

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
Кафедра экономической теории и прикладной экономики

РЕКОМЕНДОВАНО К ЗАЩИТЕ В
ГЭК И ПРОВЕРЕНО НА ОБЪЕМ
ЗАИМСТВОВАНИЯ

Заведующий кафедрой
д-р экон. наук, профессор
И.А. Лиман

«20» июня 2018г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(магистерская диссертация)

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВЕ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ
ЭФФЕКТИВНОСТИ

38.04.01 Экономика

Магистерская программа «Экономика и правовое регулирование бизнеса»

Выполнил работу
Студент 2 курса очной формы
обучения


(подпись)

Медведева
Ольга
Александровна

Научный руководитель
канд. экон. наук,
профессор


(подпись)

Гильтман
Марина
Андреевна

Рецензент
директор ООО НТЦ
«Перспектива»,
канд. экон. наук


(подпись)

Пить
Виктор
Викторович

г. Тюмень, 2018

Работа выполнена на кафедре экономической теории и прикладной экономики
Финансово-экономического института ТюмГУ
по направлению «Экономика»,
магистерская программа «Экономика и правовое регулирование бизнеса»

Защита в ГЭК
протокол от _____ № _____
оценка _____

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|--|----|
| ВВЕДЕНИЕ..... | 4 |
| ГЛАВА 1. КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ (КРІ) В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ..... | 9 |
| 1.1. Теоретические основы экономического подхода к управлению персоналом..... | 9 |
| 1.2. КРІ: понятие и классификация..... | 15 |
| 1.3. Роль КРІ в повышении эффективности управления персоналом..... | 22 |
| ГЛАВА 2. ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВЕ КРІ..... | 28 |
| 2.1. Информационно-нормативная база для разработки и расчета КРІ | 28 |
| 2.2. Методические основы построения системы КРІ | 33 |
| ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА НАПРАВЛЕНИЙ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ ЗАО «ТЮМЕНЬМАШЗАВОД»..... | 41 |
| 3.1. Характеристика предприятия как объекта исследования..... | 41 |
| 3.2. Экономический анализ эффективности действующей системы управления персоналом..... | 50 |
| 3.3. Повышение эффективности управления персоналом предприятия на основе КРІ..... | 69 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ..... | 81 |
| СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ..... | 85 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ..... | 93 |

ВВЕДЕНИЕ

Эффективное управление персоналом в настоящее время становится одним из главных условий завоевания предприятием устойчивых и лидирующих позиций на рынке. Эффективность управления персоналом непосредственно влияет на конкурентные преимущества предприятия. Это обусловлено тем, что технологическая и экономическая эффективность производственной деятельности достигается только в результате взаимодействия трудовых ресурсов с материальными, финансовыми, информационными и другими видами ресурсов предприятия. В связи с этим персонал приобретает первостепенное значение в условиях жесткой конкурентной борьбы в современной экономике.

Кроме того, применение современных бизнес-моделей в отечественной и зарубежной практике обуславливает необходимость переосмысления научных взглядов на управление персоналом, требует формирования новых подходов, способствующих повышению эффективности управления персоналом в современных условиях. Одним из таких инструментов является система ключевых показателей эффективности – действенный способ достижения целей и задач предприятия.

Основная проблематика исследования заключается в том, что для каждой организации, сферы деятельности, отрасли и даже должности существуют свои, так называемые, ключевые показатели оценки эффективности. Например, для производственного предприятия наиболее важными являются такие показатели, как производительность труда, количество брака, степень соответствия разряда рабочего разряду работ и т. п. Для торговой организации целесообразно делать акцент на таких показателях, как объем продаж за рабочую смену одним специалистом; средний чек, приходящийся на одного рабочего; количество жалоб, поступающих на рабочего; среднее время на обработку заказа клиента. В гостиничном бизнесе, например, ключевым показателем эффективности может выступать знание иностранного языка и т. д. Именно поэтому, для успешного функционирования и развития предприятия очень важно определить те самые ключевые показатели, по которым будет осуществляться дальнейшая оценка

эффективности использования персонала предприятия и приниматься соответствующие управленческие решения.

Однако в научной литературе до сих пор не сложилось общепринятой терминологии в отношении ключевых показателей эффективности, кроме того отсутствуют единые и универсальные положения по разработке и внедрению системы ключевых показателей эффективности, вопросы управления персоналом на основе этого инструментария остаются методически не разработанными и освещены лишь на уровне общих рекомендаций. Таким образом, данная проблематика обуславливает актуальность темы исследования.

В качестве объекта диссертационного исследования выбрано Закрытое акционерное общество «Тюменский машиностроительный завод». Предметом исследования выступают возможности, механизмы и условия применения ключевых показателей эффективности в управлении персоналом машиностроительного предприятия.

Целью диссертационного исследования является разработка практических рекомендаций по повышению эффективности управления персоналом с использованием ключевых показателей эффективности.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- исследовать теоретико-методологические основы экономического подхода к управлению персоналом;
- определить сущность понятия «ключевые показатели эффективности»;
- выявить роль ключевых показателей эффективности в управлении персоналом;
- рассмотреть информационно-нормативную базу для разработки и расчета ключевых показателей эффективности;
- проанализировать научные подходы к разработке и реализации системы ключевых показателей эффективности;
- провести анализ деятельности ЗАО «Тюменьмашзавод»;
- сформировать систему ключевых показателей эффективности как инструмент эффективного управления персоналом в ЗАО «Тюменьмашзавод»;

- оценить экономический эффект от использования разработанной системы ключевых показателей эффективности.

Научная новизна работы заключается, во-первых, в авторской интерпретации понятия «КРІ», отличающемся от известных тем, что КРІ рассматриваются не как индикаторы выполнения цели, а как инструмент повышения эффективности деятельности персонала, ориентированный на формирование коллектива, состоящего из вовлеченных и исполнительных сотрудников.

Во-вторых, разработан и апробирован алгоритм построения системы КРІ для среднего предприятия машиностроительной отрасли на основе всестороннего анализа его экономической деятельности с ориентацией на достижение конкретных целей.

Теоретическую и методологическую базу исследования составляют фундаментальные научные труды российских и зарубежных ученых. Основы управления по ключевым показателям эффективности разработаны и дополнены видными зарубежными учеными, такими как Каплан Р. С. и Нортон Д. П., Парменгер Д., Хоуп Д. и Фрейзер Р. Среди работ отечественных исследователей стоит отметить труды одного из ведущих отечественных специалистов в области корпоративного управления Панова М.М., российского эксперта в области стратегического менеджмента Клочкова А.К., а также специалистов-практиков в области управленческого консультирования и обучения – Ржехина В.М., Алеханда Д. А. и Коваленко Н. В.

Информационную базу исследования составили законодательные и нормативно-правовые документы РФ, нормативная документация объекта исследования, материалы научно-практических конференций, периодической печати, специальной научной литературы, глобальной информационной сети, а также собственные исследования автора.

В процессе написания работы были комплексно использованы основные методы научного исследования: теоретическое и эмпирическое исследования, систематизация и классификация, анализ, сравнение и обобщение, математико-статистические методы, методы количественного и качественного анализа информации, а также метод ключевых показателей эффективности.

Теоретическая значимость диссертационного исследования заключается в разработке методики формирования системы ключевых показателей эффективности для малых и средних машиностроительных предприятий как инструмента управления персоналом.

Практическая значимость исследования заключается в том, что разработанные положения и рекомендации по формированию системы ключевых показателей эффективности могут быть применимы всеми малыми и средними предприятиями машиностроительной отрасли с широким рынком сбыта. Предложенная методика может также послужить источником формирования информационной базы для разработки приоритетных направлений развития системы управления персоналом машиностроительных предприятий, а также основой для разработки мероприятий, направленных на повышение эффективности функционирования системы управления персоналом.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений.

Во введении обосновывается актуальность работы, сформированы цель и задачи, а также обозначена информационная база исследования, определена научная новизна и практическая значимость работы.

В первой главе – теоретическом разделе, рассмотрены ключевые показатели эффективности как инструмент управления персоналом предприятия, а также обоснована необходимость их использования.

Во второй главе – изложены методические подходы к разработке и внедрению системы ключевых показателей эффективности в управлении персоналом.

В третьей главе – практическом разделе работы, представлены результаты анализа деятельности ЗАО «Тюменьмашзавод», а также разработаны практические рекомендации по формированию системы ключевых показателей эффективности как инструмента эффективного управления персоналом.

В заключении обобщены основные результаты диссертационного исследования в соответствии с поставленной целью, сформулированы основные выводы.

Общий объем работы составляет 97 страниц. Выпускная квалификационная работа содержит 34 таблицы, 21 иллюстраций. Список использованной литературы включает 68 источника.

ГЛАВА 1. КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ (КРІ) В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Теоретические основы экономического подхода к управлению персоналом

Управление персоналом в последнее время становится все более значимым для успешного управления всей организацией и в то же время все более сложным. Коренному изменению отношения к работе с персоналом способствовали возникновение новых моделей развития бизнеса, усовершенствование трудового законодательства, преобразования на рынке труда, появление более высоких требований к профессиональной подготовке и уровню квалификации работника. В связи с этим возникла потребность превратить управление персоналом в целостную систему, в которой различные способы работы с кадрами неразрывно связаны с результатами их трудовой деятельности.

Под управлением персоналом понимается разработанное руководством организации, качественно определенное, приоритетное направление работы по формированию ответственного, высокопрофессионального и сплоченного трудового коллектива, его развитие и мотивация, необходимое для достижения поставленных перед организацией целей [31, с. 213].

Кроме того, деятельность по управлению персоналом – это целенаправленное воздействие на персонал, ориентированное на приведение в соответствие его возможностей и целей организации [34, с. 229].

С методологической точки зрения управление персоналом представляет собой совокупность механизмов, форм, принципов и методов воздействия на формирование, развитие и использование персонала предприятия. Рассматривая управление персоналом как целостную систему, ее можно определить и как деятельность по обеспечению организации необходимым количеством работников требуемой квалификации, их мотивации и эффективного использования как в экономическом, так и социальном плане [36, с. 175].

Другими словами, управление персоналом представляет собой систему методов, инструментов и средств управления персоналом предприятия, применяемую в течение определенного времени для достижения поставленных целей.

Персонал - это, прежде всего, люди с совокупностью многочисленных индивидуальных качеств, среди которых социально-психологические играют значительную роль, это часть экономического и инновационного потенциала организации, в котором рациональные рыночные преобразования должны не только целенаправленно адаптироваться, но и приносить ожидаемые от них результаты. Предметом управления персоналом выступают собственно сам персонал и отношения сотрудников в процессе производства с точки зрения полного и эффективного развития и использования их потенциала в функционировании производственных систем, а также достижения целей предприятия [34, с. 228].

В современном управлении персоналом человеческие ресурсы рассматриваются как конкурентная ценность организации, которую надо развивать и мотивировать для достижения поставленных целей.

В управлении персоналом различают подсистемы, которые являются базой для разработки методики оценки эффективности управления персоналом, включающей показатели формирования, использования и развития персонала. Эти показатели функционируют в тесной взаимосвязи друг с другом, отражая количественные и качественные характеристики эффективности использования персонала.

Состав и количество подсистем управления персоналом формируется для каждой организации индивидуально. Однако их состав должен охватывать все основополагающие этапы управления персоналом в компании, начиная от планирования потребности в кадрах и заканчивая увольнением работников. На рисунке 1.1 представлены основные составляющие управления персоналом.



Рисунок 1.1 – Основные этапы управления персоналом

Источник: [36, с. 179]

Управление персоналом является комплексным процессом, включающим в себя планирование потребности в кадрах, анализ рабочих мест, найм и служебную аттестацию, обучение, развитие персонала, систему оплаты труда и многое другое.

Многие ученые считают, что управлению персоналом в обязательном порядке должен предшествовать детальный анализ. Например, по мнению Парментера Д., основные параметры, отображающие ежемесячную или ежегодную деятельность предприятия, следует заменить показателями эффективности. Разработка грамотного механизма управления персоналом на предприятии начинается с серьезной работы по анализу экономического положения фирмы, который является ключевым фактором предпринимательского успеха всего бизнеса [46, с. 9].

Экономический подход к управлению персоналом дал начало концепции использования трудовых ресурсов. В рамках этого подхода ведущее место занимает техническая (инструментальная), а не управленческая подготовка людей на предприятии [34, с. 229].

В современных условиях экономический подход к управлению представляет собой совокупность приемов и способов воздействия на персонал с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов. Экономический подход предполагает обоснование необходимости осуществления функций по

управлению персоналом во взаимоувязке с результатами деятельности отдельного работника и организации в целом. То есть предполагается, что человеческие ресурсы предприятия должны использоваться эффективно.

Под эффективностью использования персонала понимается эффективность его труда. Эффективность труда выражает степень результативности труда при наименьших трудовых затратах, то есть степень достижения запланированной цели в результате трудовой деятельности. Другими словами, под эффективностью следует понимать соизмеряемый с затратами суммарный эффект (результат) от достижения целей управления персоналом, что представлено на рисунке 1.2.

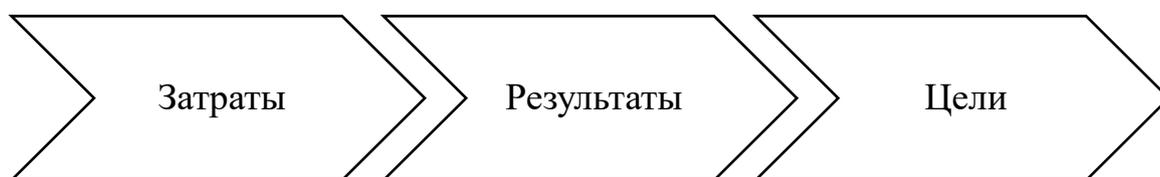


Рисунок 1.2 – Эффективность управления персоналом

Источник: составлено автором

Считается, что функционирование любой экономической системы представляет собой цепочку «затраты – результаты – цели». Понятие эффективности автоматически привязывается к завершенности данной цепочки. То есть управление персоналом с экономической точки зрения может быть признано эффективным в том случае, если не просто затраты успешно преобразуются в результаты, но и полученные результаты соответствуют при этом целям системы управления и всего предприятия в целом [18, с. 130].

Таким образом, в самом общем виде под экономическим подходом к управлению персоналом подразумевается достижение целей компании при оптимальных затратах на персонал.

Экономические методы представляют собой способы и средства достижения экономических целей управления. Экономическая цель подразумевает получение компанией дохода, размер которого заблаговременно определен и является целью трудовой деятельности работников организации.

Экономические методы управления персоналом выступают в следующих формах: планирование, анализ, предоставление экономической самостоятельности, что вызывает заинтересованность работников в результатах своего труда, в том числе и материальную. Наиболее распространенные в практике управления экономические методы воздействия на персонал представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Экономические методы управления персоналом

| | |
|--|--|
| Экономический анализ | <ul style="list-style-type: none"> - устанавливает причины расхождения между базисными, плановыми и фактическими данными; - выявляет резервы улучшения показателей управления персоналом, определяет их влияние на себестоимость продукции, объемы производства, прибыль; - создает информационную базу для принятия управленческих решений |
| Технико-экономическое планирование | <ul style="list-style-type: none"> - разработка планов повышения производительности и качества труда с целью снижения расходов на рабочую силу и обеспечения дальнейшего развития предприятия; - определение потребности в персонале по профессиям, специальностям и уровню квалификации; - определение затрат на персонал, в том числе средств на потребление, размеров заработной платы по категориям работников и т.д. |
| Формирование системы экономических показателей | -из всего многообразия показателей необходимо выбрать наиболее значимые с точки зрения управления персоналом, т.е. сформировать сбалансированный набор показателей, характеризующий различные аспекты экономической деятельности предприятия |
| Экономическое стимулирование | - побуждает отдельных работников повышать эффективность своей работы, выполнять планы и поставленные цели организации |

Источник: [26, с. 82]

Одной из самых распространенных форм экономического воздействия на персонал является метод, стимулирующий работников на соизмерение затрат на производство продукции с результатами хозяйственной деятельности (объем продаж, выручка), полное возмещение расходов на производство за счет полученных доходов, экономию ресурсов и заинтересованность сотрудников в результатах своего труда [26, с. 82].

