



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

**КРИ 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:

74,02% авторского текста


Работа рекомендована/ не рекомендована
к защите

«10» 02 2024 г.

Зав. кафедрой Э,У и П

 Корнеев Д.К.

Выполнил(а):

Студент(ка) группы ЗФ-509-114-5-1 Рад
Дьячков Иван Александрович 

Научный руководитель:

к.п.н., доцент

Базавлуцкая Лилия Михайловна 

Челябинск
2024 год

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ	8
1.1 Состояние проблемы оценки эффективности персонала в существующей теории и практике менеджмента	8
1.2 Современные методы оценки персонала.....	14
1.3 KPI как современный инструмент мотивации персонала	26
Вывод по первой главе.....	38
ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО ОЦЕНКЕ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ АО «РУСАЛ КАМЕНСК-УРАЛЬСКИЙ»	41
2.1 Оценка социально-трудовых показателей АО «Русал Каменск-Уральский».....	41
2.2 Анализ системы оценки персонала АО «Русал Каменск-Уральский».....	45
2.3. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы оценки персонала АО «Русал Каменск-Уральский» посредством KPI	58
Вывод по второй главе	53
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	70
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	72

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Любая организация существует для достижения поставленных целей. В сегодняшних условиях, чтобы достичь поставленных целей и быть успешной организации необходимо понимать насколько эффективно работает каждое из подразделений. Особенно это актуально для крупных предприятий, где присутствуют как центры дохода, так и центры затрат.

В мировой практике ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicators - KPI) выступают неизменным элементом не только оценки тех или иных технологических и бизнес-процессов, но и системы управления. KPI - метод оценки путем использования несбалансированных количественных показателей, результатов исполнения бизнес-процессов и сопоставления их со стратегическими, тактическими и операционными целевыми ориентирами для получения значения отклонения (разницы) между целевым и фактическим показателем.

Система KPI позволяет оценить эффективность работы каждого подразделения, и каждого отдельного работника, также на основе показателей KPI можно выстроить систему мотивации персонала. На сегодня мотивация персонала на базе KPI, считается одной из самых эффективных, так как подкрепить интерес сотрудников к достижению результатов и решению поставленных задач можно только путем их привязки к денежному вознаграждению, выплачиваемому при достижении результатов.

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 служит 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 KPI 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 KPI можно не только контролировать и оценивать результативность выполняемых действий, но и построить эффективную систему оплаты труда. Положительный результат от внедрения KPI 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.

Таким образом, актуальность темы исследования обусловлена тем, что повышение мотивационной составляющей в деятельности сотрудников предприятия требует внедрения индивидуального подхода к разработке

системы оценки персонала для более полного и эффективного стимулирования труда персонала, где одним и современных инструментов совершенствования системы оценки персонала предприятия выступает управление по целям и разработка системы КРІ.

Степень изученности проблемы. В работах таких ученых как: Базаров Т.Ю., Егоршин А.П., Генкин, Б.Н., освещены теоретические и практические аспекты оценки персонала. Однако, в соответствии с субъективным анализом данного вопроса различными учеными возникает потребность в систематизации существующих подходов и методов к оценке персонала.

Оценка персонала позволяет определить пробелы в компетенциях каждого сотрудника и предусмотреть меры по их устранению. Однако создать концепцию оценки и подобрать соответствующие методы ее осуществления достаточно сложно. Поэтому на сегодняшний день существует несколько методов оценки персонала, каждый из которых имеет свои достоинства и недостатки

Изучение теоретического материала позволило выявить **проблему** исследования, которая заключается в **противоречии** между необходимостью совершенствования системы оценки персонала посредством КРІ с одной стороны, и недостаточным методическим и технологическим обеспечением данного процесса, с другой.

Актуальность исследования, выявленная проблема и противоречие, обусловили выбор выпускной работы: **«КРІ как инструмент совершенствования системы оценки персонала предприятия».**

Цель выпускной квалификационной работы – проанализировать теоретический аспект проблемы исследования и разработать рекомендации по совершенствованию системы оценки персонала АО «Русал Каменск-Уральский»

Объект исследования – система оценки персонала предприятия.

Предмет исследования – КРІ – как инструмент оценки персонала предприятия.

Для достижения данной цели **определены задачи:**

1. Исследовать теоретический основы оценки эффективности персонала в существующей теории и практике менеджмента.
2. Проанализировать современные методы оценки персонала и охарактеризовать KPI как современный инструмент мотивации персонала
3. Провести анализ системы оценки персонала на примере АО «Русал Каменск-Уральский», выявить существующие проблемы.
4. Разработать рекомендации по совершенствованию системы оценки персонала АО «Русал Каменск-Уральский» посредством KPI.

Теоретико-методологическая основа исследования. Проблемы о стимулировании труда персонала предприятия нашли свое отражение в работах таких ученых как: Базаров Т.Ю., Кибанов А.Я., Одегов Ю.Г., Егоршин А.П., Генкин Б.М. и др.

В процессе анализа и обобщения информации применялись различные методы сравнений и экономического анализа, законы РФ, их положения, законодательные акты

Методы исследования. Для выполнения задач, поставленных в работе, были применены универсальные общенаучные методы: анализ, обобщение, аналогия, сопоставление, сравнение.

Практическая значимость. Практическая значимость заключается в том, что предложенные рекомендации по совершенствованию системы оценки персонала АО «Русал Каменск-Уральский» посредством KPI могут быть приняты для реализации на промышленных предприятиях.

Базой исследования является Акционерное общество АО «Русал Урал» филиал «РУСАЛ Каменск-Уральский» - Уральский алюминиевый завод (далее по тексту - «УАЗ»), цех Глиноземный. Сокращенное фирменное наименование Общества — АО «Русал Урал». Место нахождения Общества: 623406, Российская Федерация, Свердловская обл., г. Каменск-Уральский, ул. Заводская, д.10.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложений, в которые внесены материалы вспомогательного и дополнительного характера.

В первой главе выпускной квалификационной работы рассмотрены: теоретические основы оценки эффективности персонала: состояние проблемы оценки эффективности персонала в существующей теории и практике менеджмента; современные методы оценки качества персонала; KPI как современный инструмент мотивации персонала.

Во второй главе выпускной квалификационной работы дана оценка социально-трудовых показателей и проведен анализ системы оценки персонала исследуемого предприятия, выявлены проблемы в оценке персонала и разработаны рекомендации по совершенствованию системы оценки персонала АО «Русал Каменск-Уральский» посредством KPI.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Состояние проблемы оценки эффективности персонала в существующей теории и практике менеджмента

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 оценки 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 [6].

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 [13].

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 [2].

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 [43].

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 [43].

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 [21].

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 [37].

1.2. Современные 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 оценки;
- 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;
- оценка 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 – оценка возможности 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.;
- комплексная оценка 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;
- МВО (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;

- КРІ (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 [11].

В целом система оценки персонала - это достаточно сложное явление, в котором задействовано множество ресурсов и методологических практик, позволяющих получить результаты,

отражающие реальность с максимальной долей вероятности. В рамках системы необходимо выбрать, измерить и оценить, что именно и каким образом необходимо решать в рамках организации, так как нормативный способ в этом случае не всегда подходит и нельзя регламентировать процедуру, которая должна учитывать особенности деятельности организации. Идеал в рамках организации, включающий в себя максимальное количество критериев для определения эффективности осуществления трудовой деятельности на рабочем месте - это та система, к достижению которой необходимо стремиться. Именно с ней и ее показателями сравниваются показатели деятельности конкретного сотрудника в процессе оценки [10].

Рассматривая систему методов оценки, которые могут быть использованы в организации, можно выделить существование традиционных (классических) и нетрадиционных (современных) методов оценки. В зарубежных странах оценка персонала – это достаточно развитое направление, впервые появившееся в США в начале 20 века. В 60-е годы появилась методика «управления по целям» (методика МВО), учитывающая достижения конкретного работника; в 80-х годах появилась методика, названная «управление результативностью» (РМ), ориентированная на оценку результатов деятельности. В 1990-х годах появилась новая методика, существенно повысившая объективность оценивания - «360 градусов», предполагающая не только внутреннее оценивание с позиции работника, но и всестороннюю оценку его деятельности с позиции его окружения. В конце 90-х годов появилась методика «центр оценки», которая была ориентирована на комплексную оценку по компетенциям.

Естественно, что эти методики были базовыми, в их рамках действовало множество подвидов, которые позволяли в той или иной ситуации давать необходимую оценку работника или оцениваемому направлению работ, выполняемых им с заданной результативностью [3].

Такие методики относятся к категории традиционных, так как они имеют достаточно отработанный методологический аппарат. В качестве примера методик возможно рассмотреть:

Метод анкетирования - один из наиболее распространенных методов оценки. Оценочная анкета включает набор вопросов и их описаний. Оценивающий может проанализировать наличие или отсутствие черт у оцениваемой личности, что позволяет выделить наиболее оптимальный вариант. Интервью, ориентированное на опрос оцениваемого и регистрацию его ответов для последующей оценки. Описательный метод позволяет выявлять и описывать положительные и отрицательные черты в поведении оцениваемого. Этот метод используется в дополнение других методов, потому что не выделяет фиксированных результатов. Тестирование. По своему содержанию тесты можно разделить на группы:

- Квалификационные. Позволяют определить уровень квалификации.
- Психологические. Направлены на оценку личностных качеств.
- Физиологические. Позволяют оценить физиологические особенности.

