, а также способы и методики их оценки. Что делает возможным концентрировать усилия на достижении стратегических целей, основываясь на оценке эффективности труда всей организации.

Следует отметить, что КРІ как система, помогающая в достижении главных целей любого бизнеса, к которым можно отнести привлечение и удержание потребителей, повышение уровня профессионализма персонала, рост доходов и снижение затрат, схожа с всеобщим руководством качества. Данный подход по руководству организацией, нацелен на качество при участии всех ее сотрудников и направлен на достижение долгосрочного успеха при удовлетворении своего потребителя и получения выгоды.

Под ключевыми показателями эффективности (КРІ) зачастую понимают инструменты, способствующие качественному и количественному измерению поставленных целей. Когда принятый показатель не отвечает поставленным целям, то и использовать его нет нужды. В этом состоит один из основных принципов, которые нужно понимать для применения КРІ. В целом же, суть определения целей и задач, их пересмотр и управление – это концепция, которая легла в основу современных методик управления.

Показатели КРІ – это успешный инструмент, по которому можно определить степень достижения поставленных задач. Но применять нужно только те показатели, которые имеют непосредственное отношение к функциональным целям конкретного предприятия.

КРІ входит в общую систему сбалансированных параметров, определенных на предприятии. Система находит закономерности между показателями и целями компании. Эти закономерности дают возможность выявить факты

взаимодействия и влияния полученных результатов различных процессов друг на друга.

Результат по каждому ключевому показателю эффективности деятельности подчинен строгому контролю со стороны ответственных лиц, будь то обычные сотрудники или руководители. А это значит, что должно быть соблюдено требование управляемости. Ответственному лицу предоставляются все ресурсы для следования данному принципу и получению количественного показателя под пристальным контролем.

В настоящее время Автомобильный завод "Урал" является одним из крупнейших, динамично развивающихся предприятий автомобильной отрасли России и занимает ведущие позиции среди производителей полноприводных грузовых автомобилей.

Согласно внутренним документам, в АО АЗ Урал аттестация сотрудников проводится один раз в два года. Основными целями проведения аттестации являются оценка эффективности системы управления персоналом предприятия, предоставление работникам обратной связи относительно их соответствия занимаемой должности, развитие персонала предприятия, оценка качества управленческой деятельности в целом. Кроме того, по результатам аттестации возможно оценить кадровый потенциал организации, сформировать кадровый резерв на замещение руководящих должностей, уточнить размеры должностных окладов сотрудников.

Современный этап развития экономики предъявляет новые требования к качеству рабочей силы на предприятии и производстве, ее конкурентоспособности. Профессиональное обучение кадров является одним из важнейших факторов обеспечения высокой производительности труда, выступает средством достижения стабильного экономического роста, обеспечивает сохранение и развитие трудового потенциала.

Цель АО АЗ Урал, как и любой организации получение прибыли.

Достижение результата невозможно без вклада каждого сотрудника. Для достижения необходимых результатов необходима прозрачность в работе

каждого сотрудника, а также чтоб каждый понимал и разделял цели организации. Достижение результата и глобальных целей невозможна без актуальной оценки персонала.

Система мотивации, базирующаяся на системе оценки персонала посредством КРІ полностью ориентирована результат, поскольку сотрудник получает вознаграждение за достижение индивидуальных и командных результатов или за выполнение работ, которые должны привести к результату.

Система формирования переменной части денежного вознаграждения на базе КРІ стимулирует сотрудника к достижению высоких индивидуальных результатов, а также к увеличению его вклада в коллективные результаты и достижения, в выполнение стратегических целей организации. При этом показатели КРІ в системе формирования переменной части заработной платы на должны быть достаточно просты и понятны сотрудникам, а размеры переменной части компенсационного пакета – экономически обоснованы.

Предложенная система КРІ призвана уравновесить прирост заработной платы и прирост производительности труда, а также обеспечить адекватный и справедливый заработок работников Прессового цеха.

Система формирования переменной части денежного вознаграждения на базе КРІ стимулирует сотрудника к достижению высоких индивидуальных результатов, а также к увеличению его вклада в коллективные результаты и достижения, в выполнение стратегических целей организации. При этом показатели КРІ в системе формирования переменной части заработной платы на должны быть достаточно просты и понятны сотрудникам, а размеры переменной части компенсационного пакета – экономически обоснованы.

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы были реализованы все поставленные задачи. Подводя итог, следует отметить, что поставленная цель (совершенствование системы оценки персонала посредством КРІ в АО АЗ Урал цех Прессовый) была достигнута.

Список литературы

1. Абрютин М.С., Грачев А.В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. М.: Дело и сервис, 2017. -256 с.
2. Авчиренко Л. К. Управление персоналом организации. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2019. – 482 с.
3. Алексеева М.А. Планирование деятельности фирмы. М., Финансы и статистика, 2011. -248с.
4. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности./Под общей ред. В.И. Стражева. Киев.: Высшая школа, 2018. -527с.
5. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: учебник. М.: Финансы и статистика, 2017с. -416с.
6. Бухалков М.И. Совершенствование организации и нормирование труда в современном производстве : Учебное пособие. – Самара: СамГТУ, 2020. – 102с.
7. Ветлужских Е. Стратегическая карта, системный подход и КРІ: Инструменты для руководителей. М., 2011. -204с.
8. Вишнякова, М. КРІ для финансистов / М. Вишнякова // Справочник по управлению персоналом. – 2012. – № 8. – С. 98-99.
9. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. М.: НОРМА-ИНФРА-М, 2018
10. Гершафт М. Оплата труда, занятость и социальная защита.//Российский экономический журнал. 2018, № 3
11. Гордиенко Ю.Ф., Обухов Д.В., Самыгин С.И. Управление персоналом : Серия «Высшее образование». – Ростов н/Д: Феникс, 2020. – 352с.
12. Дуракова, И. Б. Управление персоналом: эффективная система оплаты труда : исследование зарубежного опыта / И. Б. Дуракова. – Воронеж : Изд-во Воронежского гос. ун-та, 2013. – 245 с.
13. Ермолович Л.Л. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Мн.: БГЭУ, 2021