Материальное стимулирование также является важной формой экономического воздействия на персонал и предполагает установление зависимости между размером материального вознаграждения и результатом труда работника. Система экономического стимулирования представляет собой совокупность разрабатываемых и осуществляемых мероприятий, нацеленных на усиление заинтересованности персонала и каждого сотрудника в получении

высокой прибыли [43, с. 357].

Экономические методы управления персоналом направлены на экономичное расходование ресурсов, повышение качества и конкурентоспособности товаров и услуг. Иными словами, самым главным в экономических методах являются оптимизация управленческого решения и мотивация персонала на его реализацию [43, с. 357].

В современных условиях организации рассматривают затраты на персонал как инвестиции, которые соответственно должны приносить отдачу в виде повышения эффективности деятельности предприятия. Следовательно, одна из важнейших экономических целей системы управления персоналом – максимизация отдачи от этих капиталовложений. Поэтому экономический подход к управлению персоналом является актуальным [7, с. 216].

Таким образом, экономический подход к управлению предполагает наличие экономических рычагов, создающих условия, при которых выгодно работать хорошо [45, с. 288].

Эффективное управление персоналом подразумевает детальный анализ показателей, отражающих соотношение денежных затрат на персонал и практического результата его деятельности [65, с. 42].

Важно отметить, что большинство российских работ по управлению персоналом в качестве экономического механизма управления рассматривают общие процессы работы с персоналом: привлечение - отбор - адаптация - развитие персонала (обучение) - расторжение трудовых отношений. Причем не рассматриваются конкретные экономические ситуации, в которые попадают организации, ситуации, требующие определенных нововведений в системе управления персоналом: отсутствуют авторские подходы к методике управления кадрами организации [29, с. 347].

Таким образом, на основе исследования современной литературы выявлено, что в настоящее время отсутствует четко разработанный грамотный и эффективный экономический механизм управления персоналом предприятия.

Однако современные модели организации бизнеса обуславливают необходимость разработки способов экономического обоснования управленческих решений в области персонала. Востребованными становятся

обоснование необходимости осуществления функций по управлению персоналом и их процедурной реализации во взаимосвязке с результатами деятельности отдельного сотрудника и всего предприятия [6, с. 76].

1.2. KPI: понятие и классификация

Термин «ключевые показатели эффективности» является прямым переводом устойчивого выражения в английском языке «key performance indicators (KPI)». В англоязычной литературе есть еще несколько терминов, употребляющихся практически в тех же значениях, и, как следствие, используемых на русском языке: «показатели эффективности» или «производственные показатели» («performance indicators - PI»), «ключевые показатели результативности» («key results indicators – KRIs»).

Разные авторы придают разное значение терминам. Так, например, Парментер Д., автор книги «Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using», разграничивает термины следующим образом:

- «ключевые показатели результативности» («key results indicators – KRIs») отражают положение компании в целом;
- «производственные показатели» («performance indicators») показывают, что следует делать и каковы ежедневные функции;
- «ключевые показатели эффективности» («key performance indicators (KPIs)») показывают, что нужно делать для повышения эффективности [46, с. 3].

Характеристика связей между этими показателями, в интерпретации Парментера Д., представлена на рисунке 1.3.

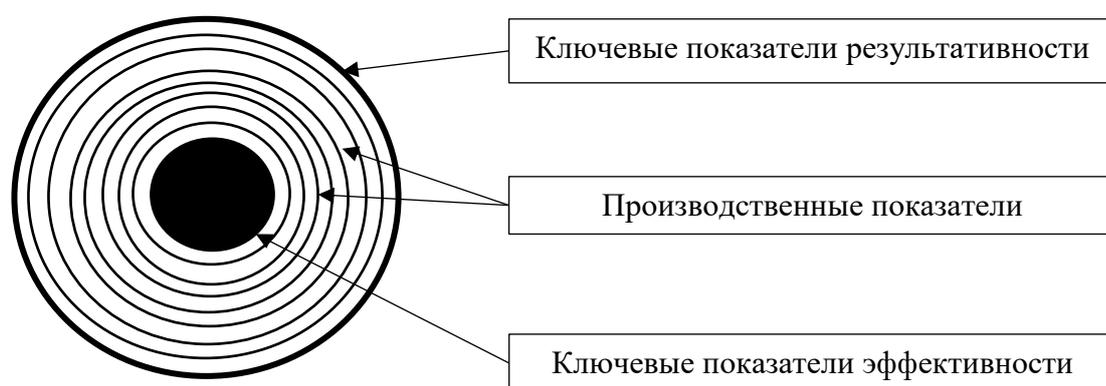


Рисунок 1.3 – Типы показателей деятельности предприятия

Источник: [46, с. 3]

По мнению Парментера Д., ключевые показатели результативности отражают именно конечный результат деятельности предприятия и являются поверхностными, поскольку не содержат информацию о том, как улучшить эти результаты (например, удовлетворенность клиента). За поверхностными показателями скрываются производственные показатели (например, чистая прибыль ключевых продуктовых линеек), а в самом центре – ключевые показатели эффективности, которые являются наиболее важными для успеха организации (например, количество встреч с клиентами, приносящими наибольшую прибыль).

Автор одной из немногих книг о ключевых показателях эффективности на русском языке – Клочков А. К., пишет, что КРІ представляет собой систему, используемую для достижения главных целей компании. Причем он считает, что КРІ в обязательном порядке должен быть образован путем предварительного определения цели, иначе используется любой другой термин (коэффициент полезного действия, коэффициент трудового участия, показатель производительности и т.п.) [25, с. 5].

По мнению Булгаковой С.В., доктора экономических наук, ключевой показатель эффективности – это показатель (индикатор) выполнения/достижения успеха в реализации поставленной задачи относительно эффективности деятельности [8, с. 21].

Рамперсад Х.К. пишет о КРІ – «это стандарт, позволяющий количественно оценить степень достижения стратегической цели... Целевое значение КРІ отражает конкретное значение, которое необходимо достигнуть» [65, с. 43].

Таким образом, в настоящий момент не сложилось общепринятой интерпретации ключевых показателей эффективности деятельности персонала.

Обобщив мнения авторов, можно сделать вывод, что ключевые показатели эффективности – это показатели, с помощью которых производится оценка эффективности действий, процессов и функций управления персоналом по отношению к достижению поставленных целей [68, с. 67].

То есть, принято считать, что показатель является КРІ, если он измеряет выполнение цели. Следовательно, ключевые показатели эффективности представляют собой систему оценки достижения поставленных целей, в основе которой лежит подсчет «План/Факта» достижения цели в процентах.

Однако необходимо акцентировать внимание на том, что оценка достижения цели является лишь одной из функций КРІ, поэтому в авторской интерпретации КРІ рассматриваются не как индикаторы выполнения цели, а как инструмент повышения эффективности деятельности персонала, ориентированный на формирование коллектива, состоящего из вовлеченных и исполнительных сотрудников.

Ключевых показателей эффективности были первоначально рассмотрены в качестве инструмента управления в концепциях «Управление по целям», основоположником которой является Друкер П., и «Сбалансированная система показателей», разработанная Капланом Р. С. и Нортон Д. П. [8, с. 22].

Необходимо обозначить, что в «Сбалансированной системе показателей» КРІ являются индикаторами выполнения стратегических целей компании, а также показателями эффективности бизнес-процессов, а не работы каждого работника в отдельности.

В контексте сотрудников КРІ применяется в концепции «Управление по целям», которая, как правило, подразумевает систему мотивации персонала, основанную на достижении индивидуальных КРІ.

Система управления на основе КРІ предполагает достижение основной цели предприятия благодаря выполнению каждым сотрудником организации личных КРІ [28, с. 38].

С позиции системности КРІ обладает некой структурой, которая представлена на рисунке 1.4.

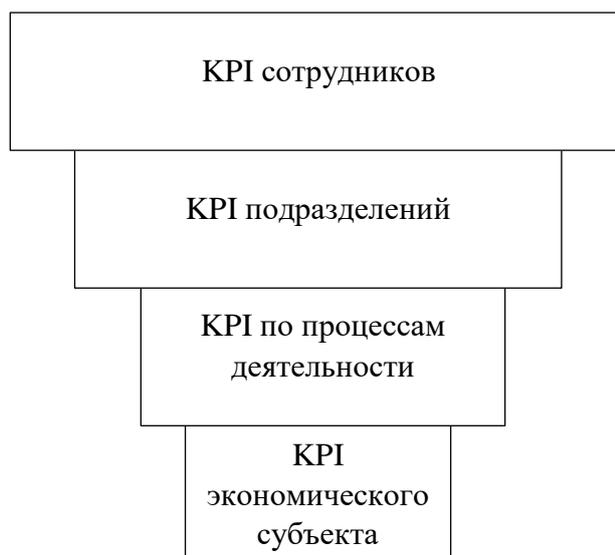


Рисунок 1.4 – Система KPI

Источник: [8, с. 30]

Значительная востребованность системы управления на основе KPI в отечественной практике объясняется прежде всего низким уровнем издержек внедрения, а также простотой применения и прозрачностью в процессе принятия управленческих решений.

В настоящее время существует различные классификации, созданные в разное время разными авторами. Прежде всего показатели делятся на две группы – качественные и количественные. Как правило, количественные показатели измеряют результат в цифрах, а качественные – в словах. Поскольку качественные показатели рассматриваются как недостаточно точные и поэтому менее значимые, на практике чаще всего используют именно количественные показатели [20, с. 6].

Не менее распространенной классификацией показателей является подразделение на финансовые и нефинансовые. Как правило, финансовые показатели выражаются в деньгах – например, размер прибыли, добавленная рыночная стоимость и т.д. Следовательно, все остальные показатели являются нефинансовыми – например, степень удовлетворенности потребителя, уровень текучести персонала, норма брака, оборачиваемость запасов и т.д.

Еще одна классификация разделяет показатели на стратегические и операционные. Операционные показатели описывают ежедневную деятельность

подразделений организации – например, количество обработанных заявок, максимальный уровень брака на производстве. Стратегические показатели – это показатели высшего уровня – например, размер прибыли, доля рынка и т.д. Порой важнее сделать акцент на выполнение операционных показателей, для того, чтобы выполненные каждым работником операционные показатели в итоге привели к реализации стратегии организации [20, с. 6].

Одна из практико-ориентированных классификаций КРІ разделяет показатели следующим образом:

- КРІ результата – отражают конечные результаты деятельности компании;
- КРІ затрат – характеризуют затраченные ресурсы;
- КРІ функционирования – позволяют оценить эффективность выполнения бизнес-процессов;
- КРІ производительности – характеризуют соотношение между затратами труда, времени и полученным результатом;
- КРІ экономической эффективности – отражают соотношение полученного результата к затратам, а также степень соответствия результата поставленным целям [3, с. 102].

Парментер Д. классифицирует КРІ в зависимости от времени – показатели прошлых периодов, текущие показатели и показатели будущих периодов. Наиболее важными КРІ, с которыми должна работать компания, являются текущие показатели и показатели будущих периодов. Мониторинг текущих КРІ, например, таких как вчерашний объем продаж, должен осуществляться постоянно и непрерывно [46, с. 9].

Наиболее распространенной классификацией в мировой практике является разделение КРІ по предметным областям Каплана Р. и Нортон Д.: «Финансы», «Клиенты и маркетинг», «Бизнес-процессы», «Персонал и системы». В свою очередь, группа КРІ составляющей «Персонал» подразделяется еще на ряд показателей:

- удовлетворенность работника;
- сохранение профессиональной кадровой базы;

– эффективность работника.

Стоит отметить, что показатель удовлетворенности работника в этой группе считается фактором, обеспечивающим два других: сохранение кадров и эффективность работника [61, с. 127].

Следующий этап модификации системы показателей по перспективе «Персонал и системы» представлен на рисунке 1.5.

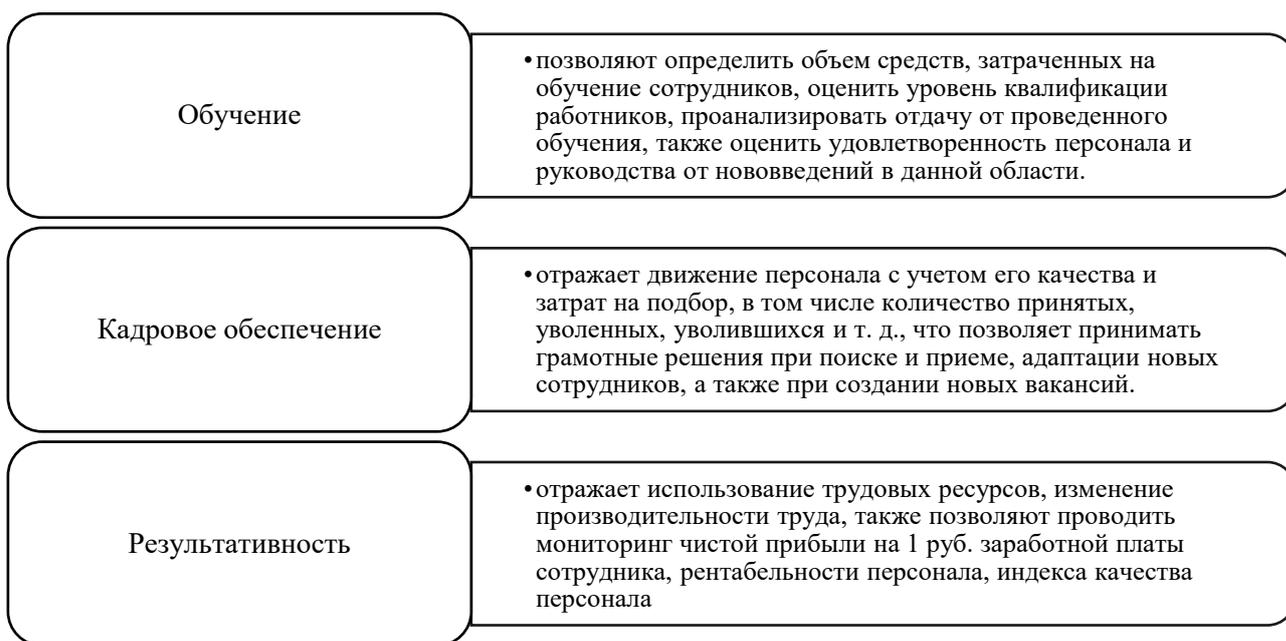


Рисунок 1.5 – Классификация КРІ по перспективе «Персонал и системы»

Источник: [66, с. 83]

Представленная классификация КРІ предоставляет возможность оценить работников предприятия с различных сторон, позволяя выбирать каждый раз ключевые показатели эффективности, которые в большей степени соответствуют заданной цели.

По мнению Ереминой Г.А., все ключевые показатели эффективности в области персонала можно классифицировать по трем наиболее важным сферам:

- «Компетенция» – оценка потенциала сотрудника, которая осуществляется путем определения соответствия ключевых компетенций для конкретной должности и компетентности сотрудника;

- «Процесс» – оценка соответствия текущих бизнес-процессов установленным регламентам. Например, выполнение дисциплинарных требований, правила ведения баз данных, выполнения процедур и др.;

- «Результат» – оценка по результатам деятельности, которая осуществляется посредством сопоставления целевых результатов, выраженных в цифрах, с достигнутыми результатами [20, с. 7].