Плюсом тестовой оценки является то, что она дает возможность получения количественной характеристики по разбираемым критериям, что делает возможным применение компьютерной обработки. Минусом является то, что тесты не позволяют учитывать проявление способностей на практике.

Рейтинг. Основан на применении шкалы личных качеств работника, что позволяет выявить его соответствие занимаемой должности на базе использования эталонных оценок.

Метод классификации. Использует систему ранжирования по направлению «от лучшего к худшему».

Метод сравнения по парам. Используется для оценки группы работников, которые занимают одну должность. Это позволяет провести сравнительную оценку между членами группы, выводя наилучших в парах.

Метод фиксированного распределения. Основан на расстановке оценок для оцениваемых работников по заранее распределенному полю: 15% (неудовл.), 20% (удовл.), 45% (среднее удовл.), 20% (хор.), 10% (отл.), в итоге получается 100 %.

Метод оценки по решающей ситуации. Преимущественно реализуется руководителем. Основан на использовании перечня «верного» и «неверного» поведения работника в разных ситуациях, что позволяет оценить его деловые качества.

Метод рейтинговых поведенческих установок. Рассматривает так называемые «решающие ситуации», которые позволяют оценить личные деловые качества, становящиеся критериями оценки.

Метод шкалы наблюдения за поведением. Наиболее трудоемкий метод, основанный на регистрации специфического поведения оцениваемого работника в ситуациях, которые имеют решающее значение для его работы.

Метод анкетирования. Состоит из набора вопросов или ситуаций, что позволяет выявить черты характера, присущие работнику.

Метод «АВС – анализ персонала». Похож по принципу использования на анкету, включает около двадцати критериев, которые могут описать личные качества работника, и около двадцати критериев, оценивающих его профессиональные требования.

Метод независимых судей. Основан на работе комиссии, штат которой задает вопросы, отмечая на бланках правильность ответов оцениваемого работника. Метод «360 градусов оценки». Используется руководителем, коллегами или подчиненными для круговой оценки. Он дает возможность получения полной картины личных и профессиональных качеств, объема знаний и умений, достаточную степень объективности. Метод деловых игр. Основан на использовании имитационных игр, воспроизводящих рабочие ситуации. Деловые игры позволяют дать оценку готовности работника к решению задач, в случае групповой оценки –

вклад участников.

Метод оценки на основе моделей компетентности. Основан на оценке компетентности работника: его интеллектуальных, деловых, навыков коммуникации. Разница в необходимом и реальном уровнях компетентности является основанием разработки планов профессионального развития.

Метод посредством постановки целей. Основан на совместной работе руководителя и подчиненного, которые вместе определяют цели работника на конкретный срок. Цели определяются по принципу конкретности, достижимости и напряженности, что позволяет определить профессиональный уровень работника.

Метод функционально - стоимостной оценки. Основан на использовании комплексной оценки трудовых функций в денежном выражении, что позволяет обеспечивать развитие работника при минимальных затратах на этот процесс. Естественно, что практика хозяйственной деятельности и управления персоналом не предполагает использования всех методик вместе, а также не ориентирована на пробу методик в разные периоды [50].

Одна выбранная методика закрепляется и используется одной организацией практически постоянно с некоторыми ее модификациями, что позволяет вносить предложения и корректировки для повышения эффективности использования методики [18].

В России традиционно применяется аттестация. Аттестация как методика позволяет провести подтверждение профессиональных или иных качеств сотрудника, что инициирует администрация в отношении различных категорий работников. Как правило, аттестация проводится с заданной периодичностью, может быть очередной или внеочередной. Основной целью аттестации является оценка квалификации, результатов труда, уровня знаний и навыков, деловых и личностных качеств. Нормативной базой для проведения аттестации и определения шкалы

оценки всегда является профессиональный стандарт, который учитывает профессиональные и общие компетенции, позволяющие подтвердить степень соответствия работника должности на период аттестации. Аттестация широко проводится как в государственных, так и в негосударственных организациях и учреждениях, ее результаты могут служить основанием для увольнения работника.

В начале 21 века в России стали учитывать современные достижения в оценке персонала, да и в целом в сфере управления персоналом, что выразилось в усилении потребностей в инструментарии кадрового менеджмента.

Главные задачи оценки персонала на текущем этапе развития связаны с сохранением и развитием важных качеств работника, выявлением будущих лидеров и обеспечением преемственности руководства. Стало развиваться направление бечмаркинга, т.е. оценки, которая не просто объективна и достоверна сама по себе, но позволяет получить подробную информацию о сравнительном уровне 22 людей. Все больше организаций стремятся не просто оценить сотрудников в рамках организации, а выявить их позицию по отношению к отрасли в целом, оценить их потенциал и выявить резервы для его развития и использования в рамках самого предприятия. Этим бечмаркинг отличается от традиционных методов оценки [29]. Современные методы оценки персонала строятся на четком определении следующих областей в сфере оценки [11]:

1. Понимание целей и задач оценки. Как внедрение инструментов оценки, так и их применение должны опираться на понимание того, с какой целью проводится оценка, как будет использоваться полученная информация, на какие решения она повлияет.

2. Качество и эффективность инструментов. Необходимо использовать только те инструменты, которые предназначены для ответа на поставленные вопросы и предоставляют кадровому менеджменту именно ту информацию, которая необходима. Необходимо учитывать

ситуацию, в которой используются методы, что предполагает использование и комплекса методов, которые позволяют оценить поведение человека в разных ситуациях.

3. Оценка ради бизнеса, а не ради самой оценки. Выбор методов оценки должен предопределять результаты бизнеса в целом, показатели деятельности людей и характеристики компетенций и потенциала, которые и измеряются инструментами оценки.

Кадровый менеджмент сегодня становится полноправным партнером бизнеса, и от него требуется не только внедрения современных средств оценки персонала, но и стратегического подхода к бизнесу в целом. Существует достаточное количество инструментов для оценки персонала. В зависимости от того, каким именно инструментом оценки хочет воспользоваться руководство компании, набор критериев различается. В любом случае, выбор необходимых инструментов опирается в первую очередь на глубокое и объективное понимание целей оценки. Определение того, кто именно подвергнется оценке, что именно (какие именно характеристики кандидата или сотрудника) необходимо оценить, с какой целью и с какой степенью глубины, как дальше будет использоваться эта информация - основные цели проведения оценки [40].

Наиболее эффективным средством оценки текущего поведения в настоящем считаются центры оценки. В них участникам предлагаются упражнения, в которых симулируется какая-либо реальная бизнес-ситуация. Такой подход позволяет кандидату или сотруднику наглядно продемонстрировать как свои сильные стороны, так и области для развития. Оценка базируется на выполнении упражнений разных видов: аналитических презентаций, индивидуальных деловых упражнений, групповых дискуссий, упражнений на поиск фактов, ролевых игр и т.п. В основе механики работы любого упражнения лежит понятие компетенции - устойчивого кластера наблюдаемых поведенческих проявлений, которые определяют успех работы. Упражнения дают возможность поставить одну

оценку по компетенции. Но потенциал невозможно оценить «одной цифрой», поскольку он по определению состоит из нескольких разнородных сущностей:

- в него входит мотивация человека - факторы, определяющие, что повысит его производительность и эффективность, а что может стать препятствием;

- личностные особенности - собственно черты характера и индивидуальные характеристики, которые определяют, как человек управляет собственными эмоциями, как он взаимодействует с другими и как решает различные задачи. Для оценки этих двух групп факторов обычно применяются профессиональные опросники - соответственно мотивационные и личностные;

- знания и навыки человека, для оценки которых используются соответствующие профессиональные тесты;

- интеллектуальные способности. Для их оценки применяются тесты способностей: от хорошо знакомых всем нам числовых и вербальных тестов до тестов критического и системного мышления, творческих способностей, умения принимать управленческие решения и многих других.

Прогрессивные компании используют широкий круг методов и инструментов оценки, и в своем выборе опираются на конкретные потребности. Для прогрессивных компаний характерна сложная система отбора, развернуто действующая в формах первичной и периодической оценки. В форме первичной оценки происходит отсев с использованием некоторых инструментов вне зависимости от должности. В дальнейшем, на этапе отбора, кандидаты сталкиваются с теми инструментами, которые наиболее эффективно определяют наличие и уровень требуемых характеристик. Похожая картина наблюдается и для оценки действующих сотрудников, хотя инструментарий оценки будет намного обширнее. Для прогрессивных компаний не характерно предпочтение каких-то

конкретных инструментов: скорее их выделяет широта диапазона используемых методов, глубина понимания того, с какой целью проводится оценка, наконец, точность соответствия между задачами оценки и выбранными инструментами и эффективность использования полученных данных [34].

Современные методы оценки персонала отличаются от традиционных методов не только целями, широтой, методологическим аппаратом, но и использованием информационных технологий в процессе оценки.

Говоря про автоматизацию процессов оценки, можно выделить три направления:

- во-первых, продолжается автоматизация и компьютеризация традиционных методов оценки. Интеграция таких электронных инструментов сокращает стоимость оценочных мероприятий и делает их более удобными для оцениваемых;

- во-вторых, интегрируются инструменты и данные, т.е. результаты оценочных мероприятий, что позволяет говорить о формировании системы управления персоналом. Интеграция данных обеспечивает связность, обоснованность и последовательность принятия кадровых решений на всех этапах жизни сотрудника в организации;

- в-третьих, появляются новые инструменты, опирающиеся на современные технологические возможности, например, появление электронных индивидуальных деловых упражнений, или e-trays [19].