14. Зайцев Н.Л. Экономика промышленного предприятия. М.: ИНФРА- М, 2019. -211с.
15. Иванова О.Э. Эффективный менеджмент: учебное пособие/О.Э. Иванова, П.Г. Рябчук. –Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека Ф.Миллера», 2021.-134с
16. Каверина, Ю. Почему люди уходят и что с этим делать - 2020. -86с.
17. Каменипера, С.Е. Организация, планирование, управление деятельностью промышленных предприятий: Учебник для вузов. - М.: Высшая школа. - 2016. - 613с.
18. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: пер. с англ. / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, 2011. – 304 с.
19. Кибанов, А. Покидая прежнее место работы // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2018. - № 3. 10-11с.
20. Кибанов, А. Я. Организация управления персоналом на предприятии / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров. – Москва : ГАУ, 2013. – 548 с.
21. Кибанов, А.Я., Мамед-Заде Г.А., Родкина Т.А. Управление персоналом. – 2019. -96с.
22. Клейникова, В. Г. Рассчитываем премию / В. Г. Клейникова // Консультант бухгалтера. – 2013. – № 24. – С. 11-16.
23. Климов, Е.А. Введение в психологию труда – М.: ЮНИТИ, 2016.
24. Клочков А. К. КРІ и мотивация персонала: полный сборник практических инструментов. – М.: Эксмо, 2012. – 160 с.
25. Колосицина М.Г. Экономика труда. М.: «Магистр», 2020 -240с.
26. Коробейников, О.П., Хавин Д.В., Ноздрин В.В. Экономика предприятия : Учебное пособие. - Нижний Новгород, 2018. -46с.
27. Магура, М.И. Поиск и отбор персонала - М.: Дело, 2017. -304с.
28. Маслова В.М. Управление персоналом предприятия - М.: Издательство Юнти- Дана», 2011 -21с.

29. Новицкий А.Г. Население и трудовые ресурсы. Справочник. М.: Мысль, 2021 -320с.
30. Опросник для исследования удовлетворенности трудом - М.: «Магистр», 2015 -39с.
31. Попазова, О.А. Экономика труда – СПб.: Вектор, 2015. – 192 с.
32. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации – М.: Аспект-Пресс, 2019.- 172 с.
33. Рамперсад Хьюберт К. Универсальная система показателей деятельности. Как достигать результатов, сохраняя целостность» М.: Альпина Бизнес Букс, 2014 - 352 с.
34. Ребрин, Ю. И. Основы экономики и управления производством - Таганрог: ТРТУ, 2020. - 516с.
35. Реламентация труда - М.: ПРИОР, 2017
36. Ремизов, Н.Д. Менеджмент персонала предприятия – М.: Дело 2015.
37. Романова Л.Е. Анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие. Тула: ТулГУ, 2018
38. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Мн.: Новое знание, 2021
39. Савицкая, Г. В. Экономический анализ: учебник / Г. В. Савицкая. – 11-е изд., испр. и доп. – Москва : Новое знание, 2013. – 651 с.
40. Свистунов, В. Современные подходы к оценке текучести персонала / В. Свистунов, М. Тюленева // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2017. - № 6.
41. Скавитин А. В. Методические подходы к управлению текучестью кадров // Кадры, персонал. 2018. № 6. – С. 54 61.
42. Скавитин, А.В. Винокуров М.А. Практические подходы к определению структуры выбытия работников предприятия // Материалы 59-й научно-практической конференции ИГЭА, 2015
43. Скавитин, А.В. Методические подходы к управлению текучестью кадров // Управление персоналом, 2016. № 11

44. Скавитин, А.В. Современные тенденции развития трудового законодательства в вопросах расторжения трудовых отношений // Материалы 59-й научно-практической конференции ИГЭА , 2016
45. Смирнов, Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом // Кадры, персонал. - 2019. - № 6.
46. Сотникова, С. Диагностика текучести персонала в торговле / С.
47. Сотникова, Ю. Соловьева // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2017. - № 11.
48. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М.: 2019
49. Управление организацией: Учебник/Под ред. А.Г.Поршнева, З.П.Румянцевой, Н.А.Соломатина. – М.: Инфа-М, 2018
50. Управление персоналом / под ред. Т.Ю. Базарова.- М.: Академия, 2019.
51. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / под ред. Марра, - М.: ЮНИТИ, 2016.
52. Управление персоналом организации : Учебное пособие/ под ред. А.Я. Кибанова - М.: ИНФРА-М, 2017.
53. Управление текучестью кадров и трудовой дисциплиной - М.: Дело 2019.
54. Управленческий учет и анализ как средство повышения прибыли.// "Финансовая газета" № 4, 2020
55. Филимогова А.В., Лекомцев П.А. Управление по КРІ в многоуровневых компаниях // Журнал «Менеджмент сегодня», № 2, 2015 2-4с.
56. Филина Ф.Н. Как бороться с текучестью кадров // Российский бухгалтер - ЧТ. – 2021. - №7. 7-9с.
57. Шекшля С.В. Управление персоналом современной организации. М.: 2018. -336с.
58. Эккерсон У.У. Панели индикаторов как инструмент управления. Ключевые показатели эффективности, мониторинг деятельности, оценка результатов. – М.: Альпина Паблицер, 2009. – 400 с.

Приложение 1