В таблице 1.2 представлен пример распределения КРІ согласно данной классификации.

Таблица 1.2

Пример распределения КРІ по предлагаемым областям измерений

| Область измерений | КРІ | Как действует |
|-------------------|---|--|
| Компетенции | Тестирование на знание характеристик продукции | В течение конкретного периода времени - до следующего обучения и тестирования – входит в расчет ежемесячного итогового показателя оценки эффективности деятельности конкретного сотрудника |
| Процесс | Число случаев остановки производства в результате срыва поставок материалов | Оказывает влияние на расчет ежемесячного итогового показателя оценки эффективности деятельности сотрудника |
| Результат | Выполнение плана по объему проданной продукции | Выполнение плана по объему проданной продукции влияет на ежемесячный итоговый показатель оценки эффективности деятельности конкретного сотрудника |

Источник: [20, с. 7].

В настоящее время именно качество и мотивация труда становятся важнейшими факторами успеха любого предприятия, поэтому в управлении персоналом становится необходимым практическое применение системы КРІ по перспективе «Персонал и системы». Каждый работник любой компании должен находиться в зоне постоянного и пристального внимания руководства, а его оценка должна быть грамотно организованной процедурой, что требует соответствующего методического обеспечения.

КРІ по перспективе «Персонал и системы» являются универсальным инструментом, позволяющим не только оптимизировать работу с персоналом, усовершенствовать систему мотивации, но и объективно оценить рабочий коллектив в разрезе по каждому сотруднику, что позитивно отразится на эффективности деятельности предприятия. Поскольку КРІ разрабатываются с учетом целей предприятия, а также учитывают выполнение задач каждого сотрудника, в них уже заложены критерии оценки эффективности того или иного

работника. Соответственно, чтобы оценить эффективность сотрудника, достаточно посмотреть показатели выполнения КРІ за отчетный период, полученные в ходе мониторинга.

1.3. Роль КРІ в повышении эффективности управления персоналом

В настоящее время существуют разные универсальные комплексы практических действий в области персонала, которые способствуют повышению эффективности управления персоналом. Одним из таких инструментов является система ключевых показателей эффективности – действенный способ достижения целей и задач предприятия.

КРІ позволяет управлять эффективностью: устанавливать измеримые цели, затем оценивать и мотивировать на их достижение. Метод может и должен использоваться как инструмент трансляции целей предприятия каждому работнику операционного уровня. Все это в полной мере относится к управлению персоналом.

Ключевые показатели эффективности в управлении персоналом выполняют ряд функций, которые представлены на рисунке 1.6.

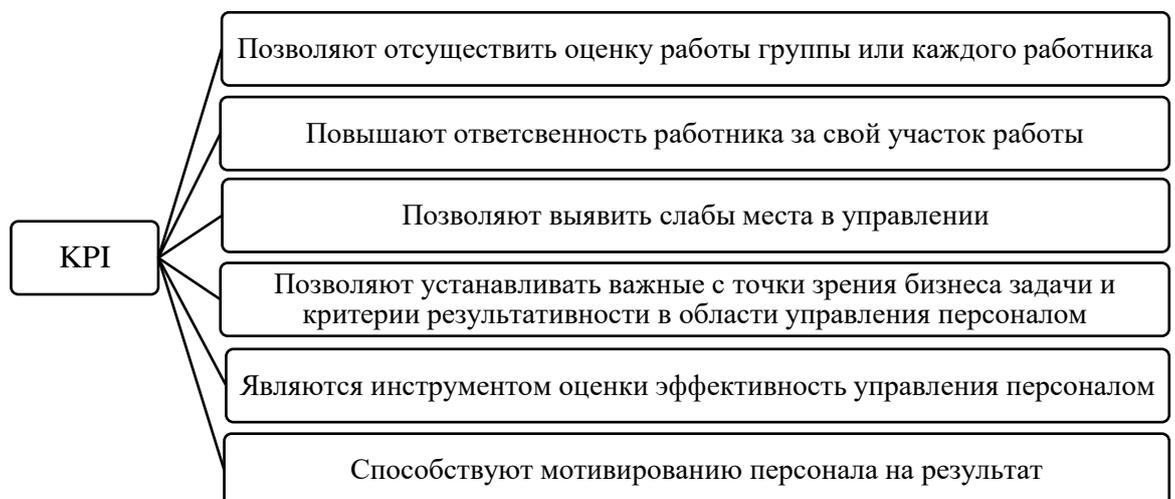


Рисунок 1.6 – Функции КРІ

Источник: [48, с. 23]

КРІ определяют цели, на достижение которых замотивирован каждый работник, а также содержат в себе информацию, необходимую руководителям для оценки деятельности подчиненных. Например, если цель заключается в повышении уровня удовлетворенности потребителя, КРІ, влияющими на достижение этой цели, могут быть динамика возврата брака, процент своевременно исполненных заказов, количество отказов клиентов. КРІ помогают определить тенденции и позволяют руководителям принимать взвешенные управленческие решения [27, с. 108].

Большое значение имеет верное определение ключевых показателей эффективности для каждого работника в отдельности, поскольку оценка, основанная на неправильном наборе показателей, приведет к ошибочным управленческим решениям.

На рисунке 1.7 показано место КРІ в системе управления персоналом, основанной на заранее определенных целях и достижении личных КРІ.

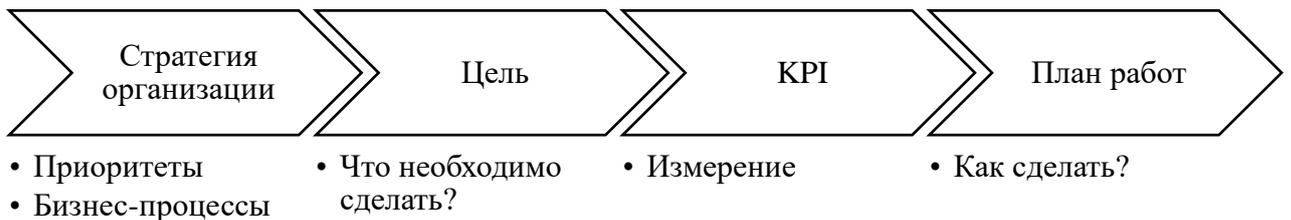


Рисунок 1.7 – Место КРІ в системе управления персоналом

Источник: [31, с. 214]

Все утвержденные КРІ должны иметь смысл и являться базой для анализа. Обычно для каждого КРІ устанавливают целевые, а также минимальные и максимальные значения. КРІ разрабатываются на конкретный период времени и в конце установленного срока фактические результаты сравниваются с целевыми значениями. Когда работник ощущает четкую связь между затратами труда, результатами и денежным вознаграждением – мотивация трудовой деятельности возрастает [48, с. 22].

Предложенная в таблицах 1.3 и 1.4 система оценки снабжает руководство информацией, необходимой для оценки эффективности деятельности как всего отдела, так и отдельного работника, показывает насколько результаты деятельности каждого сотрудника соответствуют поставленным целям.

Заработная плата на основе КРІ

| Показатель | Удельный вес, % |
|---------------------------|-----------------|
| Оклад | 48 |
| Переменная часть, в т.ч.: | 52 |
| КРІ 1 | 36 |
| КРІ 2 | 10 |
| КРІ 3 | 6 |
| Итого: | 100 |

Источник: [9, с. 142]

При использовании КРІ заработная плата будет состоять из постоянной части, т.е. оклада, и переменной части. Установленный оклад выплачивается работнику вне зависимости от выполненных им КРІ. Для переменной части устанавливается максимальная сумма по каждому КРІ, которая принимается за 100%. В дальнейшем от максимально установленной суммы рассчитывается сумма КРІ, которая зависит от того, насколько выполнен план.

Таблица 1.4

Критерии для расчета переменной части заработной платы

| Ключевые показатели эффективности | Фактическое выполнение плана | Процент от установленной переменной части заработной платы при 100%-ном выполнении плана |
|-----------------------------------|------------------------------|--|
| КРІ 1, КРІ 2 | 0–69,99% | 0 |
| | Свыше 70% | Пропорционально проценту выполнения плана |
| КРІ 3 | 0–74,99% | 0 |
| | Свыше 75% | Пропорционально проценту выполнения плана |

Источник: [9, с. 142]

Таким образом, управления персоналом на основе системы КРІ позволяет повысить уровень мотивации персонала и способствует ориентации сотрудников на достижение целей организации через личную заинтересованность в результатах работы.

Кроме того, руководство организации может выявлять тех работников, которые не соответствуют требованиям занимаемой должности и не справляются с возложенными на них обязанностями, и принимать соответствующие управленческие решения. А именно, эффективность работы каждого работника организации, определенная с помощью КРІ, можно отобразить на графике, где на одной части отмечаются основные навыки и

компетенции человека, на другой - то, каких знаний и умений ему не хватает. Руководствуясь этими данными, HR-служба может отправить работников на повышение квалификации или перевести их на другую должность и т. д.

С помощью данного графика руководители могут с точностью определить лучших работников. Карьерный рост или бонусы за лучшие достижения в работе способствуют повышению лояльности и приверженности сотрудников компании, а следовательно, уровень текучести персонала среди лучших работников со временем станет значительно ниже.

Однако основная сложность может возникнуть на этапе внедрения ключевых показателей эффективности, если данная система показателей принимается только как система мотивации, а не как система управления по целям. Ведь управление по целям является ключевым методом управления как самой организацией, так и персоналом [31, с. 214].

В каждой области системы управления персоналом есть свои цели и задачи, при осуществлении которых достигается эффективное управление персоналом организации. То есть управление персоналом можно назвать эффективным, если таковыми являются все подсистемы управления. Примерный перечень KPI по основным направлениям управления персоналом представлен на рисунке 1.8.



Рисунок 1.8 – KPI по основным направлениям управления персоналом

Источник: составлено автором

Таким образом, сформированная система KPI способствует достижению целей в области персонала, но только тогда, если все разработанные KPI соответствуют задачам службы управления персоналом. Причем в каждой конкретной ситуации система KPI может охватывать не все, а только отдельные функции управления персоналом, а набор этих составляющих будет зависеть от целей предприятия.

Мировая практика доказывает, что внедрение KPI увеличивает прибыль организаций на 10-30% так как в данной системе заложена ориентация работника на конкретный результат [38, с. 252].

Помимо указанного эффекта (увеличение прибыли) внедрение системы KPI способствует:

- 1) Снижению оттока потребителей и клиентов, как следствие, опять же

увеличение прибыли (снижение оттока клиентов на 5% приводит к увеличению прибыли до 15%);

2) Снижению затрат (на 10-15%);

3) Значительному увеличению производительности труда (за счет эффективности бизнес-процессов и повышения мотивации);

4) Сокращению сроков реализации бизнес-процессов;

5) Повышению качества выпускаемой продукции, что является ключевым фактором в конкурентной борьбе на рынке;

6) Повышению конкурентных преимуществ компании [25, с. 22].

То есть «подлинный KPI оказывает эффект «лавины»», - пишет Д. Парменгер [46, с. 8].

Таким образом, главенствующую роль в управлении персоналом занимает формулировка ключевых показателей эффективности. Вследствие применения KPI руководители приобретают возможность оценить эффективность работы каждого подразделения с точки зрения выполнения целей организации, сформулировать обоснованные управленческие решения, а также увязать достигнутые результаты сотрудника с размером индивидуального вознаграждения, карьерным и профессиональным ростом.

ГЛАВА 2. ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВЕ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

2.1. Информационно-нормативная база для разработки и расчета КРІ

В результате исследования нормативной базы в области КРІ выявлено, что существующие документы не регламентируют перечень КРІ и порядок их расчета. Некоторая информация содержится в «Методических указаниях по применению ключевых показателей эффективности государственными корпорациями, государственными компаниями, государственными унитарными предприятиями, а также хозяйственными обществами, в уставном капитале которых доля участия Российской Федерации, субъекта Российской Федерации в совокупности превышает пятьдесят процентов» (далее – Методические указания) [37].

Методические указания разработаны во исполнение п. 4 Перечня поручений Президента Российской Федерации по итогам Петербургского международного экономического форума от 5 июля 2013 г. № Пр-1474 с целью оценки деятельности государственных служащих, а также методической и консультационной поддержки организаций при формировании и внедрении системы КРІ.

В данном документе определен перечень КРІ для различных государственных организаций и специфика их применения, а также установлена процедура утверждения, мониторинга и контроля выполнения КРІ. Отдельно рассматривается взаимосвязь КРІ с мотивацией представителей органов управления компаний с государственным участием.

Согласно данным методическим указаниям разработка КРІ должна осуществляться в соответствии с принципами:

- прозрачности и измеримости КРІ;
- минимальной достаточности КРІ;

- комплексной характеристики деятельности государственных организаций;
- наличия оперативных показателей деятельности и стратегических показателей развития организации (краткосрочные и долгосрочные цели);
- непротиворечивости показателей КРІ;
- ориентированности на рост финансовых и производственных результатов организации.

Методические указания разграничивают КРІ на три вида – финансово-экономические, отраслевые и депремирование руководства госкомпаний.

Причем финансово-экономических показателей рекомендуется использовать не более 7, отраслевых – не более 4. При расчете вознаграждения методика предлагает использовать интегральный показатель эффективности деятельности, то есть взвешенную сумму результатов исполнения КРІ.

Однако эксперты в области построения системы КРІ рекомендуют использовать следующее количество показателей:

- 10-12 для генерального директора;
- 5-7 для департамента и его руководителя;
- 3-7 для подразделения и его руководителя;
- 3-5 на уровне отдельного сотрудника [42, с. 210].

Р. Каплан и Д. Нортон предлагали использовать не более 20 КРІ. Д. Хоуп и Р. Фрейзер рекомендуют не более 10. Хорошей рекомендацией является правило Д. Парментера «10/80/10». Это означает, что предприятие должно иметь около 10 ключевых показателей результативности, до 80 производственных показателей и 10 ключевых показателей эффективности. В исключительных случаях требуется большее число показателей – как правило, их бывает еще меньше [46, с. 10].

В методических указаниях определены обязательные к применению государственными компаниями показатели:

- рентабельность инвестиций акционеров – TSR (Total Shareholder Return) – для публичных организаций;
- размер дивидендов (динамика в сравнении со средним размером за 3

последних года) – для непубличных организаций;

- рентабельность инвестированного капитала – ROIC (Return On Invested Capital);

- рентабельность акционерного капитала – ROE (Return On Equity).

Причем данные КРІ должны иметь общий вес не менее 30% от суммы общего веса всех показателей государственной организации.

Кроме обязательных к применению, в методических указаниях к использованию рекомендуются следующие КРІ:

- динамика размера EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization);

- рентабельность по EBITDA (EBITDA margin);

- динамика удельной выручки (за вычетом нерегулярных составляющих) за год из расчета на одного работника;

- снижение затрат на приобретение товаров (работ, услуг) на единицу продукции;

- другие показатели, установленные в программах деятельности организации.

После того, как перечень КРІ утвержден, определяются ответственные за реализацию КРІ на уровне структурных подразделений и должностных лиц, а также утверждаются процедуры мониторинга КРІ.

В методических указаниях прописано, что при формировании системы КРІ целевые значения показателей должны утверждаться на три последующих года. При этом ранее установленные целевые значения показателей за прошедший год и на текущий календарный год корректировке не подлежат. При отклонении фактически достигнутых показателей от ранее установленных целевых значений в годовом отчете приводится подробное описание и анализ причин, повлекших указанные отклонения.

КРІ внедряется с целью перевода стратегии развития предприятия в форму показателей оперативного уровня, а также оценки соответствия их текущего состояния целевому и создания основы для принятия взвешенных управленческих решений в долгосрочной и среднесрочной перспективе.