Основное преимущество упражнений в формате e-tray состоит в том, что симуляция рабочей ситуации становится интерактивной, т.е. появление новых документов происходит по мере и в прямой связи с действиями участника (в отличие от «классического» варианта, в котором документы доступны с самого начала), что обеспечивает множество альтернативных сценариев событий. Постоянное развитие информационных и компьютерных технологий – это важный фактор,

который определяет будущее сферы оценки. Помимо перечисленных выше преимуществ и сфер автоматизации необходимо отметить усиление влияния мобильных технологий, которые все чаще предпочитают оцениваемые.

1.3. KPI как современный инструмент мотивации персонала

В качестве одного из важнейших ресурсов любого предприятия в современных условиях выступает персонал. В связи с чем, деятельность руководства предприятий должна быть направлена на то, чтобы повысить эффективность использования возможностей сотрудников, что, как следствие, требует разработки мероприятий по повышению заинтересованности персонала в достижении поставленных перед организацией целей. Последнее обстоятельство требует использования ключевой функции управления – мотивации. Повышение мотивационной составляющей в деятельности сотрудников предприятия требует внедрения индивидуального подхода к разработке системы стимулирования, которое принято подразделять на материальное и нематериальное. Одним из современных инструментов мотивации и стимулирования персонала выступает управление по целям и разработка системы KPI.

В 2004 г. Harvard Business Review опубликовала результаты исследования, проведенного с целью определения результативных сотрудников и поиска оптимальных методов мотивации, в котором приняли участие руководители и сотрудники более тысячи компаний. Оказалось, что в среднестатистической компании 5% сотрудников всегда работают хорошо, столько же (5 – 7%) сотрудников всегда работают плохо, а для эффективной работы остальных 88% всегда требуется правильная постановка целей и задач с обязательным контролем их исполнения. Подкрепить интерес сотрудников к достижению результатов и решению поставленных задач можно только путем их привязки к денежному вознаграждению, выплачиваемому при достижении результатов. В настоящее время методику определения результатов и создания механизмов определения денежного вознаграждения называют

системой мотивации на базе КРІ (сокращение от англ. Key Performance Indicator) – ключевого индикатора выполнения. Мотивация – это побуждение сотрудников к достижению целей компании при соблюдении своих интересов. То есть мотивация — это процесс достижения баланса между целями компании и работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих; процесс побуждения сотрудников к деятельности для достижения целей компании; создание условий отождествления интересов организации и работника, при которых то, что выгодно и необходимо одному, становится столь же необходимо и выгодно другому. Очень важно, чтобы все сотрудники компании понимали, что только при достижении целей компании могут быть достигнуты цели сотрудника. Прибыль компании является источником выплаты дополнительного вознаграждения. Она может быть частично использована для дополнительного вознаграждения сотрудников, а если прибыль не получена, ничьи интересы не будут достигнуты [19].

Баланс интересов – основа стабильной компании. Важную роль в построении объективной и эффективной системы мотивации играет Ключевой индикатор выполнения (КРІ). Для его обозначения в России иногда также используют термин Ключевой показатель эффективности (КПЭ). Почему перевод и российская аббревиатура не совпадают? Потому что если КРІ образован путем предварительного определения цели, тогда его можно так называть, в противном случае используется любой другой термин (показатель, коэффициент трудового участия, коэффициент полезного действия, показатель производительности и т. п.). Тем не менее в настоящее время многие используют термин КРІ для обозначения показателей, применяемых для оценки сотрудников и отдельных процессов [55].

КРІ – не просто показатели. Основные сложности возникают на этапе внедрения КРІ, если данная система воспринимается только как система мотивации, а не как система управления по целям. Управление по

целям (Management by Objectives, МВО) является передовым методом управления бизнесом и персоналом. Он предполагает активное вовлечение сотрудников в процесс достижения стратегических корпоративных целей, что является одним из основных факторов, гарантирующих успешные перспективы развития предприятия в динамичной рыночной среде. КРІ представляет собой систему, используемую для достижения главных целей любого бизнеса, таких как привлечение и удержание потребителей (клиентов), рост профессионализма сотрудников, увеличение доходов и снижение затрат. Все эти ценности исповедует всеобщее руководство качеством. Всеобщее руководство качеством – подход к руководству организацией, нацеленный на качество, основанный на участии всех ее членов и направленный на достижение долгосрочного успеха путем удовлетворения потребителя и получения выгоды. В некоторых странах (Япония, Корея, Сингапур, Малайзия, Гонконг, Англия, Германия, США, в последние годы Бразилия) концепции КРІ и всеобщего руководства качеством подняты на уровень национальной идеи. Вообще идеи определения Моделей КРІ используют очень многие управленческие концепции: концепция управления по целям Management by Objectives (МВО) Питера Друкера (1954 г.); система (таблица) показателей французского ученого Ж.Л. Мало (Tableau de bord) (1932 г.); универсальная система показателей деятельности Рамперсада Хьюберта – Total Performance Scorecard (2003 г.); организационная система сбалансированных показателей (OBSC – Orgnizational Balanced Scorecard); всеобщий менеджмент на основе качества (Total Quality Management, TQM) (70-е гг. XX в.); управление результативностью (Performance Management) и управление компетенциями (Competence Management) (90-е гг. XX в.); система управления на основе показателя EVA (Экономическая добавленная стоимость), автором которой является Стюарт Штерн (начало 1990-х гг.); пирамида деятельности компании К. Мак-Найра, Р. Линча и К. Кросса (1990 г.); модель стратегических карт Л. Мейсея (1992 г.);

система Effective Progress and Performance Measurement – оценка эффективности деятельности и роста) К. Робертса и П. Адамса (1993 г.); система сбалансированных показателей Нортон и Каплана (1992 г.) и ряд других. [24]

Следует также отметить, что с развитием технологий управления вышеперечисленные концепции дорабатывались и совершенствовались учеными и специалистами и к настоящему времени превратились в современную систему КРІ, которая вобрала в себя самые лучшие и практически применимые идеи. Самой популярной (разрекламированной) из всех методик в России, применяющих КРІ, стала система Balanced Scorecard (BSC), описанная в книгах Роберта Каплана, Дэвида Нортон, их последователей, а также в многочисленных статьях. Утверждать, что именно эти авторы придумали данную систему, сложно, так как она основана на методике целевого управления Питера Друкера и способе описания связей между целями с помощью «интеллектуальных карт», которую придумал Тони Бьюзен. Но вследствие удачной рекламной кампании и стратегии продвижения эта методика стала узнаваемой.

Разработка и внедрение системы КРІ – это процесс многоэтапный, проводимый по иерархии целей, первоначально определив главную цель предприятия, который требует соблюдения определенных принципов и условий [18].

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 КРІ 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 [49].

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 [55].

Современным методом управления предприятием выступает управление по целям. Фактически при использовании метода управления по целям в организации разрабатывается видение будущего (vision), формулируются стратегические и тактические цели предприятия, определяются служебные функции сотрудников, разрабатываются ключевые показатели деятельности, внедряется оплата по результатам работы и другие инструменты, заточенные на достижение целей компании. Когда стратегические цели компании сформулированы, необходимо закрепить ответственность руководителей и сотрудников за их достижение. Другими словами, цели надо как-то «спустить вниз» или каскадировать по административной структуре, и при этом сохранить баланс целей на разных уровнях организации. Это достигается путем применения системы КРІ.

На практике система КРІ позволяет оценить разнообразные результаты работы, как предприятия в целом, так и отдельных его подразделений, а также сотрудников. Следовательно, данный инструмент мотивации может быть рассмотрен как некоторая функция, которая отражает изменения в результатах работы предприятия в зависимости от качества и количества используемых ресурсов. Значения КРІ позволяют оценить, какова степень достижения целей предприятия. Система КРІ «затачивает» организацию на достижение результата и более эффективную

деятельность и принуждает каждого работника к более производительному труду. Для того чтобы сотрудники были заинтересованы в достижении системы KPI, необходимым представляется разработка системы стимулирования на базе ключевых показателей эффективности.

Для системы KPI характерны следующие особенности, которые учитываются при ее разработке:

1. Адресный подход – т.е. для каждого подразделения и сотрудника определяется свой круг показателей, которые зависят от функциональных обязанностей.

2. Учет вектора движения, т.е. показатели должны быть привязаны к особенностям бизнес-процессов и поставленным перед предприятием целям.

3. Показатели должны быть достижимы.

4. Показатели могут быть подвержены корректировке в случае необходимости.

5. Можно количественно оценить, как изменится стоимость бизнеса при достижении целевых показателей.

6. Количество показателей должно быть минимальным, должны учитываться только те, которые характеризуются высокой приоритетностью.

7. Показатели должны легко восприниматься сотрудниками предприятия.

8. Должны выбираться показатели, которые выступают в качестве базы для оценки наиболее важных аспектов деятельности предприятия [48].