Стоит отметить, что в Методических указаниях система КРІ предполагает детальный анализ деятельности организации и позволяет оценить эффективность работы руководства и сотрудников, которая учитывается при кадровых решениях, а также при расчете оплаты труда.

Руководство компании должно использовать следующую базу сравнения:

- ретроспективный анализ, в случае если это позволяют данные (в денежном и процентном выражении);
- сравнение факт/план значений в рамках исполнения ежегодной программы деятельности;
- сравнение со среднеотраслевыми показателями.

Необходимо акцентировать внимание на том, что данные методические указания подготовлены для государственных организаций, но, несмотря на это, другие компании также могут использовать данный документ в качестве основы для разработки системы КРІ.

Остальные рассмотренные документы, такие как Распоряжение Министерства экономического развития РФ от 14 апреля 2014 г. № 26Р-АУ «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти»; Информационно-технический справочник по наилучшим доступным технологиям ИТС 48-2017 «Повышение энергетической эффективности при осуществлении хозяйственной и (или) иной деятельности» (утв. приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 29 сентября 2017 г. № 2060), Постановление Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. № 316 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Экономическое развитие и инновационная экономика», Информация Минфина России «Концепция качества аудита: ключевые элементы, формирующие среду для обеспечения качества аудита» и других федеральных актах, содержат только упоминания о КРІ без каких-либо расчетных формул и конкретных определений.

При разработке целевых КРІ и расчете их фактических значений может возникнуть потребность в:

- информации отдела кадров предприятия;
- материалах управленческого учета и отчетности;

– информации менеджера по труду.

Для определения эффективности деятельности персонала потребуется информация, которая содержится в финансовой отчетности [4, с. 145]:

– форма № 5 «Приложение к бухгалтерскому балансу», разделы «Расходы по обычным видам деятельности» и «Социальные показатели»;

– пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах;

– бюджет доходов и расходов.

В статистической отчетности:

– форма № 1-т «Сведения о численности и заработной плате работников по видам деятельности»;

– форма № 4-п «Сведения о численности, заработной плате и движении работников»;

– раздел 2 «Использование рабочего времени»;

– «Отчет по труду» с приложениями;

– «Отчет о затратах предприятия на производство и реализацию выполненных работ»;

– отдела труда и заработной платы, отдела кадров, сведений о выполнении норм выработки по цехам и профессиям и т. п.

Кроме того, при расчете фактически достигнутых показателей и анализе их отклонений от ранее установленных целевых значений привлекаются данные управленческой отчетности, т. е. внутренней отчетности, разрабатываемой и утверждаемой руководством предприятия для внутреннего пользования.

2.2. Методические основы построения системы КРІ

Несмотря на то, что КРІ являются передовым методом управления организацией и персоналом одновременно, в научной литературе до сих пор не существует универсальных положений о порядке разработки системы КРІ на предприятии. Различные авторы предлагают использовать свои методы, однако все они считают, что разрабатывать ключевые показатели эффективности целесообразно от главной цели организации до целей ее структурных подразделений и отдельных сотрудников. Главную цель организации необходимо поделить на подцели, уточнить задачи, выполнение которых приведет к желаемому результату. После определения целей и подцелей необходимо составить список КРІ. Как правило, это не вызывает проблем, поскольку руководителям отлично известны критерии оценки деятельности сотрудников. Однако важно не запутаться в многообразии показателей и выбрать ключевые, самые значимые для данного предприятия в конкретный промежуток времени [28, с. 39].

К настоящему времени накопилось большое количество ключевых показателей эффективности. В любом случае перечень КРІ должен быть сформирован с учетом целевых ориентиров развития организации, а также всех существующих организационных особенностей. При всем этом, можно выделить два основных подхода к формированию перечня ключевых показателей эффективности. Согласно первому подходу набор КРІ формируется исходя из организационной структуры предприятия, а именно учитываются должностные обязанности и зона ответственности каждого сотрудника в рамках организационной структуры. Следовательно, ключевые показатели эффективности в данном случае являются критерием оценки результативности деятельности каждого сотрудника и его личного вклада в достижение целей организации.

Пример перечня ключевых показателей эффективности, сформированного на основе организационной структуры предприятия, представлен в таблице 2.1.

Перечень КРІ, сформированных на основе организационной структуры
предприятия

| КРІ | Должность |
|--|---|
| Стоимость компании, тыс. руб. | Генеральный директор |
| Доля рынка в регионах присутствия, % | |
| Кассовые разрывы, шт. | Финансовый директор |
| Выполнение бюджета, % | |
| Ущерб от реализованных рисков, тыс. руб. | |
| Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности | |
| Доля оборотных средств | |
| Отношение оборотных активов к пассивам | |
| Коэффициент оборачиваемости товарно-материальных запасов | |
| Коэффициент кредиторской задолженности | |
| Коэффициент соотношения оборотных и внеоборотных активов | |
| Коэффициент долга к собственному капиталу | |
| Соотношение темпов роста коммерческих расходов и выручки от реализации продукции, % | |
| Эффективность предложений по оптимизации налогов, тыс. руб. | |
| Рентабельность инвестированного капитала, % | |
| Рентабельность акционерного капитала, % | |
| Соблюдение бюджета расходов на канцелярию, руб. | Начальник АХО |
| Скорость выполнения запросов | Руководитель ПЭО |
| Оптимизация расходов компании | |
| Уровень прибыльности, % | Руководитель коммерческой службы |
| Объем реализованной продукции, натур. ед. изм. | |
| Затраты на ед. изм. продукции, тыс. руб. | Руководитель отдела сбыта |
| Количество повторных заказов, тыс. руб. | |
| Выручка на одного покупателя, тыс. руб. | |
| Отклонение фактического объема продаж от планового, % | |
| Оборачиваемость запасов, дни | Специалист по ведению финансовых операций |
| Торговая наценка, % | |
| Уровень текучести ключевых специалистов, % | Начальник отдела кадров |
| Выполнение заказа точно к указанному сроку | Руководитель отдела логистики |
| Ущерб от недостаточного уровня качества логистического сервиса, тыс. руб. | |
| Отношение общих логистических издержек на единицу производимой продукции | |
| Прирост выручки к приросту выручки за аналогичный период года, предшествующего текущему, % | Коммерческий директор |
| Выполнение плана продаж по отгрузкам, %. | |
| Средняя прибыль на одного клиента, тыс. руб. | |
| Доход от новых клиентов, % | |

Продолжение таблицы 2.1

| КРІ | Должность |
|---|--|
| Осведомленность о продукции компании на рынке | Руководитель отдела рекламы и маркетинга |
| Индекс удовлетворенности клиента | |
| Выполнение плана по объему продаж, % | Менеджер по продажам |

| | |
|--|----------------------|
| Изменения закупочных цен, произошедшее в результате переговоров с поставщиками | Менеджер по закупкам |
|--|----------------------|

Источник: [68, с. 67]

Таким образом, согласно первому подходу система ключевых показателей эффективности формируется в соответствии с полномочиями должностного лица. При втором подходе набор ключевых показателей эффективности определяется исходя из функционального предназначения отдельных показателей. Пример набора ключевых показателей эффективности, сформированного на основе функционального назначения представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Набор KPI, сформированный исходя из функционального предназначения показателя

| KPI | Функциональное назначение | Порядок расчета |
|---|---|---|
| ROE - рентабельность собственного капитала, % | Характеризует эффективность использования собственного капитала | $(\text{Чистая прибыль} / \text{Среднегодовая величина собственного капитала}) \times 100 \%$ |
| TSR - совокупная акционерная доходность, % | Отражает отдачу от инвестиций | $((\text{Цена акции в конце периода} - \text{Цена акции в начале периода} + \text{Дивиденды, выплаченные в течение периода}) / \text{Цена акции в начале периода}) \times 100 \%$ |
| EBITDA, тыс. руб. | Показывает финансовый результат организации, исключая влияние процентов, налогов и амортизационных отчислений | Прибыль до налогообложения + Проценты к уплате + Амортизация ОС и НМА |
| EBITDAmargin, % | Характеризует прибыльность организации до уплаты процентов, налогов и амортизации | $(\text{EBITDA} / \text{Выручка}) \times 100 \%$ |
| Рентабельность продаж по чистой прибыли, % | Показывает размер чистой прибыли, приходящийся на 1 руб. выручки | $(\text{Чистая прибыль} / \text{Выручка}) \times 100 \%$ |

Продолжение таблицы 2.2

| Предлагаемый KPI | Функциональное назначение | Формула расчета |
|--------------------------|---|--|
| Рентабельность затрат, % | Показывает размер прибыли с каждого рубля, затраченного на производство и реализацию продукции. | $(\text{Чистая прибыль} / \text{Себестоимость}) \times 100 \%$ |

| | | |
|---|--|---|
| CIR - соотношение затрат и доходов | Отражает соотношение расходов и доходов | Операционные расходы / Выручка |
| Соотношение дебиторской и кредиторской задолженностей | Характеризует рациональность использования средств в обороте | Дебиторская задолженность / Кредиторская задолженность |
| Показатель результативности по доходам, % | Установление соответствия полученных доходов запланированным | (Выручка по факту / Выручка по плану) x 100 % |
| Доля доходов по договорам с основным заказчиком в общем доходе, % | Определение соотношения доходов по основному заказчику и общих доходов | (Выручка по основному заказчику / Выручка) x 100 % |
| Доля доходов по договорам с прочими заказчиками в общем доходе, % | Определение соотношения доходов по прочим заказчикам и общих доходов | (Выручка по прочим заказчикам / Выручка) x 100 % |
| Уровень результативности по доходам, % | Установление соответствия полученных доходов запланированным | (Выручка по факту / Выручка по плану) x 100 % |
| Удельный показатель основных средств в активе баланса, % | Характеризует степень капитализации активов в основные средства. | (Основные средства / Валюта баланса) x 100 % |
| Выручка на одного производственного рабочего в год, тыс. руб. | Оценка выработки одного основного производственного рабочего | Выручка / Среднесписочная численность производственного персонала |

Источник: [68, с. 68]

Итак, набор ключевых показателей эффективности можно сформировать исходя из организационной структуры предприятия или функционального предназначения показателя.

Однако, для построения эффективного набора ключевых показателей эффективности, учитывающего как эффективность управления, так и основные целевые ориентиры развития предприятия, следует комбинировать существующие подходы.

Как уже было отмечено, несмотря на растущую востребованность применения в практике ключевых показателей эффективности до сих пор не создано единой методики разработки системы KPI в организации. Различные авторы предлагают к использованию свои методы. В связи с этим в таблице 2.3 представлены авторские подходы к разработке и внедрению системы KPI, как инструмента управления персоналом.

Таблица 2.3

Алгоритм построения системы KPI

| | |
|-------|----------------------|
| Автор | Этапы разработки KPI |
|-------|----------------------|

| | |
|---|---|
| Булгакова С. В., доктор экономических наук, профессор кафедры бухгалтерского учета, Воронежский государственный университет | <ol style="list-style-type: none"> 1. Определение задач экономического объекта. 2. Установление КРІ экономического субъекта в соответствии с его целевыми ориентирами. 3. Определение задач бизнес-процессов. 4. Установление КРІ бизнес-процессов исходя из поставленных задач. 5. Разработка КРІ на уровне подразделений. 6. Разработка КРІ сотрудников [8, с. 31]. |
| Клочков А. К., кандидат экономических наук, эксперт в области стратегического менеджмента, руководитель и основатель Агентства эффективности | <ol style="list-style-type: none"> 1. Рассмотрение организационной структуры предприятия. 2. Собеседование с руководством организации. 3. Рассмотрение ключевых функций, обязанностей всех должностей, к которым будет применяться система КРІ. 4. Формирование системы КРІ с привлечением руководителей подразделений и ключевых сотрудников организации. 5. Разработка плана работ под каждым выделенным КРІ. 6. Подготовка документов к отчету и согласованию. 7. Согласование на внедрение с руководством. 8. Автоматизация системы КРІ с использованием специальных программ [25, с. 56] |
| Варфоломеев В.П., доктор экономических наук, профессор кафедры организационно-управленческих инноваций, Российский экономический университет им. Плеханова Г.В. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Определение стратегии компании. 2. Определение перечня основных бизнес-процессов. 3. Идентификация целей бизнес-процессов. 4. Разработка КРІ для каждого бизнес-процесса. 5. Разработка КРІ для сотрудников [9, с. 143] |
| Бехтина О. Е., кандидат экономических наук, Волжский университет им. Татищева В.Н. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Постановка главной стратегической цели деятельности компании. 2. Построение стратегической карты. 3. Определение показателей, главным образом влияющих на достижение цели. 4. Определение нормативного значения показателей. 5. Разработка мероприятий (программы действий). 6. Интеграция системы показателей в отчетность компании [5, с. 22]. |
| Мозговой А. И., кандидат экономических наук, доцент кафедры международного производственного бизнеса, | <ol style="list-style-type: none"> 1. Формулирование целей компании в виде ключевых факторов успеха (КФУ) из стратегической карты. 2. Разделение КФУ компании на КФУ более низких |

Продолжение таблицы 2.3

| Автор | Этапы разработки КРІ |
|---|---|
| Государственный университет управления | <ol style="list-style-type: none"> уровней управления. 3. Разработка для каждого КФУ ключевых показателей эффективности и их целевых значений. 4. Назначение ответственных руководителей за достижение целевых значений КРІ. 5. Интеграция КРІ с действующими системами управления. 6. Разработка системы мотивации, сфокусированной на выполнении плановых значений КРІ [44, с. 117]. |
| Алиев И.М., доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики | <ol style="list-style-type: none"> 1. Постановка основных целей организации. 2. Определение задач, необходимых для достижения поставленных целей. |

| | |
|--|---|
| труда, Санкт-Петербургский государственный экономический университет; Бобова А.С., старший преподаватель кафедры экономики труда, СПбГУ | 3. Формулирование персональных целей сотрудников. 4. Определение KPI для каждой должности. 5. Разработка системы оплаты труда на основе KPI [1, с. 83] |
| Серов Е.Р., кандидат экономических наук, MBA, заместитель директора Дирекции экономики филиальной сети ПАО «Банк «Санкт-Петербург» | 1. Идентификация основных перспектив бизнеса. 2. Определение перечня KPI. 3. Интеграция и ранжирование KPI. 4. Определение расчетных формул KPI. 5. Мотивация персонала на базе KPI [55, с. 107]. |

Источник: составлено автором

Каждый из рассмотренных алгоритмов формирования системы KPI имеет как сходства, так и свои отличительные особенности. Такой важный этап, как определение целей и задач предприятия, присущ почти каждому авторскому подходу. Однако ни один алгоритм не учитывает главное – анализ деятельности предприятия. Любое управление начинается именно с анализа текущего положения организации, определения желательного состояния в будущем, конкретизации того, что, как и когда должно быть сделано для достижения поставленных целей. Кроме того, отсутствие предварительного детального анализа текущей ситуации на предприятии затрудняет формулировку ключевых показателей эффективности и разделение ответственности между подразделениями.

На основе рассмотренных методов формирования ключевых показателей эффективности и с учетом всех выявленных недостатков разработан авторский алгоритм построения системы KPI, который представлен на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 - Алгоритм разработки системы KPI

Источник: составлено автором

Формирование системы KPI на основе разработанного алгоритма обеспечит следующий результат:

- сводный отчет, содержащий иерархический набор целей и KPI по всему предприятию для каждого сотрудника;
- знания и навыки управления эффективностью у всех руководителей организации;
- ключевые показатели эффективности для всех должностей;
- планы работ для всех должностей;
- автоматизированная система KPI и система мотивации на базе KPI в едином информационном пространстве.

Предложенная методика может также послужить источником создания информационной базы для разработки приоритетных направлений развития системы управления персоналом, а также основой для разработки мероприятий, направленных на повышение эффективности функционирования системы управления персоналом.

Таким образом, при построении эффективной системы управления

персоналом на основе КРІ следует начинать с анализа текущего положения предприятия, определения целей и заканчивать разработкой индивидуальных КРІ сотрудников.

Использование КРІ призвано конкретизировать разработанную систему целей и сделать эти цели измеримыми. Анализ фактически достигнутых КРІ в динамике позволяет оценивать эффективность деятельности предприятия относительно достижения поставленных целей.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА НАПРАВЛЕНИЙ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ ЗАО «ТЮМЕНЬМАШЗАВОД»

3.1. Характеристика предприятия как объекта исследования

Закрытое акционерное общество «Тюменский машиностроительный завод» (далее - ЗАО «Тюменьмашзавод») занимается производством ведомых дисков сцепления для легковых и грузовых автомобилей отечественного производства. ЗАО «Тюменьмашзавод» расположено по адресу: 625017, Тюменская обл., г. Тюмень, ул. Авторемонтная, д. 12 ст.1.

ЗАО «Тюменьмашзавод» насчитывает 73-летнюю историю, которая началась в 1946 г.:

- 1) 1946 г. – создание Мотороремонтного завода «Заготтранса»;
- 2) 1966 г. – создание ЗАО «Тюменский авторемонтный завод»;
- 3) 1979 г. – к этому времени в итоге реконструкции старых помещений завода насчитывается 6200 кв. м. производственных площадей. В это время на заводе осуществлялся капитальный ремонт автобусов, двигателей, узлов и агрегатов;
- 4) 1988 г. – начало разработки производства ведомых дисков сцепления;
- 5) 1993 г. – начало серийного выпуска ведомых дисков сцепления;
- 6) 2002 г. – на базе ЗАО «Тюменский авторемонтный завод» учреждается ЗАО «Тюменский машиностроительный завод».

Основным видом деятельности завода является производство дисков сцепления для всех видов грузовой и специальной техники отечественного производства (Волга, УАЗ, ГАЗ, КамАЗ, МАЗ, ЗиЛ, УРАЛ, Икарус, КраЗ и др.)

Приоритетными целями деятельности ЗАО «Тюменьмашзавод» являются:

- укрепление позиции на отечественном рынке автозапчастей, а также выполнение требований потребителей на высоком уровне и превышение их ожиданий относительно качества и долговечности выпускаемой продукции;
- обеспечение прогрессивного развития предприятия за счет постоянного

улучшения системы управления и повышения благосостояния предприятия и его работников.

ЗАО «Тюменьмашзавод» располагает всеми необходимыми производственными ресурсами для выпуска продукции в соответствии с действующими нормативными требованиями и техническими условиями.

За 17 лет работы на рынке завод накопил колоссальный опыт в производстве ведомых дисков сцепления. К моменту открытия ЗАО «Тюменьмашзавод» на предприятии изготавливалось только 12 наименований дисков сцепления. С каждым годом завод вырабатывал новые модели дисков сцепления, и в настоящее время ассортимент увеличился до 21 наименования. Общая тенденция развития ассортимента продукции предприятия направлена на производство запчастей для грузовых автомобилей и автобусов.

Управление предприятием осуществляется посредством линейно-функциональной организационной структуры, которая представлена в приложении 1.

Для того чтобы понять, как изменялись в хронологии финансовые результаты деятельности предприятия, необходимо провести горизонтальный анализ финансовой отчетности. Анализ отчета о финансовых результатах предприятия приведен в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Отчет о финансовых результатах за 2015 - 2017 гг., тыс. руб.

| Показатель | 2017г. | 2016 г. | 2015 г. | Изменение | | | | |
|--------------------------|--------|---------|---------|---------------|--------|---------------|-------|---------------|
| | | | | 2017-2016 гг. | | 2016-2015 гг. | | 2017-2015 гг. |
| | | | | абс. | % | абс. | % | % |
| Выручка | 669743 | 622355 | 561779 | 47388 | 7,61 | 60576 | 10,78 | 19,22 |
| Себестоимость продаж | 527266 | 499087 | 439084 | 28179 | 5,65 | 60003 | 13,67 | 20,08 |
| Валовая прибыль (убыток) | 142477 | 123268 | 122695 | 19209 | 15,58 | 573 | 0,47 | 16,12 |
| Коммерческие расходы | 14319 | 16494 | 17932 | -2175 | -13,19 | -1438 | -8,02 | -20,15 |

Продолжение таблицы 3.1

| Показатель | 2017г. | 2016 г. | 2015 г. | Изменение | | | | |
|------------|--------|---------|---------|---------------|---|---------------|---|---------------|
| | | | | 2017-2016 гг. | | 2016-2015 гг. | | 2017-2015 гг. |
| | | | | абс. | % | абс. | % | % |

| | | | | | | | | |
|--|-------|-------|-------|-------|--------|-------|----------|-----------|
| Управленческие расходы | 82296 | 75872 | 71674 | 6424 | 8,47 | 4198 | 5,86 | 14,82 |
| Прибыль (убыток) от продаж | 45862 | 30902 | 33089 | 14960 | 48,41 | -2187 | -6,61 | 38,60 |
| Доход от участия в других организациях | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Проценты к получению | 3334 | 6576 | 3 | -3242 | -49,30 | 6573 | 21910,00 | 111033,33 |
| Проценты к уплате | 26435 | 27591 | 10702 | -1156 | -4,19 | 16889 | 157,81 | 147,01 |
| Прочие доходы | 10418 | 16939 | 7770 | -6521 | -38,50 | 9169 | 118,01 | 34,08 |
| Прочие расходы | 18622 | 16231 | 13762 | 2391 | 14,73 | 2469 | 17,94 | 35,31 |
| Прибыль до налогообложения | 14557 | 10595 | 16398 | 3962 | 37,39 | -5803 | -35,39 | -11,23 |
| Текущий налог на прибыль | 2742 | 1419 | 1338 | 1323 | 93,23 | 81 | 6,05 | 104,93 |
| Чистая прибыль (убыток) | 11815 | 9176 | 15060 | 2639 | 28,76 | -5884 | -39,07 | -21,55 |

Источник: составлено автором на основе данных отчетности

В течение анализируемого периода наблюдается плавное увеличение объемов выручки, так в 2016 г. рост составил 10,78%, а в 2017 г. – 7,61%. Такая тенденция обусловлена увеличением объема сбыта ведомых дисков сцепления вследствие роста числа заказов. В то же время валовая прибыль в 2016 г. увеличилась всего лишь на 0,47%, а в 2017г. – на 15,58%. Такое соотношение в 2016г. явилось результатом того, что более высокими темпами увеличивалась себестоимость производимых дисков сцепления. Кроме того, такая динамика оказала отрицательное влияние на прибыль от продаж, а именно в 2016 г. данный показатель сократился на 6,61%. В прошедшем 2017 г. ситуация стабилизировалась, а именно прибыль от продаж увеличилась на 48,41%, в связи с чем в целом за анализируемый период значение данного показателя демонстрирует положительную динамику (38,6%). Похожая тенденция изменений наблюдается относительно прибыли до налогообложения и чистой прибыли: в 2016 г. произошло сокращение на 35,39% и 21,55% соответственно, а в 2017г. наблюдается рост на 37,39% и 28,76%. Такое нежелательное для предприятия соотношение в 2016 г. не смог сбалансировать даже колоссальный рост процентов к получению на 219100,00 %. Таким образом, финансовое положение предприятия в целом за весь анализируемый период ухудшилось,

несмотря на значительное улучшение в 2017 г.

Аналогичный анализ бухгалтерского баланса приведен в приложении 2. По итогам данного анализа были сделаны следующие выводы. Общая сумма активов завода демонстрирует положительную динамику: в 2016 г. рост составил 1,66%, а в 2017 г – 4,15%. В основном данное увеличение произошло за счет увеличения внеоборотных активов, которые в целом за 2015-2017 гг. увеличились на 22,01%. В том числе основные средства предприятия увеличились на 57,23%, что было связано с приобретением нового оборудования преимущественно в 2016 г.

Сумма оборотных активов предприятия в 2016 г. уменьшилась на 7,34%, на что оказало влияние сокращения запасов на 21,7% и НДС по приобретенным ценностям на 33,04%. Однако в 2017 г. оборотные средства резко увеличились на 8,45%, что главным образом произошло за счет увеличения дебиторской задолженности на 21,29%.

Также следует отметить, что предприятие планомерно наращивает собственный капитал: в 2016 г. рост составил 8,94%, а в 2017 г. – 10,56%. Такая положительная динамика вызвана увеличением нераспределенной прибыли в 2016 г. на 23,18%, а в 2017 г. на 24,23%. Вместе с тем произошло значительное сокращение долгосрочных заемных средств на 8,11% в 2016 г. и на 47,44% в 2017 г., за счет того, что предприятие погасило часть банковских кредитов. Однако на фоне этого величина краткосрочных обязательств увеличилась, что было обусловлено ростом заемных средств на 63,28% в 2016 г. и на 34,51% в 2017 г.

Для более детального анализа финансово-хозяйственной деятельности ЗАО «Тюменьмашзавод» необходимо провести расчет финансовых показателей. В таблице 3.2 представлены показатели прибыльности продаж.

Таблица 3.2

Показатели прибыльности ЗАО «Тюменьмашзавод», %

| Показатель | 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. | Темп прироста, % | |
|--|---------|---------|---------|------------------|---------------|
| | | | | 2015-2016 гг. | 2016-2017 гг. |
| Коэффициент изменения валовых продаж | 6,1 | 10,8 | 7,6 | 77,3 | -29,4 |
| Коэффициент изменения валовых продаж с учетом инфляции | -5,7 | 5,1 | 5,0 | 189,8 | -2,7 |

| | | | | | |
|-------------------------------------|------|------|------|-------|------|
| Рентабельность валовой прибыли | 21,8 | 19,8 | 21,3 | -9,3 | 7,4 |
| Рентабельность операционной прибыли | 5,9 | 5,0 | 6,9 | -15,7 | 37,9 |
| Рентабельность чистой прибыли | 2,7 | 1,5 | 1,8 | -45,0 | 19,7 |
| Рентабельность продукции | 7,5 | 6,2 | 8,7 | -17,8 | 40,5 |

Источник: составлено автором на основе данных отчетности

Коэффициент изменения валовых продаж без учета инфляции показывает, что предприятие в каждом году увеличивает объемы продаж текущего периода по отношению к объему продаж предыдущего периода. Однако с учетом корректировки на инфляцию расхождение значений данного коэффициента весьма существенно, а именно в 2016 г. и 2017г. продажи увеличились лишь на 5,1 и 5,0% соответственно, а в 2015 г. и вовсе снизились на 5,7%. Несмотря на восстановление в 2016 г. объемов продаж, все виды рентабельности демонстрировали отрицательную динамику. Рентабельность валовой прибыли сократилась ввиду того, что темпы роста себестоимости превышали темпы роста выручки, а это свидетельствует о неэффективном управлении производственными издержками на предприятии. В 2017 г. рентабельность валовой прибыли отчасти восстановилась, но так и не достигла уровня 2015 г. Рентабельность операционной прибыли (или рентабельность продаж) в целом за 2015-2017гг. увеличилась на 1 процентный пункт, на что оказало влияние сокращение коммерческих расходов. Падение рентабельности чистой прибыли в 2016 г. связано с увеличением прочих расходов. Рентабельность реализованной продукции в целом увеличилась, следовательно, предприятие стало получать больше прибыли с каждого рубля, затраченного на производство продукции, то есть за исследуемый период управление производственными издержками было оптимизировано. Таким образом, в 2017 г., несмотря на падение темпов роста валовых продаж, все виды рентабельности демонстрировали положительную динамику, что свидетельствует о эффективности деятельности предприятия.

Следует отметить, что коэффициент изменения валовых продаж имеет смысл сравнивать с темпом роста рынка в целом. Динамику объема промышленного производства характеризует относительный показатель – индекс производства. Поэтому тенденцию развития машиностроительной отрасли, в которой функционирует ЗАО «Тюменьмашзавод», отражает динамика

индекса производства комплектующих и принадлежностей для автотранспортных средств, представленная на рисунке 3.1.

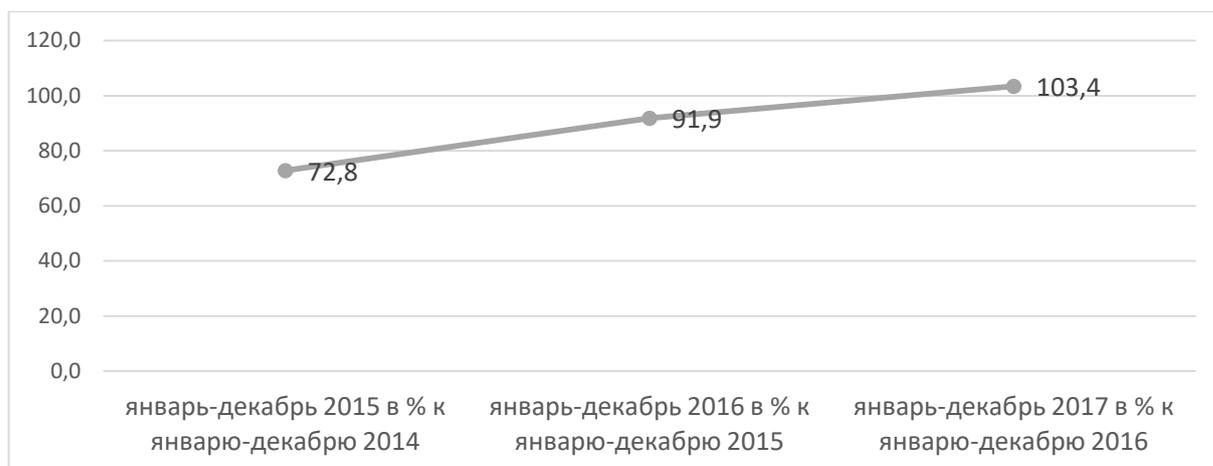


Рисунок 3.1 – Динамика индекса производства комплектующих и принадлежностей для автотранспортных средств, %

Источник: [22]

Таким образом, рост в производстве комплектующих и принадлежностей для транспортных средств достигнут лишь в 2017 г. на 3,4%. В этом же году увеличился коэффициент изменения валовых продаж с учетом инфляции на 5,0%. Исходя из этого следует, что предприятию удалось сохранить свои позиции, так как темпы роста выше, чем общие по рынку.

Снижение индекса производства комплектующих и принадлежностей для транспортных средств в 2015-2016 гг. свидетельствует о сокращении объемов производства в данной отрасли. Однако коэффициент изменения валовых продаж сократился лишь на 5,7% в 2015г., а в 2016г. и вовсе увеличился на 5,1%. Это говорит о том, что предприятию удалось удержать свои рыночные позиции, несмотря на неблагоприятную ситуацию в отрасли.