Одной из сильных сторон системы KPI является то, что можно учесть, как отраслевую специфику деятельности компании, так и функциональные обязанности конкретных работников. В связи с чем, данная система стимулирования нашла широкое применение в сбытовых структурах компаний. Система KPI в сбытовой структуре компании в

соответствии с бизнеспроцессами, которые выделены в сегменте «Каналы сбыта», «Целевые группы клиентов», «Взаимодействие с клиентами», «Ценностное предложение» и «Структура доходов». Приведу примеры. Если блок «Каналы сбыта» включает в себя такой элемент, как «Прямые продажи», то поддержка данного бизнес-процесса осуществляется за счет следующих элементов «Обработка заказов, поступивших от покупателей», «Развитие клиентской базы», «Заключение договоров с клиентами». В том случае, если блок «Ценностное предложение» включает в себя «Доставку точно в срок», то на предприятии необходимо внедрение таких бизнес-процессов, как «Планирование доставки товаров покупателю», «Формирование комплектации заказа на складе», «Доставка товаров в соответствии с заявкой покупателей». Пройдя, таким образом, по всем блокам и элементам, компания получает исходный перечень бизнес-процессов для построения процессной структуры предприятия. Впоследствии они ложатся в основу формирования системы целей компании, а также выступают в качестве базы для формирования системы КРІ для каждого конкретного сотрудника компании [33].

В качестве преимуществ внедрения системы КРІ можно назвать следующие: рост производительности труда и экономической эффективности предприятия (20-30% в течение первого года эксплуатации системы); рост удовлетворенности и квалификации персонала, снижение текучести кадров; достижение и укрепление конкурентных преимуществ предприятия; прояснение целей предприятия и функций подразделений (работников); улучшение внутрифирменного взаимодействия, снижение транзакционных издержек; повышение управленческой квалификации руководителей; формирование и развитие управленческой команды; развитие корпоративной культуры, ориентированной на реализацию ценностей компании.

Таким образом, система КРІ выступает в качестве современного инструмента мотивации персонала, позволяющего достичь стратегические

цели компании.

Мотивация (денежное стимулирование) персонала на базе КРІ, в отличие от базовой заработной платы (оклада), ориентирована на достижение долгосрочных и краткосрочных целей компании, «мотивирующей на выполнение должностных обязанностей» самого работника

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 компании. При этом показатели КРІ в системе формирования переменной части заработной платы на базе КРІ должны быть достаточно просты и понятны сотрудникам, а размеры переменной части компенсационного пакета – экономически обоснованны [37].

Вся деятельность человека обусловлена реально существующими потребностями. Люди стремятся либо чего-то достичь, либо чего-то избежать. В мотивированной деятельности работник сам определяет меру своих усилий в зависимости от внутренних побуждений и условий внешней среды. Мотив труда формируется только тогда, когда трудовая деятельность является если не единственным, то как минимум основным условием получения блага. Таким образом, мотивация труда становится важнейшим фактором результативности работы, влияющим на степень раскрытия трудового потенциала сотрудника, то есть всей совокупности свойств, влияющих на производственную деятельность. В соответствии с моделью Портера – Лоулера уровень приложенных усилий определяется ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой определенный уровень вознаграждения. Нанимая сотрудника, мы нанимаем всего человека целиком. Нельзя нанять только «рабочие руки»; вместе с руками мы получаем и их владельца. На самом деле нигде так полно не проявляются

все стороны личности человека, как в его отношении к работе. Как известно из Книги Бытия, желание трудиться не было присуще человеку изначально, оно появилось позже. «В поте лица своего будешь добывать ты хлеб свой» – таково было Господне наказание за грехопадение Адама; но оно же было одновременно и даром Божиим, благодаря которому жизнь человека после изгнания из рая стала терпимой и обрела смысл. Только потребности в Боге и в семье проявляются у человека раньше, чем потребность в труде; они для него важнее. Потребности в Боге, семье и труде лежат в основе всей человеческой жизни, всех достижений человечества, а также в основе гражданского общества, искусства и истории. Итак, нанять на работу можно только всего человека целиком, а не какую-то его часть. Именно поэтому улучшение эффективности его работы открывает гигантские возможности для увеличения производительности труда и получения более высоких результатов. Из всех ресурсов, доступных людям, человеческий ресурс является наиболее продуктивным, гибким и изобретательным [55].

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. Компания определяет «правила игры» для сотрудников, и если вдруг решит спонтанно их поменять, то лишится доверия «игроков» [39].

Как следует из данных, приведенных в табл. 1, мотивация на базе КРІ учитывает практически все потребности сотрудников и является одной из самых совершенных систем материальной мотивации.

Таблица 1

Соотношение потребностей сотрудников и технологий мотивации, которые максимально эффективно работают на удовлетворение этих потребностей с целью наиболее эффективной мотивации персонала

Потребность	Основной способ воздействия	Меры	Технология
Приобретение	Разработка эффективных систем дифференцированного вознаграждения	* Четко связывать вознаграждение с качеством и результатами работы; * Платить не меньше конкурентов; * Подчеркивать разницу между хорошими сотрудниками и не очень.	* Система КРІ; * Система грейдов;
Привязанность	Разработка и поддержание корпоративной культуры	* Поощрять в коллективе дружбу и взаимовыручку;	* Обучение; * Корпоративная культура; * Корпоративные программы.
Понимание	Применение инструментов целевого управления. Определение должностных обязанностей и регламентация бизнес-процессов.	* Определять четко должностные обязанности; * Ставить перед сотрудниками четкие цели и задачи; * Понимание вклада в общее дело.	* Система грейдов; * Система КРІ; * Описание и регламентация бизнес-процессов.

Защищенность	Справедливые и демократические принципы управления и распределения ресурсов.	* Прозрачность процедур управления; * Справедливость процессов; * Укрепление доверия, открытое выделение денег.	* Система КРІ; * Система грейдов;
---------------------	--	---	--------------------------------------

Система показателей, приведенная в табл. 2, использует свойства денег, делающие их привлекательным инструментом мотивации и стимулирования.

Таблица 2

Деньги как средство мотивации

Характеристика денег	Способ воздействия
Ненасыщаемость	Денег не бывает слишком много, ими сложно насытиться, поскольку за деньги можно приобрести множество разнообразных благ.
Отсроченность потребления	Рождение чувства защищенности и уверенности в будущем, удовлетворение потребности в безопасности. Благодаря деньгам можно планировать удовлетворение многих потребностей в будущем.
Универсальность	Деньги подкрепляют любую деятельность в любой момент времени, что делает их универсальным мотивационным средством. С их помощью можно стимулировать выполнение работы, ее количество, качество, неформальные аспекты деятельности: творчество, новаторство, лояльность.
Точная изменяемость	В отличие от большинства мотивирующих средств, деньги могут быть точно измерены. Таким образом, они служат критерием или мерой сравнения с другими людьми. Повышение заработной платы или дохода также является мерой карьерного роста человека.
Возможность использовать разные виды мотивации	Деньги в форме призов, надбавок или специальных премий могут служить средством выражения признания и благодарности, то есть осуществлять социальную и моральную мотивацию.
Накопление богатства	Откладывание и экономия денег — самый удобный способ накопления богатства, богатство (или деньги в этом значении) отражает покупательную способность

Мировая практика убедительно доказывает, что внедрение системы КРІ увеличивает прибыль компаний от 10 до 30%, поскольку ориентирует

работу сотрудников на результат, повышая и мотивацию, и лояльность персонала. Внедрение системы управления и мотивации с помощью КРІ требует особых знаний у руководителей компании, которые можно приобрести с помощью корпоративного обучения. 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.

Вывод по первой 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.

Современные методы оценки персонала отличаются от традиционных методов не только целями, широтой, методологическим аппаратом, но и использованием информационных технологий в процессе оценки.

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.

Система КРІ выступает в качестве современного инструмента стимулирования персонала, позволяющего достичь стратегические цели компании.

ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО ОЦЕНКЕ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ АО «РУСАЛ КАМЕНСК-УРАЛЬСКИЙ»

2.1. Оценка социально-трудовых показателей АО «Русал Каменск- Уральский»

Составной частью экономического анализа работы предприятия является анализ социально-трудовых показателей. Он необходим для определения эффективности использования рабочей силы, организации и нормирования труда, системы материального стимулирования, влияния производительности на конечные результаты производства. Анализ социально-трудовых показателей помогает разработать мероприятия по устранению непроизводительных затрат рабочего времени и дальнейшему росту производительности труда.

Приступая к анализу, следует иметь в виду, что неуклонный рост производительности труда важен не сам по себе, а во взаимосвязи с конечными результатами производства, поэтому необходимо выявить, за счет чего он обеспечивается. Ведь предприятие может наращивать производительность труда, как говорят, любой ценой, т.е. за счет и внедрения в производство дорогостоящих и недостаточно эффективно используемых основных фондов, и установления завышенных договорных цен и др. В таких условиях эффект, полученный от показателя производительности труда, может быть погашен в результате снижения показателя фондоотдачи. В итоге экономическая эффективность производства снизится [12].

Анализ социально-трудовых показателей обычно начинают с изучения динамики и уровня производительности труда, установления доли прироста объема выпуска продукции, полученного за счет повышения производительности труда. Затем анализируют показатели численности и структуры кадров, использования рабочего времени, состояния организации и нормирования труда, расходования фондов

оплаты труда и т.п. Только при оценке всей совокупности трудовых показателей можно с достаточно полной достоверностью оценить эффективность использования персонала.

Известно, что производительность труда зависит от целого ряда факторов, поэтому в процессе анализа необходимо оценить влияние каждого фактора на рост производительности труда в отчетном периоде, выявить неиспользованные резервы ее дальнейшего повышения.