Оценка эффективности управления активами предприятия представлена в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Показатели эффективности управления активами предприятия, %

| Показатель | 2016 г. | 2017 г. | Темп прироста, % |
|-------------|---------|---------|------------------|
| Фондоотдача | 6,52 | 5,73 | -12,16 |

| | | | |
|---|--------|--------|--------|
| Фондоемкость | 0,15 | 0,17 | 13,85 |
| Фондорентабельность | 0,08 | 0,10 | 25,33 |
| Оборачиваемость дебиторской задолженности | 6,19 | 5,30 | -14,33 |
| Средний срок погашения дебиторской задолженности | 59,01 | 68,88 | 16,73 |
| Оборачиваемость товарно-материальных ценностей | 2,21 | 2,62 | 18,46 |
| Оборачиваемость товарно-материальных ценностей в днях | 165,09 | 139,37 | -15,58 |
| Оборачиваемость кредиторской задолженности | 3,53 | 4,38 | 24,06 |
| Средний период погашения кредиторской задолженности | 103,31 | 83,28 | -19,40 |
| Длительность финансового цикла | 120,79 | 124,97 | 3,46 |
| Показатель оборачиваемости активов | 1,33 | 1,39 | 4,57 |

Источник: составлено автором на основе данных отчетности

Уменьшение фондоотдачи и рост фондоемкости в большей степени обусловлен вводом нового оборудования. Кроме того, темпы роста прибыли до налогообложения превышают темпы роста фондоемкости. Поэтому возрастает фондорентабельность – размер прибыли, приходящейся на единицу стоимости основных производственных средств предприятия. Оборачиваемость дебиторской задолженности, в целом достаточно низкая в течение года и еще более ухудшилась в 2017 г. Это говорит о том, что для реализации своей продукции предприятие увеличило срок оплаты. Таким образом, средняя величина дебиторской задолженности покрывает величину ежедневной реализации товара за 68,88 дней в 2017 г. Оборачиваемость товарно-материальных ценностей недостаточно высокая, что вызвано использованием складских помещений, а это, в свою очередь, приводит к увеличению затрат и росту себестоимости продукции. Однако предприятие в 2017. стало эффективнее использовать капитал и наладило взаимоотношения с поставщиками и потребителями в части отгрузки материалов. Оборачиваемость кредиторской задолженности увеличилась, что явилось следствием уменьшения кредиторской задолженности на конец 2017 г. Длительность финансового цикла растет, что свидетельствует об обостряющейся потребности предприятия в привлечении дополнительных денежных средств для финансирования оборотных средств. Тем не менее, показатель оборачиваемости активов демонстрирует положительную динамику, что является благоприятным для предприятия.

Для определения платежеспособности предприятия используется ряд показателей, представленных в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Показатели ликвидности ЗАО «Тюменьмашзавод»

| Показатель | 2016 г. | 2017 г. | Темп прироста, % |
|-----------------------------------|----------|----------|------------------|
| Собственные оборотные средства | 38268,00 | 21741,00 | -43,19 |
| Коэффициент текущей ликвидности | 1,13 | 1,07 | -6,03 |
| Коэффициент быстрой ликвидности | 0,42 | 0,43 | 1,71 |
| Показатель абсолютной ликвидности | 0,01683 | 0,00351 | -79,16 |

Источник: составлено автором на основе данных отчетности

Собственные оборотные средства предприятия значительно уменьшились, с точки зрения ликвидности и платежеспособности такое изменение нельзя назвать положительным. Коэффициент текущей ликвидности также сократился на 6,03% в отчетном периоде, что вызвано ростом краткосрочной задолженности. Тем не менее, значение данного показателя находится в пределах нормы, что свидетельствует о достаточном запасе для покрытия всех текущих обязательств. Коэффициент быстрой ликвидности демонстрирует положительную динамику и также находится в допустимых пределах, то есть предприятие сможет рассчитаться по текущим обязательствам, даже в случае критического финансового положения. В то же время показатель абсолютной ликвидности существенно сократился в отчетном периоде, что явилось следствием сокращения денежных средств и их эквивалентов.

Оценка эффективности использования предприятием собственных активов приведена в таблице 3.5.

Таблица 3.5

Показатели рентабельности ЗАО «Тюменьмашзавод»

| Показатель | 2016 г. | 2017 г. | Темп прироста, % |
|------------|---------|---------|------------------|
| ROE | 0,086 | 0,100 | 17,28 |
| ROA | 0,020 | 0,025 | 25,11 |
| ROCE | 0,333 | 0,403 | 21,09 |

Источник: составлено автором на основе данных отчетности

Отмечается увеличение рентабельности собственного капитала, основной причиной которого является увеличение прибыльности продаж. Таким образом,

если в 2016 г. на каждый рубль собственных средств предприятие приносило в среднем 8,6 копеек прибыли, то в 2017 г. – 10 копеек. Вместе с тем повысилась рентабельность активов. При этом рентабельность собственного капитала выше рентабельности активов, то есть имеет место быть положительный эффект финансового рычага, а именно банковская ставка заемных средств оказывается ниже их доходности. Рентабельность накопленного капитала также демонстрирует положительную динамику, что в очередной раз подтверждает эффективное управление капиталом предприятия.

Таким образом, в результате анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия выявлены удовлетворительные значения большинства показателей, а также их положительная тенденция, что свидетельствует о достаточно эффективном использовании имущества предприятия. Однако следует отметить ряд негативных явлений, а именно:

- на предприятии наблюдается низкая оборачиваемость дебиторской задолженности, что ведет к нарастающей потребности в дополнительных финансовых ресурсах, и как следствие, росту краткосрочной задолженности;
- вместе с тем оборачиваемость товарно-материальных ценностей недостаточно высокая, что вызвано использованием складских помещений, а это, в свою очередь, приводит к увеличению затрат и росту себестоимости продукции;
- в конечном итоге это ведет к росту длительности финансового цикла, что в дальнейшем может негативно отразиться на финансовой стабильности предприятия, платежеспособности и ликвидности.

3.2. Экономический анализ эффективности действующей системы управления персоналом

Управления персоналом считается эффективным, когда достигнута его главная цель – обеспечение предприятия кадрами и их эффективное использование. Поэтому комплексный анализ эффективности использования

персонала целесообразно начинать с изучения обеспеченности трудовыми ресурсами, их динамики и структуры.

В таблице 3.6 представлена динамика персонала ЗАО «Тюменьмашзавод» за 2015-2017 гг.

Таблица 3.6

Сведения о численности сотрудников ЗАО «Тюменьмашзавод»

| Показатель | 2015г. | 2016г. | 2017г. | Изменение | | | | | |
|--|--------|--------|--------|--------------|------|--------------|------|--------------|-------|
| | | | | 2015-2016гг. | | 2016-2017гг. | | 2015-2017гг. | |
| | | | | абс. | % | абс. | % | абс. | % |
| Средняя численность персонала, чел. в т. ч.: | 153 | 148 | 141 | -5 | -3,3 | -7 | -4,7 | -12 | -7,8 |
| руководители | 17 | 16 | 16 | -1 | -5,9 | 0 | 0,0 | -1 | -5,9 |
| специалисты | 30 | 28 | 27 | -2 | -6,7 | -1 | -3,6 | -3 | -10,0 |
| рабочие | 94 | 92 | 87 | -2 | -2,1 | -5 | -5,4 | -7 | -7,4 |
| служащие | 12 | 12 | 11 | 0 | 0,0 | -1 | -8,3 | -1 | -8,3 |

Источник: составлено автором на основе данных отчетности

За весь анализируемый период наблюдается планомерное сокращение численности персонала на 7,8% – выбыло 12 чел. В большей степени сократилось количество специалистов на 3 чел., и рабочих – на 7 чел., что составило 10,0 и 7,4% соответственно.

Структура персонала ЗАО «Тюменьмашзавод» по категориям работников за 2015-2017 гг. представлена на рисунке 3.2.

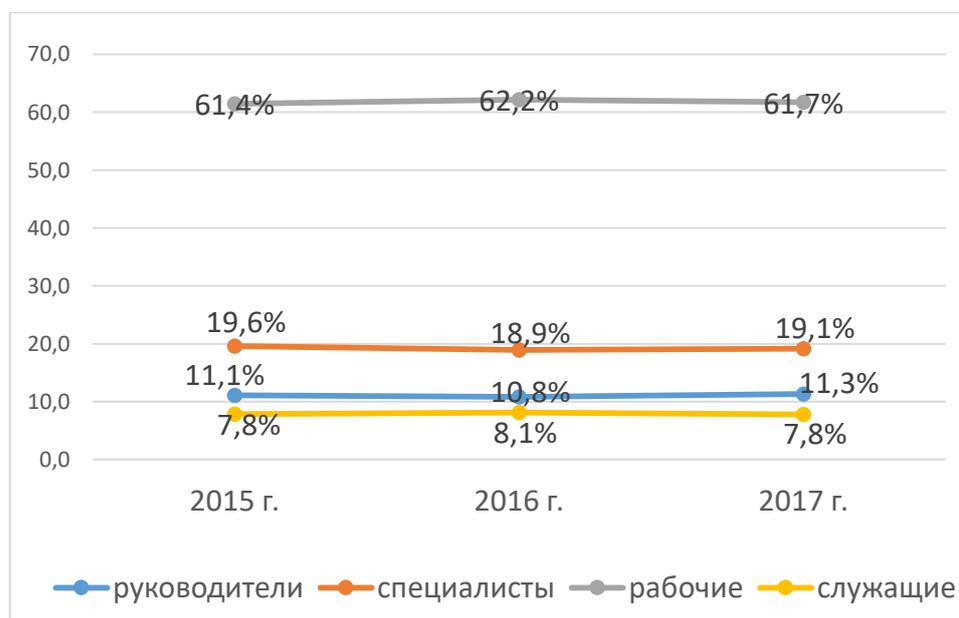


Рисунок 3.2 - Динамика структуры персонала по категориям работников

Источник: составлено автором

В течение всего анализируемого периода большую долю в общей численности персонала занимают рабочие. К тому же их доля несколько увеличилась. Такую тенденцию следует отметить положительно, поскольку именно рабочие являются движущим механизмом развития предприятия и создания добавочной стоимости. Далее следуют специалисты, удельный вес которых за последние несколько лет сократился с 19,6% до 19,1%. Доля руководителей в структуре персонала незначительно увеличилась с 11,1% до 11,3%, несмотря на уменьшение их численности в течение анализируемого периода. Меньше всего служащих – 7,8 %.

На рисунке 3.3 представлена возрастная структура персонала ЗАО «Тюменьмашзавод» за 2015-2017 гг.

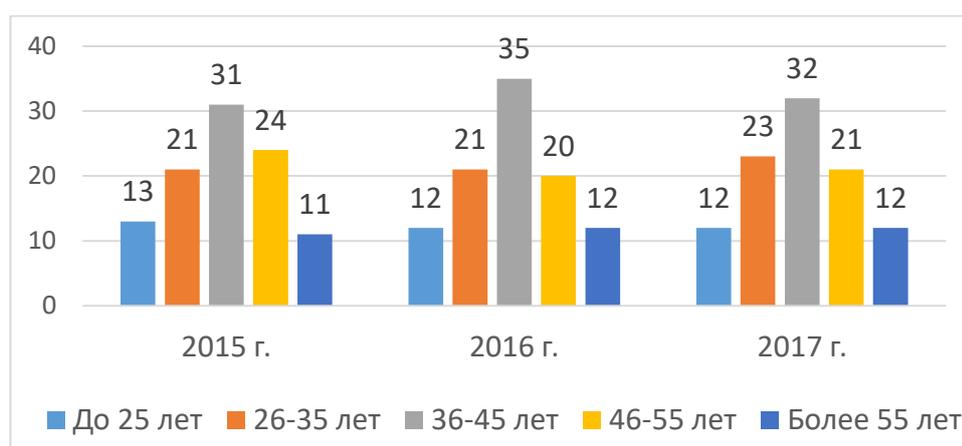


Рисунок 3.3 - Возрастная структура персонала, %

Источник: составлено автором

Большую долю в структуре персонала ЗАО «Тюменьмашзавод» на протяжении всего исследуемого периода занимают люди в возрасте от 36 до 45 лет. Меньше всего в коллективе сотрудников до 25 лет и более 55 лет. Также следует отметить, что за последние несколько лет возрастная структура персонала значительно не изменилась. То есть в коллективе предприятия помимо старших, опытных сотрудников есть и достаточно молодые, которые еще далеки от пенсионного возраста.

Образовательная структура персонала ЗАО «Тюменьмашзавод» за 2015-

2017 гг. представлена на рисунке 3.4.

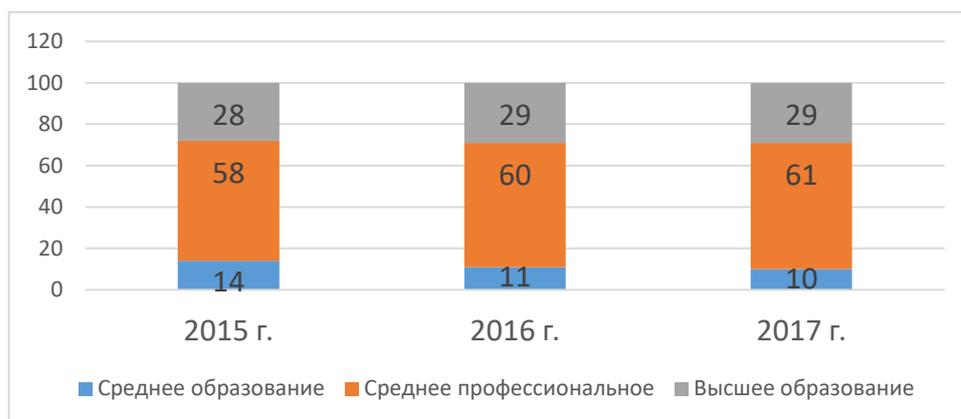


Рисунок 3.4 – Образовательная структура персонала ЗАО «Тюменьмашзавод», %

Источник: составлено автором

В ЗАО «Тюменьмашзавод» преобладает персонал со средним профессиональным образованием, причем в течение рассматриваемого периода наблюдается тенденция к увеличению данной доли работников в общей численности персонала. Затем следует категория сотрудников с высшим образованием, чья доля также увеличилась на 1 процентный пункт. Остальные работники имеют среднее образование, причем за указанные период их доля в общей численности персонала сокращается, что свидетельствует о высвобождении неквалифицированных сотрудников и найме профессионально подготовленных работников.

Структура персонала по стажу в ЗАО «Тюменьмашзавод» за 2015-2017 гг. представлена на рисунке 3.5.

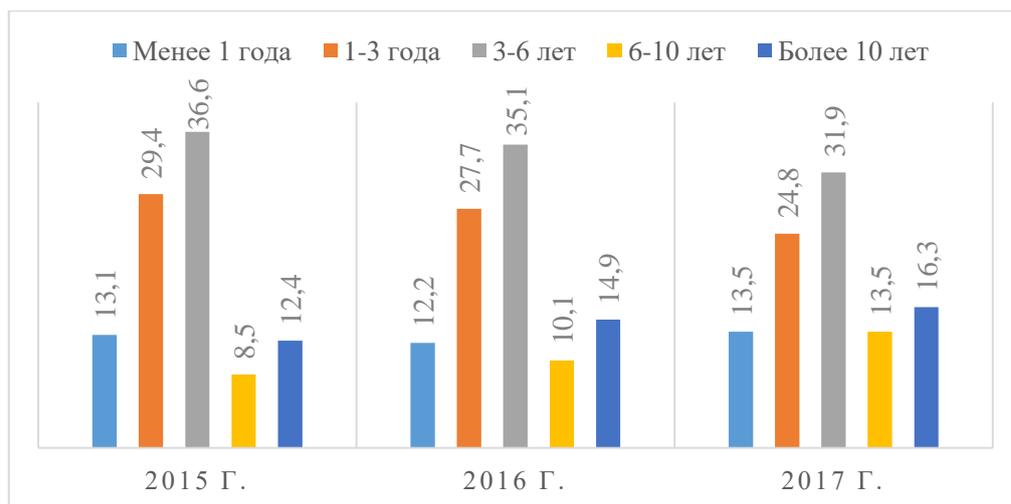


Рисунок 3.5 – Структура персонала по стажу, %

Источник: составлено автором

В течение всего рассмотренного периода наибольшую долю составляли сотрудники, работающие от 3 до 6 лет. Однако наблюдается тенденция к снижению доли данной группы в общей численности сотрудников, в связи с тем, что часть работников данной категории переходят в следующую категорию работающих от 6 до 10 лет. Второе место на протяжении всего периода занимает группа людей, отработавших от 1 года до 3 лет. Наименьшую долю составляет группа сотрудников, которые работают от 6 до 10 лет, однако их доля с каждым годом увеличивается. Также наблюдается тенденция к увеличению доли в общей численности персонала относительно категории сотрудников, проработавших свыше 10 лет. На основании этих данных можно сделать вывод о повышении постоянства состава трудового коллектива в ЗАО «Тюменьмашзавод»

Эти данные свидетельствуют о повышении постоянства состава персонала на заводе.