Центральное место среди таких факторов занимает научно-технический прогресс (НТП). В результате анализа определяется, какой прирост производительности труда на предприятии в отчетном периоде и по плану обеспечен за счет осуществления научно-технических мероприятий, какова их эффективность. К числу таких мероприятий относятся внедрение новой техники и технологий, механизация и автоматизация труда, модернизация оборудования, снижение трудоемкости продукции и др.

Далее следует определить, какое влияние на уровень производительности труда оказывают управление производством, состояние организации труда, аттестация рабочих мест. Важно выявить возможности улучшения использования рабочего времени, сокращения непроизводительных затрат труда, расширения зон обслуживания, применения передовых методов труда, улучшения расстановки и использования рабочих кадров, совершенствования их структуры.

Подлежат также изучению структура производственной программы, изменения трудоемкости фактически изготовленной продукции, удельный вес кооперированных поставок. Одним из направлений анализа должны стать оценка качества действующих норм труда, их технической обоснованности, выполнения применяемых норм труда, организации работы по их совершенствованию [12].

Следующим, не менее важным направлением анализа социально-трудовых показателей является изучение кадрового потенциала

предприятия. Здесь анализу подвергается выполнение плана по численности и составу кадров, занятых на предприятии, обеспечение производства кадрами и их профессионально-квалификационный состав, движение кадров, использование рабочего времени, количество занятых ручным, малоквалифицированным и тяжелым физическим трудом. Важно также исследование и социальных аспектов трудовой деятельности работников: мотивации труда, профессионально-квалификационного роста, удовлетворенности трудом и т.п.

Еще одно существенное направление аналитической работы - анализ расходования фондов, уровня и динамики средней заработной платы. Известно, что заработная плата служит связующим звеном между трудовыми и всеми другими показателями хозяйственной деятельности. Зарплата - интегрированный показатель, объединяющий выплаты из фонда заработной платы и фонда материального поощрения. В качестве аналитического показателя при оценке уровня и динамики оплаты труда используется средняя заработная плата по категориям работающих.

В кадровом составе цеха Гдиноземный по полу доля женщин 130 человек (17%) значительно меньше, чем мужчин (130 человек в 2009 году; 131 человек – в 2010; 127 человек – в 2011 году) [56].

Таблица 3

Структура персонала цех Глиноземный

Категории работников	2020г.		2021г.		2022г.		Темп роста, %	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	К 2020г.	К 2022г.
Рабочие	696	90,39	705	89,81	687	90,63	101,29	97,45
Специалисты	36	4,68	39	4,97	32	4,22	108,33	82,05
Руководители	38	4,94	41	5,22	39	5,15	107,89	95,12
Всего	770	100,00	785	100,00	758	100,00	101,95	96,56

Таким образом, стоит отметить, что в структуре персонала по категориям, что на протяжении анализируемого периода численность административно-управленческого персонала составляет не более 10% от среднесписочной численности предприятия.

В течение 2021г. наибольшими темпами возрастает численность специалистов. Темп прироста составляет 8,33%.

К 2022г. численность предприятия сокращается на 3,5%, при этом наибольшее высвобождение кадров наблюдается среди специалистов - на 17,95%.

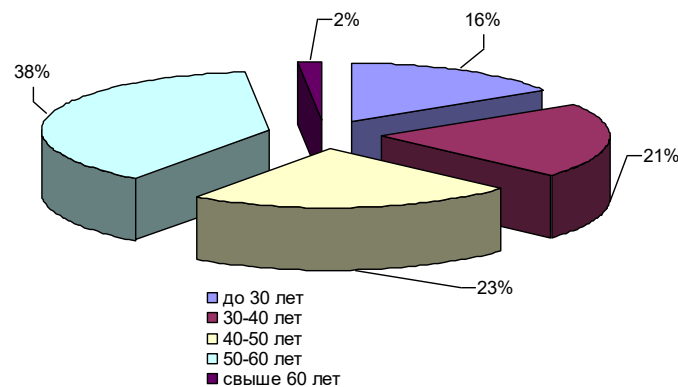


Рисунок 1 - Динамика распределение работников предприятия по возрасту на 01.01.2022г.

На основании представленных данных можно сделать вывод, что кадровый состав представлен в основном работниками в возрасте от 51-60 лет 316 человек или 41% и от 41 – 50 лет 171 человек или 22% от общего числа работников.

На основании данных рисунка 2, можно отметить, что сотрудники предприятия имеют в основном незаконченное среднее образование. Их количество составляет 46%, 315 человек или 41% имеют среднее образование.

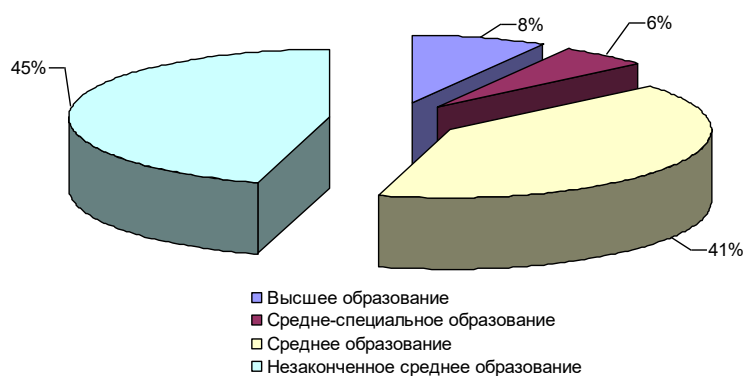


Рисунок 2 - Структура рабочей силы в зависимости от образовательного уровня на 01.01.2022г.

Таким образом, можно отметить низкий уровень кадрового потенциала предприятия. В качестве мер по его повышению руководителем организации изыскиваются возможности повышения квалификации персонала (один раз в три года повышают свой профессиональный уровень) [57].

Немаловажным показателем, отражающим эффективность использования персонала организации, является динамика текучести кадров организации. Естественный уровень текучести способствует обновлению коллектива. Этот процесс происходит непрерывно и не требует каких-либо чрезвычайных мер со стороны кадровых служб и руководства. Часть работников уходит на пенсию, часть увольняется по различным причинам, на их место приходят новые сотрудники - в таком режиме живет каждая организация. Если текучесть кадров превышает естественный уровень, то в этом случае издержки становятся значительными и возрастают с увеличением оттока кадров.

Если рассматривать причины увольнения, то стоит отметить, что в 2021г. большая часть уволенных по собственному желанию была недовольна уровнем оплаты труда, то в 2022г. – недовольны условиями труда.

Анализ движения кадров

Категории работников	2020г.		2021г.		2022г.		Темп роста, %	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	К 2020г.	К 2022г.
Среднегодовая численность	770	100	785	100	758	100	101,9	106,1
Принято за год	97	12,6	53	6,75	50	6,60	54,64	94,34
Уволено за год	82	10,6	80	10,2	68	8,97	97,56	85
В том числе:	25	3,25	34	4,33	24	3,17	136	70,59
- собственное желание								
- за прогулы, ст81 пб (б)	1	0,13	1	0,13	1	0,13	100	100
Число работников, состоявших в списочном составе предприятия за весь отчетный год	688	89,4	705	89,8	690	91,0	102,47	97,87
Коэффициент оборота по приему	0,13	-	0,07	-	0,06	-	53,85	85,71
Коэффициент оборота по выбытию	0,11	-	0,10	-	0,09	-	90,90	90
Коэффициент текучести	0,03	-	0,04	-	0,03	-	133,3	75
Коэффициент постоянства кадров	0,89	-	0,90	-	0,91	-	101,1	101,1

По данным таблицы 4 видно, что коэффициент текучести за анализируемый период составляет 0,03. Текучесть кадров не высока, это

говорит об удовлетворенности сотрудников. Не происходит упущение прибыли, при вхождении в дело новичков. Не происходит отвлечения квалифицированных сотрудников на обучение новых.

Объемную величину трудового потенциала можно устанавливать через совокупный фонд рабочего времени, выраженный в человеко-часах. Величина трудового потенциала организации определяется по формуле (1) или (2):

$$\Phi_{п} = \Phi_{к} - T_{нп}, (1)$$

$$\Phi_{п} = Ч * Д * T_{см}, (2)$$

где $\Phi_{п}$ - совокупный потенциальный фонд рабочего времени организации, час.;

$\Phi_{к}$ - величина календарного фонда времени, час.;

$T_{нп}$ - нерезервообразующие неявки и перерывы, час. (то есть регламентированные затраты, которые являются необходимыми - выходные и праздничные дни, основные и дополнительные отпуска и т.п.);

$Ч$ — численность работающих, чел.;

$Д$ — количество дней работы в периоде, дн.;

$T_{см}$ — продолжительность рабочего дня, час.

Следовательно - величина совокупного потенциального фонда рабочего времени - это объемная величина времени работы для выполнения производственного задания данным коллективом работников. Однако сегодня использовать для оценки трудового потенциала только количество отработанного персоналом организации рабочего времени явно недостаточно, поскольку при этом отсутствует оценка качественной стороны трудового потенциала.

Для анализа использования рабочего времени на предприятии можно оценить эффективность его использования в человеко-днях и сделать выводы о наличии сверхплановых целодневных или внутрисменных потерь рабочего времени. Схема анализа использования

рабочего времени приведена в таблице 5.

Таблица 5

Схема анализа использования рабочего времени

Показатели	2021г.	2022 г.			Темп роста,
		по плану	фактический	%	%
Среднесписочная численность рабочих, чел.	785	780	758	97,18	96,56
Общее число человеко-дней (тыс.), отработанных рабочими, тыс. дней	207,24	206,7	203,87	98,63	98,37
Число отработанных всеми рабочими человеко-часов (тыс.), тыс. час.	1544,88	1528,8	1491,74	97,18	96,56
Среднее число отработанных дней, приходящихся на одного рабочего, дней	246	245	246	100,41	100,00
Среднее число человеко-часов на одного рабочего	1968	1960	1968	100,41	100,00
Средняя продолжительность рабочего дня, час.	8	8	8	100,00	100,00

Таким образом, в 2022г. использование трудовых ресурсов по факту оказалось меньше, чем по планируемым показателям. Так, число отработанных дней по факту ниже планируемого на 1,4%; число часов на 2,8%.

При общей тенденции снижения численности предприятия наблюдается рост функциональной нагрузки на работников, о чем свидетельствует увеличение количества отработанных дней и часов, приходящихся на одного человека. Данная динамика связана с внешними условиями для организации - следствия производственно-экономического кризиса, в которых руководством было принято решение о высвобождении персонала на 0,6% от среднесписочного состава (по факту высвобождение персонала в 2022г. составило 3,5%).

За анализируемый период уменьшилось количество нарушения

трудовой дисциплины со 120 случаев в 2020 году до 93 в 2022 году.

Анализ издержек на рабочую силу позволяет говорить об эффективности программ развития и отдачи от персонала, то есть служит критерием эффективности управления персоналом. Отдача, получаемая от ключевых категорий работников – это одновременно и результат и индикатор эффективности управления персоналом компании.

Затраты на персонал оцениваются по критериям:

- процент затрат на обучение от фонда оплаты труда;
- доля расходов на персонал в структуре общих расходов компании;
- средняя заработная плата в компании;
- процент, который составляет фонд оплаты труда от общего объема продаж.

Согласно коллективному договору, в Цехе велась подготовка и переобучение персонала рабочих и специалистов в анализируемый период.

Обучение призвано содействовать росту эффективности или производительности труда работников или формированию такого рабочего места, которое необходимо организации для достижения стоящих перед ней целей. В таблице 6 представлена информация о подготовке и повышении квалификации работников предприятия.

Таблица 6

Подготовка кадров и повышение квалификации

Подготовка кадров	2021 год	2022 год	В % к 2021 году
Подготовка новых рабочих	12	11	91,67
Получение 2-й профессии	4	8	200,00
Повышение квалификации и целевые курсы	8	2	25,00
Внутризаводские курсы	22	0	0,00
Итого	46	21	45,65

За 2022 год обучение прошли 21 человек, что на 54,3 % ниже, чем в

предыдущий период. Наибольший удельный вес в программах повышения квалификации и переподготовки работающих в Цехе занимают внутрипроизводственные курсы.

Следует отметить, что повышение квалификации и переквалификация работников проводится не только исходя из интересов производства, но и желания личного профессионального роста работников.

Стратегическая цель РУСАЛа — стать компанией, в которой люди стремились бы работать. РУСАЛ ставит перед собой амбициозные задачи, решить которые под силу только сплоченной команде профессионалов. За четыре года, прошедшие с момента образования, компания стала одним из крупнейших работодателей в России и за рубежом. Сегодня в РУСАЛе работают специалисты из России, Великобритании, Австралии, Канады и стран СНГ. [12]

РУСАЛ заинтересован в привлечении талантливых, энергичных и амбициозных специалистов. РУСАЛ приветствует людей, обладающих следующими качествами: высокий профессионализм; инициативность; ответственность; стремление к развитию и самосовершенствованию; умение работать в команде; уважение к коллегам, клиентам и партнерам; ответственность и обязательность.

РУСАЛ уделяет особое внимание не только поиску высококлассных специалистов, но и вопросам их профессионального развития и мотивации. Система управления персоналом РУСАЛа основана на принципе партнерских взаимоотношений сотрудника и компании и разделяемых всеми корпоративных ценностях. Такой подход способствует наиболее полному раскрытию потенциала каждого человека в компании, его профессиональному развитию и эффективному решению стоящих перед ним задач [56].

В РУСАЛе действует Кодекс корпоративной этики, в разработке которого приняли участие все сотрудники компании. Его задача — определить цели, ценности и принципы, которыми мы руководствуемся в своей работе, во взаимоотношениях друг с другом, с нашими клиентами и партнерами.

РУСАЛ предлагает своим сотрудникам:

- Интересную и творческую работу
- Компания постоянно растет, развивается, осваивает новые рынки, открывая простор для инициативы, новаторства и реализации самых смелых идей.
- Возможности карьерного роста
- Каждый сотрудник вправе претендовать на более высокую должность, и компания готова помочь ему в этом. С июля 2003 года в РУСАЛе действует программа «Внутренний конкурс вакансий», предоставляющая приоритетное право участия в конкурсе на имеющиеся вакантные должности сотрудникам компании.
- Обучение и развитие
- Система развития персонала компании создана для того, чтобы в условиях стремительно меняющейся бизнес-среды предоставить возможность всем сотрудникам приобретать дополнительные профессиональные навыки посредством участия в тренингах, семинарах, прохождения стажировок на наиболее эффективно управляемых предприятиях мира, получения дополнительного образования, в том числе по программам Executive MBA.
- Одну из самых высоких в металлургической отрасли зарплату и привлекательный социальный пакет
- В системе оплаты труда РУСАЛа заложена оценка всех должностей по универсальным критериям: квалификация, сложность работы, количество и качество труда. Заработная плата сотрудников напрямую зависит от результатов их работы.

- Возможность льготного жилищного кредитования
- Компания представляет своим сотрудникам льготные условия для получения ипотечных кредитов в одном из крупнейших российских банков.
- Участие в культурных и спортивных мероприятиях
- В компании постоянно проводятся корпоративные праздники, спартакиады и фестивали КВН и творческие конкурсы, в которых принимают участие тысячи работников со всех предприятий компании. Для детей сотрудников работают спортивные секции, организуются конкурсы рисунка и творческих работ. [12]

Являясь одним из крупнейших работодателей, как в России, так и за рубежом, РУСАЛ проводит целенаправленную социальную политику по обеспечению комфортных условий работы и отдыха своих сотрудников. С особым вниманием Компания относится к пенсионерам своих предприятий — тем, кто внес огромный вклад в становление и развитие российской алюминиевой индустрии.

Социальная политика РУСАЛа включает в себя следующие программы:

- Обучение и развитие персонала
- Медицинское обслуживание и санаторно-курортное лечение
- Дополнительные выплаты
- Жилищное кредитование
- Выплаты пенсионерам [56].

2.2 Анализ системы оценки персонала АО «Русал Каменск-Уральский»

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

В настоящее время значение процесса обучения не является чем-то внешним по отношению к основным функциям предприятия, а наоборот, приобретает объединяющую роль в достижении предприятием основных стратегических целей. Так как практически каждое предприятие действует в быстро меняющихся условиях, поэтому умения и знания людей, необходимые им при выполнении работ, также меняются, причем все более быстрыми темпами. В связи с этим возникает необходимость в обучении персонала.

Последовательность профессионального обучения рабочих ОАО «РУСАЛ» цех Глиноземный [3].

Ежегодно перед началом обучения начальник ОРПП (отдел развития и подготовки персонала) выпускает распоряжение по заводу об организации профессионального обучения в очередном году. В этом распоряжении дается указание руководителям подразделений, направить в ОРПП данные, в виде заявки о потребности подразделений в обучении рабочих. На основании полученных заявок начальник ОРПП составляет годовой план обучения с учетом равномерного распределения рабочих по кварталам года и возможности формирования из них учебных групп, из расчета 20–25 человек в одной группе. После формирования годового плана обучения начальником подразделения назначается ответственное

лицо, которое разрабатывает необходимую программу обучения. После разработки необходимой программы для проведения обучения в цехе начальник цеха назначает преподавателей – консультантов, инструкторов производственного обучения и членов экзаменационной комиссии.

Преподавателями и инструкторами обучения являются руководящие работники и специалисты, которые имеют высшее или среднее специальное образование по читаемому курсу и стаж работы по специальности не менее 3-х лет [36].

Последовательность процесса обучения Сам процесс профессионального обучения рабочих включает в себя: – теоретическое обучение, проводимое в специальных учебных классах, которые оснащены всеми необходимыми средствами для обучения: плакатами, справочным материалом, стендами, макетами оборудования и инструмента; – производственное обучение, которое проводится на рабочем месте, согласно учебной программе.

Перед началом работы преподаватель производственного обучения знакомит ученика с назначением производственной операции, объясняет теоретическую сущность данной операции, показывает приемы работы и контролирует самостоятельную работу ученика.

По окончании каждого курса обучения проводится квалификационный экзамен у обучающихся с целью определения соответствия полученных знаний, умений и навыков требованиям квалификационной характеристики и учебной программы; установления на этой основе квалификационных разрядов, классов и категорий; подготовленности экзаменуемых к избранной профессии и трудовой деятельности.

После проведения квалификационного экзамена проводят оценку эффективности обучения. Она проводится на основе проверки начальником ОРПП (отдел развития и подготовки персонала) качества проведения теоретических занятий преподавателем согласно учебной

программе; проверки качества проведения производственного обучения согласно учебной программе; результатов проверки знаний квалификационной комиссией; проверки результатов выполнения пробной работы рабочих, руководителем подразделения.