Не менее важной, чем обеспеченность трудовыми ресурсами, для предприятия является характеристика движения кадров, что представлено в таблице 3.7.

Таблица 3.7

Сведения о движении кадров в ЗАО «Тюменьмашзавод»

| № стр. | Наименование | 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. |
|--------|---|---------|---------|---------|
| 1. | Состояло работников на начало периода, чел. | 156 | 158 | 155 |
| 2. | Принято всего, чел. | 30 | 23 | 27 |
| 3. | Выбыло всего, чел. | 28 | 26 | 31 |
| 3.1. | По соглашению сторон и по собственному желанию, чел. | 15 | 15 | 23 |
| 3.2. | За прогулы и другие виновные действия работника, чел. | 5 | 6 | 2 |
| 3.3. | По прочим основаниям, чел. | 8 | 5 | 6 |
| 4. | Состояло работников на конец периода, чел. | 158 | 155 | 151 |
| 5. | Среднесписочная численность, чел. | 153 | 148 | 141 |
| 6. | Коэффициент оборота по приему, (стр. 2/стр. 5)*100% | 19,6 | 15,5 | 19,1 |
| 7. | Коэффициент оборота по выбытию, (стр. 3/стр. 5)*100% | 18,3 | 17,6 | 22,0 |
| 8. | Коэффициент текучести, | 13,1 | 14,2 | 17,7 |

| | | | | |
|-----|--|------|------|------|
| | $((\text{стр. 3.1.} + \text{стр. 3.2.}) / \text{стр. 5}) * 100\%$ | | | |
| 9. | Коэффициент общего оборота, $((\text{стр. 2} - \text{стр. 3}) / \text{стр. 5}) * 100\%$ | 1,3 | -2,0 | -2,8 |
| 10. | Коэффициент постоянства, $((\text{стр. 1} - \text{стр. 3}) / \text{стр. 5}) * 100\%$ | 83,7 | 89,2 | 87,9 |

Источник: составлено автором

Коэффициент оборота по приему сократился с 19,6% в 2015 г. до 19,1% в 2017 г. Коэффициент оборота по выбытию в 2016 г. демонстрирует тенденцию к снижению до 17,6%, однако в 2017 г. вновь увеличился до 22,0%. Основной причиной выбытия является выбытие по соглашению сторон и по собственному желанию. Следует отметить, что в последние два года коэффициент оборота по выбытию превышает коэффициент оборота по приему, что свидетельствует о том, что количество выбывших работников больше, чем принятых. Текучесть кадров в ЗАО «Тюменьмашзавод» с каждым годом постепенно увеличивается, кроме того, в 2017 г. вышла за рамки нормы (согласно современным международным исследованиям, норма текучести в производственной сфере составляет 10-15%). Такую тенденцию нельзя назвать положительной, поскольку с высоким уровнем текучести рабочей силы связаны довольно существенные экономические потери предприятия, например, расходы, вызванные спадом производства в период замены кадров или излишние затраты на подбор кадров, их адаптацию и др. Коэффициент общего оборота в последние два года имеет отрицательное значение, что говорит о превышении числа выбывших над числом принятых. В большей степени это связано с введением новых, менее трудоемких технологий изготовления ведомых дисков сцепления. ЗАО «Тюменьмашзавод» имеет широкий рынок сбыта и является поставщиком таких крупнейших компаний, как ПАО «КамАЗ», ОАО «УАЗ» и АМО «ЗИЛ», поэтому постоянно совершенствует технологические и производственные процессы изготовления с целью улучшения качества дисков. Использование современных методов производства и оборудования позволяет высвобождать определенное количество персонала, повышать производительность и снижать себестоимость дисков.

Коэффициент постоянства кадров в целом демонстрирует рост, что свидетельствует об увеличении наличия работников, которые трудятся на заводе как минимум год. Эти данные в совокупности с данными о снижении

коэффициента оборота по приему и увеличению доли работников, проработавших от 6 до 10 лет и свыше 10 лет, свидетельствуют о тенденции к постоянству состава персонала. Из этого следует, что на предприятии сформировался устойчивый коллектив преимущественно из людей старшего поколения, кто привык к специфике предприятия и работает достаточно длительное время.

Для более детального анализа текучести кадров ЗАО «Тюменьмашзавод» в таблице 3.8 представлены данные по категориям работников.

Таблица 3.8

Коэффициент текучести по группам работников, %

| Коэффициент текучести по группам работников | 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. | Норма |
|---|---------|---------|---------|-------|
| руководители | 11,8 | 6,3 | 0,0 | 2-10 |
| специалисты | 23,3 | 21,4 | 11,1 | 5-10 |
| рабочие | 11,7 | 12,0 | 19,5 | 10-15 |
| служащие и МОП | 0,0 | 25,0 | 45,5 | 30-50 |

Источник: составлено автором

Таким образом, на протяжении всего периода уровень текучести специалистов и рабочих превышал нормальное значение данного показателя с учетом категорий персонала и специфики бизнеса. По оценкам отечественных и зарубежных специалистов, затраты на замену рабочих составляют 7 - 12% их годовой заработной платы, специалистов – 18 - 30%, управляющих – 20 - 100% [54, с. 13]. Общая величина экономического ущерба, вызванного текучестью персонала, складывается из частных потерь, которые представлены на рисунке 3.6.

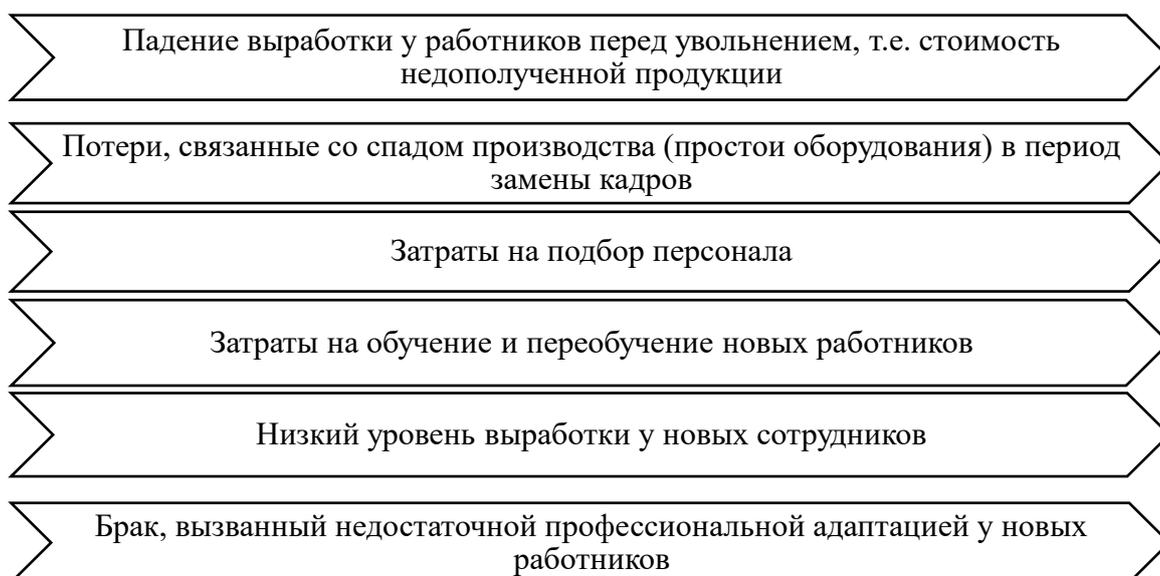


Рисунок 3.6 – Экономические потери, к которым приводит высокая текучесть персонала

Источник: составлено автором

Расчет экономических потерь на подбор и обучение новых работников вследствие чрезмерной текучести рабочей силы в ЗАО «Тюменьмашзавод» приведен в таблице 3.9.

Таблица 3.9

Затраты на найм и обучение новых сотрудников

| № стр. | Наименование | 2017 г. |
|--------|---|---------|
| 1 | Затраты на набор, тыс. руб. | 210,7 |
| 2 | Коэффициент изменения численности работников, равный отношению численности на конец периода к численности на начало периода | 0,974 |
| 3 | Доля текучести в общем числе уволившихся | 0,806 |
| 4 | Затраты по проведению набора персонала в результате текучести, тыс. руб. ((стр.1*стр.3)/стр.2) | 174,3 |
| 5 | Затраты на обучение и переобучение, тыс. руб. | 379,8 |
| 6 | Потери, обусловленные необходимостью обучения и переобучения новых работников, тыс. руб ((стр.5*стр.3)/стр.2) | 314,2 |
| 7 | Итого | 488,6 |

Источник: составлено автором

Таким образом, в результате текучести рабочей силы завод несет экономические потери на подбор и обучение новых сотрудников в размере 488,6 тыс. руб. Кроме финансовых потерь, текучесть кадров ведет к ряду отрицательных последствий, таких как снижение эффективности затрат на обучение персонала, поскольку в случае их увольнения выигрыш от обучения получает конкурент предприятия. А также часть работы уволившегося

сотрудника распределяется между другими сотрудниками, что увеличивает их нагрузку и напряженность труда.

На заводе из-за возросшей текучести кадров в течение 2017 г. анализировались причины увольнения сотрудников и общая обстановка в коллективе с помощью выходного интервью.

Выходное интервью проводилось с каждым уходящим сотрудником в форме анкеты, приведенной в приложении 3, с целью выявления истинных причин ухода и устранения неблагоприятных обстоятельств. Несмотря на скромную репрезентативность и локальный характер этого обследования, результаты важны для понимания сложившейся ситуации на предприятии.

В таблице 3.10 представлена характеристика уволившихся работников по причинам текучести, которые прошли выходное интервью.

Таблица 3.10

Характеристика уволившихся работников по причинам текучести

| Группы работников | Количество, чел. | Удельный вес, % |
|--------------------------|------------------|-----------------|
| По категориям персонала | | |
| Руководители | 0 | 0 |
| Специалисты | 3 | 12 |
| Рабочие | 17 | 68 |
| Служащие | 5 | 20 |
| Итого | 25 | 100 |
| По полу | | |
| Мужчины | 19 | 76 |
| Женщины | 6 | 24 |
| Итого | 25 | 100 |
| По возрасту | | |
| До 25 лет | 9 | 36 |
| 26-35 лет | 12 | 48 |
| 35-45 | 3 | 12 |
| 36-45 лет | 1 | 4 |
| Более 46 лет | 0 | 0 |
| Итого | 25 | 100 |
| По образованию | | |
| Среднее образование | 8 | 32 |
| Среднее профессиональное | 11 | 44 |
| Высшее образование | 6 | 24 |
| Итого | 25 | 100 |
| По трудовому стажу | | |
| Менее 1 года | 11 | 44 |
| 1-3 года | 5 | 20 |

| | | |
|--------------|----|-----|
| 3-6 лет | 7 | 28 |
| 6-10 лет | 2 | 8 |
| Более 10 лет | 0 | 0 |
| Итого | 25 | 100 |

Источник: составлено автором

Таким образом, состав работников, прошедших анкетирование, различен по половой принадлежности, возрасту, трудовому стажу и уровню образования. Однако чаще всего увольняются работники рабочих профессий, мужского пола в возрасте до 35 лет, имеющие среднее профессиональное образование и проработавшие на заводе менее 1 года. Следовательно, можно сделать вывод о недостаточной организации работы на стадии подбора персонала. А именно, ввиду недостаточной информации, полученной соискателем во время отбора, его ожидания впоследствии не были оправданы.

В анкете выходного интервью работникам предлагалось отметить по три фактора, которые повлияли на их решение уволиться. Результаты обследования представлены на рисунке 3.7.

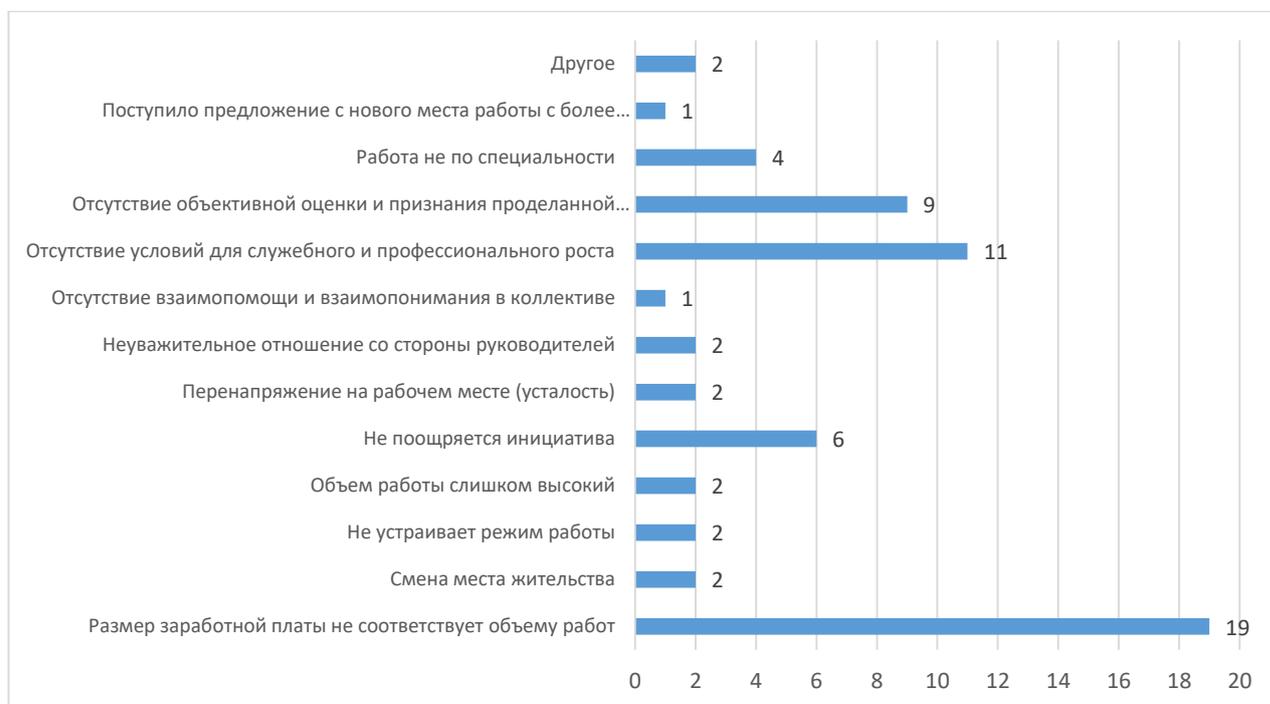


Рисунок 3.7 – Результаты выходного интервью, чел.

Источник: составлено автором

Таким образом, 19 работников из 25 уволившихся (то есть 76% опрошенных) назвали основной причиной ухода несоответствие размера

заработной платы выполняемому объему работ. Отсутствие условий для служебного и профессионального роста было отмечено 11 работниками (или 44%). Отсутствие объективной оценки и признания проделанной работы со стороны руководителей явилось одной из причин увольнения у 9 сотрудников (или 36%). И 6 человек опрошенных (или 24%) указали, что в работе не поощряется инициатива.