По результатам оценки эффективности обучения начальник ОРПП принимает решение о подборе преподавателей и инструкторов на следующий период. Каждый процесс обучения требует пристального внимания, для того чтобы была возможность оценить качество обучения.

При контроле качества обучения отслеживается посещаемость занятий теоретического курса по «журналу посещаемости», который заполняется преподавателем теоретического обучения после каждого проведенного занятия. Также проводят анализ посещения учеником практических занятий по дневнику производственного обучения, который заполняется учеником и преподавателем [57].

Система обучения работников предприятия будет эффективной лишь в том случае, если она тесно связана с важнейшими направлениями работы по управлению персоналом, системой стимулирования труда (оплата труда, премии, льготы, моральные стимулы и др.), работой с резервом на руководящие должности, программами развития персонала и др. Анализ процесса обучения производится в целях оптимизации организационных процессов, выявления негативных факторов и принятия решений по корректировке процесса производственной подготовки.

Согласно внутренним документам, в РУСАЛа цех Глиноземный 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 [56].

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) [57].

Основными критериями соответствия занимаемой должности на УАЗе цех Глиноземный 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.

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

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.

Политика РУСАЛа в части подготовки и развития персонала многие годы остается неизменной: любой сотрудник, который стремится к карьерному росту, может претендовать на повышение по службе. Сформировать «скамейку запасных» для всех управленческих должностей в РУСАЛе – от линейных мастеров до топ-менеджеров – помогает программа «Кадровый резерв». В ее рамках осуществляется подготовка профессиональных, высококвалифицированных, эффективных руководителей.

Системный подход к работе с кадровым резервом Компания применяет с 2018 года. Повышенное внимание к этому направлению было

неслучайным. Компания не только активно развивается, выходит на новые рынки, создает и внедряет новые продукты и технологии, но и постоянно сталкивается с различными вызовами. Для устойчивого развития РУСАЛу необходимо обеспечить свою кадровую защищенность: удерживать и развивать самых талантливых специалистов, замещать большинство вакансий внутренними кандидатами.

Эти задачи и помогает решать кадровый резерв – пул перспективных сотрудников, которые были выдвинуты своими руководителями и HR-менеджерами как потенциальные преемники для назначения на управленческие должности и должности ключевых экспертов Компании. Фактически он обеспечивает кадровую защищенность РУСАЛа: в случае открытия любой из ключевых вакансий Компания оперативно имеет возможность назначить кандидата на эту должность. Кроме того, кадровый резерв предоставляет возможность талантливым сотрудникам профессионально расти и развиваться.

Сегодня в РУСАЛе есть несколько направлений, в рамках которых осуществляется подготовка кадрового резерва. Так, с 2021 года действует программа «Школа мастера / Школа руководителя», которая предназначена для развития линейного менеджмента. Подготовка кадрового резерва для менеджеров среднего уровня, а также топ-менеджмента осуществляет «Академия лидеров». Одна из наиболее массовых и «старейших» программ – «БС-250», она направлена на подготовку кадрового резерва на должности всех уровней управления и базируется на основах бизнес-системы. А развивать нестандартные подходы и инженерные решения в развитии кадрового резерва помогает программа ТРИЗ.

Примечательно, что изначально формирование кадрового резерва предусматривало подготовку резервистов только на управленческие должности и свои преемники были у каждого менеджера – от генерального директора до начальника отдела. Однако впоследствии резервистов стали

готовить и на позиции ключевых экспертов. Сегодня в Компании есть множество сотрудников (руководители направлений, специалисты технической дирекции и др.), которых можно назвать настоящими асами в своей области. Они обладают уникальными знаниями, экспертизами и навыками. Важно не только удерживать таких людей в команде, но и создавать условия для передачи их ценных компетенций коллегам.

Сегодня программа подготовки кадрового резерва действует на всех предприятиях и во всех дирекциях РУСАЛа. Ежегодно ее участниками становятся тысячи специалистов, и только в 2022 году подготовку прошли уже свыше 1,4 тысячи специалистов.

Успешные выпускники программы занимают в РУСАЛе руководящие должности всех уровней – от линейных мастеров и руководителей корпусов, цехов, участков до управляющих директоров предприятий. Ротация и релокация резервистов с повышением в должностях для Компании стали естественным процессом развития. Чтобы этот процесс был непрерывным, периодически происходит обновление кадрового резерва, вовлечение в проект новых кандидатов.

Для этого в начале каждого года руководители подразделений по управлению персоналом Центральной компании, дивизионов и предприятий формируют и актуализируют перечень ключевых должностей, для которых требуется подготовка резервистов. Оценка рисков открытия вакансий на все резервируемые должности проводится по нескольким критериям. Среди них – выполнение плана производства, рост прибыли, текучесть персонала на каждую резервируемую должность.

Также анализируются фактическая численность подготовленного резерва, планы по запуску новых проектов и программы расширения производства, требующие дополнительного персонала. Таким образом формируются прогнозы относительно вероятности появления новых вакансий в перспективе одного-двух лет.

Все это позволяет с высокой точностью определить потребность в резервистах на каждую из должностей и подготовить квалифицированных кандидатов на все ключевые позиции. Более того, такой подход предоставляет участникам программы и гарантии карьерного роста.

Когда с должностями определились, начинается подбор самих кандидатов.

В принципе, амбициозный специалист может и сам заявить о своих претензиях на ту или иную ключевую должность, заполнив заявку на включение в кадровый резерв. Либо руководитель самостоятельно подберет и заявит своего преемника.

Впрочем, просто желания претендента войти в состав кадрового резерва недостаточно. Каждый из кандидатов проходит оценку его профессиональных и управленческих навыков: во время углубленного исследования изучаются компетенции в самых разных областях знаний – от производства и технологий до основ управления. Особое внимание также уделяется лидерскому потенциалу претендентов.

Помимо базовой, общей для всех, оценки существуют индивидуальная глубокая диагностика и оценка 360, направленные на определение соответствия конкретной должности. Таким образом, используются разные инструменты и форматы оценки. Такой скрупулезный подход позволяет отобрать наиболее перспективных претендентов, кандидатуры которых и выносятся на утверждение Кадровым комитетом РУСАЛа.

Кстати, даже если сотрудник не прошел отбор, он получает оценку и отчет, в котором описано, какие компетенции ему необходимо развивать в первую очередь. Проработав свои слабые стороны, он имеет возможность уже через год снова испытать свои силы.

Базовым инструментом для подготовки резервистов является внутрикорпоративный портал Univer. Эта масштабная обучающая платформа РУСАЛа была запущена в 2021 году. На ней собрана база знаний как по soft skills (гибкие навыки – например, тайм-менеджмент,

деловая переписка и др.), так и по hard skills (жесткие, или профессиональные, навыки – например, введение в металлургию).

Подготовка участника программы кадрового резерва начинается с составления в системе Univer индивидуального плана развития, основанного на результатах оценки его компетенций и требований к должности, на которую претендует резервист. План может включать самый широкий спектр инструментов: от занятий в системе дистанционного обучения до тренингов, курсов и кросс-стажировок.

Главное для резервиста – четко следовать заданному в индивидуальном плане развития курсу, что дает расти личностно и профессионально.

Программа обучения рассчитана на срок от одного до двух лет – в зависимости от должности, на которую претендует резервист, и его уровня подготовки. Специалисты, которые успешно проходят обучение и подтверждают свои компетенции, рассматриваются к назначению на вышестоящую должность и могут подниматься дальше по карьерной лестнице.

Программа подготовки кадрового резерва реализуется под слоганом «Развиваюсь я – развивается РУСАЛ». Чем больше специалисты прокачивают свои навыки, тем выгоднее бизнесу, который становится более эффективным. Но это выгодно и самому резервисту: развиваясь, он, по сути, растет как профессионал, приобретая своеобразный набор из опыта, знаний, функций, компетенций, навыков. Компания же предоставляет ему возможность учиться и развиваться.

2.3. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы оценки персонала АО «Русал Каменск-Уральский» посредством КРІ

По итогам проведенного исследования можно отметить следующие проблемы в организации.

- Из оценочных процедур АО «Русал Каменск-Уральский» цех Глиноземный применяется только аттестация, квалификационные экзамены, чего недостаточно для полноценной системы оценки сотрудников.

- В Цехе не хватает рабочих. Существующие работники увольняются, так как не удовлетворены уровнем заработной платы.

Цель цеха Глиноземный 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 безактуальной 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.

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

Относительная стабильность - сотрудники уверены, что их усилия не будут потрачены напрасно, Руководство цеха Глиноземный 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 [57].

На основании изученных теоретических аспектов формирования КРІ, а также анализа зарубежного и отечественного опыта предлагается сформулировать в цехе Глиноземный систему показателей эффективности для работников.

Таким образом, усовершенствованная система стимулирования работников УАЗа цех Глиноземный подразумевает введение следующих показателей КРІ:

- объем полученного глинозема - устанавливается в соответствии с планом производства;
- допустимый брак - устанавливается в соответствии с планом, 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 объем изготовленного глинозема 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 7

Пример расчета рейтинга КРІ одного из сотрудников

Удельный вес КРІ	название	План, кг	факт	% выполнения	комментарий
50	количество	50 000	42375	84,75	
20	брак	2500	2700	108	не более 5%
15	соблюдение техники безопасности	0	1	0	не использоване 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 KPI нескольких сотрудников предлагается рассмотреть в таблице.

Таблица 8

Пример расчета заработной платы по предлагаемым KPI

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 цеха Глиноземный зависит от выполнения различных показателей эффективности, стратегически важных для организации.

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

Для совершенствования нематериальной мотивации рекомендуется осуществить путем внедрения методики геймификации.

Геймицифированная система мотивации – новая и крайне интересная методика. Геймификация - это явление, когда серьезные сервисы и приложения используют наработки из игровой индустрии (игровые механики) для вовлечения, удержания сотрудников. Геймификация - концепция, основанная на применении игровых механик, методов, принципов и приемов к неигровым видам деятельности [24].

В современной теории и практике управления выделяют различные

способы применения методов игрофикации.

Внутренняя геймификация - ориентированная на персонал организации цель применения, обеспечение вовлеченности и лояльности сотрудников, оптимизация коммуникационной и мотивационной систем (формирование, поддержание и развитие внутреннего HR-бренда).

Внешняя геймификация направлена на развитие и поддержание внешнего HR-бренда [6].

Также выделяют *hard gamification* - применение деловых игр, бизнес- симуляций, адаптационных тренингов. Особенности использования таких методов:

- реализуются с учетом жестких временных рамок;
- требуют полного погружения в процесс;
- не имеют стандартных решений, разрабатываются под запросы конкретного заказчика;
- адресная разработка требует больших финансовых вложений;
- быстрое формирование желаемых навыков и умений.

Light gamification - использование игровых элементов в текущем рабочем процессе. Особенности применения:

- не требуется привлечение сторонних фирм для реализации проекта;
- допускается использование готовых решений;
- не требует больших финансовых вложений.

Приведенные выше определения объединены использованием элементов компьютерных игр в повседневной практике управления современной организации, что в современных условиях является очень актуальным.

С опорой на выбранную концепцию разрабатываются конкретные механики реализации программы с учетом специфики целевой аудитории. При это необходимо учитывать следующее:

1. Предлагаемые бонусы должны быть интересны персоналу, чтобы они стали стимулом для начала изменений;
2. Идея геймификации должна легко адаптироваться к текущим бизнес-процессам;
3. Сотрудники должны быть проинформированы о старте мотивационной программы одновременно;
4. Необходимо обеспечить доступность для ознакомления с полученными результатами для участников программы;
5. Недопустимо изменение правил реализации программы до ее окончания.

Определим основные преимущества от внедрения элементов и методов геймификации в систему мотивации персонала организации [5]:

- уменьшение количества конфликтных ситуаций в трудовом коллективе;
- оптимизация существующей системы коммуникаций;
- выявление латентных лидерских качеств сотрудников;
- повышение результативности командной работы;
- формирование/закрепление внутреннего HR-бренда;
- обеспечение более качественной обратной связи;
- определение перспективных направлений развития для каждого сотрудника;
- конкретизация и визуализация индивидуальных результатов;
- повышение производительности труда в целом.

Игровые достижения сотрудников — это KPI, которые представляют личный счетчик достижений и конвертируются в бонусы, баллы, подарки. организации должна быть треть молодых специалистов.

Т.к. половина сотрудников предприятия имеют возраст до 35 лет, геймификация — необходимый элемент эффективной нематериальной мотивации для цеха Глиноземный. Она способствует росту вовлеченности

сотрудников в рабочие процессы.

Рассмотрим пример геймификации, который называется «активаторы вовлеченности». Это наиболее инициативные и пользующиеся уважением коллег сотрудники, неформальные лидеры своих команд, которые готовы брать на себя ответственность. «Активаторы вовлеченности» — проводники

информации между топ-менеджментом и линейными сотрудниками, они помогают нам оперативно получать обратную связь от команды, а также доносить до всех членов коллектива стратегические решения и нововведения, объясняя их суть и значимость для компании.

Команды «активаторов вовлеченности» получают баллы за составление и внедрение планов действий для своих коллег, за проведение презентаций для сотрудников и работу во время ежегодного анонимного опроса вовлеченности.

Основываясь на рейтинге, в конце года выбирается самая эффективная команда «активаторов вовлеченности» и им предлагаются приятные бонусы: билеты на баскетбол или футбол, абонементы в спортзал, бассейн, в кино и др. «Активаторы вовлеченности» проделывают за год большую работу, поэтому их важно отблагодарить чем-то особенным.

Для сотрудников цеха Глиноземный программа «активаторов вовлеченности» — хороший способ заявить о себе. Этому способствует и игровой подход. Каждый «активатор» хочет продемонстрировать свои лидерские качества и навыки командной работы и старается участвовать в жизни компании творчески и с полной отдачей.

Так же в форме геймификации можно порекомендовать методику

«Почта добрых дел». Цель — вовлечённость персонала в ценности организации, развитие внутрикорпоративных коммуникаций, командообразование.

«Почта добрых дел». Необходимо разместить брендированный почтовый ящик, в который любой сотрудник может написать послание своему коллеге с благодарностью за любую оказанную услугу, даже ту, которая не входила в список его обязанностей. Затем после вскрытия награждать лучших сотрудников (небольшие подарки), которые получили максимальное количество писем.

Такой игровой механикой можно решить важную задачу по командообразованию и установлению тёплых отношений внутри коллектива.

А новые сотрудники, которые пришли в цех Глиноземный незадолго до этого, смогли познакомиться с коллегами и быстро «влиться» в коллектив.

Так же рекомендуется ежемесячное проведение опроса среди работников предприятия с целью выявления индивидуальной мотивации работников.

Таким образом, для совершенствования системы мотивации работников цеха Глиноземный предлагается:

1. Совершенствование материальной мотивации в форме внедрения KPI;
2. Для совершенствования нематериальной мотивации предлагается геймификация и проведение ежемесячного опроса для выявления индивидуальной мотивации работника.

Вывод по второй главе

Согласно внутренним документам, цех Глиноземный 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 РУСАЛа цех Глиноземный, 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 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 Глиноземного 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.

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.

Согласно внутренним документам АО «Русал Каменск-Уральский» цех Глиноземный 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 цеха Глиноземный, 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 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, а именно проанализировать теоретический аспект проблемы исследования и разработать рекомендации по совершенствованию системы оценки персонала и его мотивации АО «Русал Каменск-Уральский» цех Глиноземный - была достигнута.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 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 Анищенко А.Е. Обеспечение компетентности персонала на ОАО РУСАЛ, 2018.
- 4 Алексеева М.А. Планирование деятельности фирмы. М., Финансы и статистика, 2011. -248с.
- 5 Анализ хозяйственной деятельности в промышленности./Под общей ред. В.И. Стражева. Киев.: Высшая школа, 2018. -527с.
- 6 Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: учебник.М.: Финансы и статистика, 2017с. -416с.
- 7 Бухалков М.И. Совершенствование организации и нормирование труда в современном производстве : Учебное пособие. – Самара: СамГТУ, 2020. – 102с.
- 8 Ветлужских Е. Стратегическая карта, системный подход и КРІ: Инструменты для руководителей. М., 2011. -204с.
- 9 Вишнякова, М. КРІ для финансистов / М. Вишнякова // Справочник по управлению персоналом. – 2012. – № 8. – С. 98-99.
- 10 Генкин Б.М. Экономика и социология труда. М.: НОРМА-ИНФРА-М, 2018
- 11 Гершафт М. Оплата труда, занятость и социальная защита.//Российский экономический журнал. 2018, № 3
- 12 Гордиенко Ю.Ф., Обухов Д.В., Самыгин С.И. Управление персоналом :Серия «Высшее образование». – Ростов н/Д: Феникс, 2020. – 352с.
- 13 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.

14 Ермолович Л.Л. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Мн.: БГЭУ, 2021

15 Зайцев Н.Л. Экономика промышленного предприятия. М.: ИНФРА-М, 2019. -211с.

16 Иванова О.Э. Эффективный менеджмент: учебное пособие/О.Э. Иванова, П.Г. Рябчук. –Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека Ф.Миллера», 2021.-134с

17 Каверина, Ю. Почему люди уходят и что с этим делать - 2020. -86с.

18 Каменипера, С.Е. Организация, планирование, управление деятельностью промышленных предприятий: Учебник для вузов. - М.: Высшая школа. - 2016. - 613с.

19 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.

20 Кибанов, А. Покидая прежнее место работы // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2018. - № 3. 10-11с.

21 Кибанов, А. Я. Организация управления персоналом на предприятии / А.Я. Кибанов, Д. К. Захаров. – Москва : ГАУ, 2013. – 548 с.

22 Кибанов, А.Я., Мамед-Заде Г.А., Родкина Т.А. Управление персоналом. – 2019. -96с.

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.: АльпинаБизнес Букс, 2014 - 352 с.
- 34 Ребрин, Ю. И. Основы экономики и управления производством - Таганрог: ТРТУ, 2020. - 516с.
- 35 Регламентация труда - М.: ПРИОР, 2017.
- 36 Регламент работы Группы производственного обучения [Электронный ресурс] // ОАО «РУСАЛ» : офиц. сайт. Загл. с экрана. (дата обращения: 12.03.2018).
- 37 Ремизов, Н.Д. Менеджмент персонала предприятия – М.: Дело 2015.
- 38 Романова Л.Е. Анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие. Тула: ТулГУ, 2018
- 39 Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Мн.: Новое знание, 2021
- 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 Интернет сайт: Уральский алюминиевый завод (xn--80aaebf3an9auge0i.xn--p1ai).
- 57 Интернет ссылка: АО "РУСАЛ УРАЛ" (rusal.ru).