Очевидно, что основной причиной увольнения сотрудников в большинстве случаев является заработная плата. Однако речь идет не столько о размере оплаты труда, сколько о справедливости распределения и возможности зарабатывания переменной части дохода (премии, бонусы, индивидуальные выплаты по заслугам и т. п.).

Экономическую оценку системы мотивации персонала можно провести с помощью анализа соотношения темпов роста производительности труда работников и их заработной платы. Кроме того, более быстрый рост производительности труда по сравнению с ростом средней заработной платы является одним из условий повышения эффективности использования персонала предприятия. В таблице 3.11 представлена динамика производительности труда в расчете на одного рабочего и в целом работающих, а также их заработной платы.

Таблица 3.11

Динамика заработной платы и производительности труда за 2015-2017 гг.

| Показатель | 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. | Темп прироста, % | |
|---|---------|---------|---------|------------------|-----------|
| | | | | 2016/2015 | 2017/2016 |
| Объем продукции, тыс. руб. | 536000 | 516900 | 573040 | -3,6 | 10,9 |
| Среднесписочная численность персонала, чел. | 153 | 148 | 141 | -3,3 | -4,7 |
| в т.ч.: | | | | | |
| рабочих | 94 | 92 | 87 | -2,1 | -5,4 |
| Производительность труда на одного сотрудника, тыс. руб. | 3503 | 3493 | 4064 | -0,3 | 16,4 |
| в т.ч.: | | | | | |
| на одного рабочего | 5702 | 5618 | 6587 | -1,5 | 17,2 |
| Фонд оплаты труда, тыс. руб. | 44221 | 41279 | 40467 | -6,6 | -2,0 |
| в т.ч.: | | | | | |
| рабочих | 26630 | 23114 | 22446 | -13,2 | -2,9 |
| Среднегодовая заработная плата одного сотрудника, тыс. руб. | 289 | 279 | 287 | -3,5 | 2,9 |
| в т.ч.: | | | | | |

| | | | | | |
|-----------------|-----|-----|-----|-------|-----|
| одного рабочего | 283 | 251 | 258 | -11,3 | 2,7 |
|-----------------|-----|-----|-----|-------|-----|

Источник: составлено автором

В 2016 г. производительность труда сотрудников сократилась в связи с уменьшением стоимости произведенной продукции, но в 2017 г. вновь увеличилась и превысила значения 2015 г. Следует отметить, что в 2016 г. заработная плата сокращалась более быстрыми темпами, чем производительность труда, а в 2017 г. темпы роста производительности труда превышали темпы роста среднегодовой заработной платы одного сотрудника. Следовательно, предприятие имеет благоприятную тенденцию опережения роста производительности труда по сравнению с ростом средней заработной платы для расширения производства и получения сверхприбыли. Стоит также отметить, что сокращение общего фонда оплаты труда произошло из-за изменения численности работников предприятия.

Рост заработной платы должен быть пропорционален росту производительности труда, тогда появляется стимул к повышению производительности труда работников. Степень соответствия между темпами роста производительности труда и заработной платы, а также сумма экономии или перерасхода фонда оплаты труда представлены в таблице 3.12.

Таблица 3.12

Установление соответствия между темпами роста производительности
труда и заработной платы

| Показатель | Для сотрудников | | Для рабочих | |
|---------------------------------|-----------------|---------|-------------|---------|
| | 2016 г. | 2017 г. | 2016 г. | 2017 г. |
| Индекс производительности труда | 0,997 | 1,164 | 0,985 | 1,172 |
| Индекс средней заработной платы | 0,965 | 1,029 | 0,887 | 1,027 |
| Коэффициент опережения, % | 103,3 | 113,1 | 111,1 | 114,2 |
| Сумма экономии, тыс. руб. | -960 | -3762 | -1843 | -2281 |

Источник: составлено автором

Таким образом, на предприятии наблюдается экономия фонда оплаты труда, как общего, так и в разрезе для рабочих. В результате чего темпы роста производительности труда превысили темпы роста заработной платы. В связи с этим коэффициент опережения для работающих составил 103,3% в 2016 г. и 113,1% в 2017 г., а для рабочих – 111,1% и 114,2% соответственно. Однако нормальное значение коэффициента опережения лежит в пределах 104-108%.

Таким образом, в 2017 г. производительность труда значительно выросла, но работники не получили за это заслуженную оплату труда, что при систематическом проявлении способствует повышенной текучести кадров, так как работники предпочтут трудиться там, где это соответствующим образом вознаграждается.

Итак, проведенный анализ эффективности использования средств оплаты труда показал, что размер заработной платы сотрудников не соответствует выполняемому объему работ. Подобная экономия фонда оплаты труда снижает материальную заинтересованность персонала не только в работе на данном предприятии, но и в эффективном выполнении своих служебных обязанностей.

Очевидно, что рост производительности труда в 2017 г. был достигнут за счет интенсивного развития, поэтому для определения истинных причин роста производительности труда одного работника целесообразно провести факторный анализ, исходные данные для которого представлены в таблице 3.13.

Таблица 3.13

Исходные данные для факторного анализа производительности труда

| Показатель | 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. | Отклонение | |
|--|---------|---------|---------|------------|-----------|
| | | | | 2016/2015 | 2017/2016 |
| Среднегодовая численность персонала, чел., в т.ч.: | 153 | 148 | 141 | -5,0 | -7,0 |
| рабочих | 94 | 92 | 87 | -2,0 | -5,0 |
| Удельный вес рабочих в общей численности работников | 0,614 | 0,622 | 0,617 | 0,007 | -0,005 |
| Отработано дней одним рабочим за год | 220 | 219 | 225 | -1,0 | 6,0 |
| Средняя продолжительность рабочего дня, ч | 7,68 | 7,61 | 7,73 | -0,07 | 0,12 |
| Отработано часов всеми рабочими, ч | 158877 | 153326 | 151315 | -5550,8 | -2011,5 |
| Стоимость произведенной продукции, тыс. руб. | 536000 | 516900 | 573040 | -19100,0 | 56140,0 |
| Среднегодовая производительность труда одного работника, тыс. руб. | 3503 | 3493 | 4064 | -10,7 | 571,5 |
| Производительность труда рабочего, в т.ч.: | 5702 | 5618 | 6587 | -83,6 | 968,2 |
| среднегодовая | | | | | |
| среднедневная | 25,9 | 25,7 | 29,3 | -0,3 | 3,6 |
| среднечасовая | 3,374 | 3,371 | 3,787 | -0,002 | 0,416 |

Источник: составлено автором

Рассматривая динамику среднегодовой производительности труда, можно констатировать, что рост в 2017 г. достигнут за счет увеличения количества дней, отработанных одним работником и средней продолжительности рабочей смены. Именно эти факторы обеспечили отрицательную динамику производительности труда в 2016 г. Расчет влияния факторов на изменение среднегодовой производительности труда персонала произведен способом абсолютных разниц и представлен в таблице 3.14.

Таблица 3.14

Факторный анализ годовой производительности труда, тыс. руб.

| Фактор | Изменения за счет фактора | | | |
|--|---------------------------|---------------|--------------------|---------------|
| | На одного работающего | | На одного рабочего | |
| | 2015-2016 гг. | 2016-2017 гг. | 2015-2016 гг. | 2016-2017 гг. |
| Удельный вес рабочих в общей численности персонала | 41,3 | -25,8 | - | - |
| Количество отработанных дней одним рабочим за год | -16,1 | 95,0 | -25,9 | 153,9 |
| Продолжительность рабочего дня | -33,4 | 56,2 | -53,7 | 91,0 |
| Среднечасовая производительность | -2,5 | 446,3 | -4,1 | 723,2 |
| Итого | -10,7 | 571,5 | -83,6 | 968,2 |

Источник: составлено автором

Таким образом, производительность одного рабочего в 2016г. сократилась на 83,6 тыс. руб. В том числе на 25,9 тыс. руб. в связи с сокращением количества отработанных дней, на 53,7 тыс. руб. из-за сокращения продолжительности рабочего дня и на 4,1 тыс. руб. в связи с уменьшением среднечасовой производительности рабочего. Эти же факторы оказали отрицательное влияние на производительность труда одного работающего в 2016 г.

В 2017 г. производительность труда одного рабочего увеличилась на 968,2 тыс. руб., в том числе на 153,9 тыс. руб. за счет роста количества дней, отработанных одним рабочим, на 91 тыс. руб. в связи с увеличением продолжительности рабочей смены. Наиболее сильное влияние оказало изменение среднечасовой производительности труда, в результате чего среднегодовая производительность увеличилась на 723,2 тыс. руб.

В связи с этим следует определить причины роста среднечасовой производительности труда одного рабочего в 2017 г. На среднечасовую производительность оказывают влияние такие факторы, как изменение структуры произведенной продукции, непроизводительные затраты рабочего времени, например, по исправлению брака, внедрение нового оборудования или применение усовершенствованных технологий. Расчет влияния этих факторов на среднечасовую производительность труда одного рабочего произведен методом цепных подстановок и представлен в таблице 3.15.

Таблица 3.15

Факторный анализ среднечасовой производительности труда в 2017 г.,
тыс. руб.

| Фактор | Изменение среднечасовой производительности одного рабочего за счет фактора | Изменение среднегодовой производительности одного рабочего за счет фактора | Изменение среднегодовой производительности одного работающего за счет фактора |
|---|--|--|---|
| Изменение технологии | 0,09 | 152,0 | 93,8 |
| Обновление оборудования | 0,87 | 1504,6 | 928,4 |
| Непроизвольные затраты рабочего времени | -1,05 | -1828,8 | -1128,4 |
| Изменение структуры продукции | 0,51 | 895,4 | 552,5 |
| ИТОГО | 0,4 | 723,2 | 446,3 |

Источник: составлено автором

Таким образом, применение новых технологий в производстве ведомых дисков сцепления позволило увеличить среднечасовую производительность труда рабочего на 0,09 тыс. руб., за счет обновления оборудования производительность увеличилась на 0,87 тыс. руб., а изменение в структуре производства в сторону более дорогостоящей продукции вызвало увеличение производительности труда на 0,51 тыс. руб. Снижение среднечасовой производительности труда на 1,05 тыс. руб. обусловлено непроизводительными затратами рабочего времени.

Итак, отрицательное влияние непроизводительных затрат рабочего времени было нивелировано усовершенствованием технологии производства

дисков сцепления, обновлением оборудования и изменением структуры продукции. Именно эти факторы также повлияли на динамику среднегодовой производительности труда.

Помимо производительности труда, эффективность использования персонала характеризует уровень брака. Выпуск брака ведет к росту себестоимости продукции и потерям товарной продукции, а, следовательно, снижению прибыли и рентабельности. В таблице 3.16 представлены сведения о производственном браке в ЗАО «Тюменьмашзавод».

Таблица 3.16

Сведения о производственном браке

| Наименование | 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. | Темп прироста, % | | |
|---|---------|---------|---------|------------------|---------------|---------------|
| | | | | 2016/ 2015 | 2017/ 2016 | 2017/ 2015 |
| Себестоимость забракованной продукции, тыс. руб. | 20127 | 29494 | 24130 | 46,5 | -18,2 | 19,9 |
| Расходы по исправлению брака, тыс. руб. | 4308 | 6624 | 5129 | 53,7 | -22,6 | 19,1 |
| Стоимость брака по цене использования, тыс. руб. | 6360 | 7581 | 5747 | 19,2 | -24,2 | -9,6 |
| Сумма удержаний с виновных лиц, тыс. руб. | 269 | 244 | 358 | -9,1 | 46,3 | 33,0 |
| Потери от брака, тыс.руб. | 17807 | 28292 | 23155 | 58,9 | -18,2 | 30,0 |
| Коэффициент наценки на себестоимость | 1,279 | 1,247 | 1,270 | -2,5 | 1,9 | -0,7 |
| Потери товарной продукции, тыс. руб. | 22782 | 35280 | 29411 | 54,9 | -16,6 | 29,1 |
| Доля потерь от брака в себестоимости готовой продукции, % | 4,1 | 5,7 | 4,4 | 39,8 | -22,5 | 8,3 |

Источник: составлено автором

Таким образом, потери от брака за 2015-2017 гг. увеличились на 30,0%, из-за чего увеличилась доля потерь от брака в себестоимости произведенной продукции на 8,3%. Значительный рост производственного брака в 2016 г. обусловлен эксплуатацией нового оборудования необученными работниками. При полном устранении причин брака предприятие в 2017 г. могло бы добиться увеличения объема выпускаемой продукции на сумму 29411 тыс.руб. С целью сокращения себестоимости продукции и улучшения финансовых результатов деятельности завода, необходимо стремиться к тому, чтобы количество брака сокращалось. А достичь идеального результата можно только тогда, если

каждый сотрудник лично заинтересован в улучшении работы.

Основной причиной выпуска бракованной продукции в ЗАО «Тюменьмашзавод» является недостаточный уровень квалификации рабочих. Результаты оценки соответствия квалификации производственных рабочих сложности выполняемых работ представлены на рисунке 3.8.

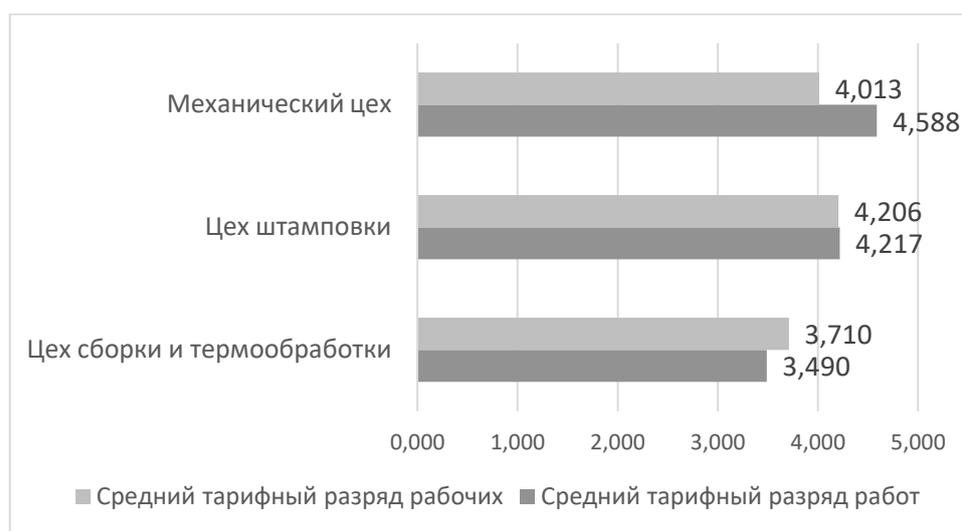


Рисунок 3.8 – Усредненные квалификационные требования к работам и квалификационная характеристика рабочих

Источник: составлено автором

Таким образом, в ЗАО «Тюменьмашзавод» средний тарифный разряд работ выше, чем у рабочих почти во всех цехах производства. Обусловлено это тем, что в 2016-2017 гг. предприятие закупило новое оборудование, использование которого создает потребность в повышении квалификации производственных рабочих. Использование рабочих без учета их квалификации служит причиной недоброкачественного выполнения ими работ, появления производственного брака. Таким образом, ЗАО «Тюменьмашзавод» для выпуска качественной продукции располагает необходимым оборудованием и технологиями, однако дефицит квалифицированного персонала тормозит дальнейшее развитие завода.

Кроме того, недостаточный уровень квалификации рабочих обусловлен несоответствием качественных характеристик новых сотрудников требованиям к занимаемой должности. Качество подбора персонала в ЗАО

«Тюменьмашзавод» отражено на рисунке 3.9.

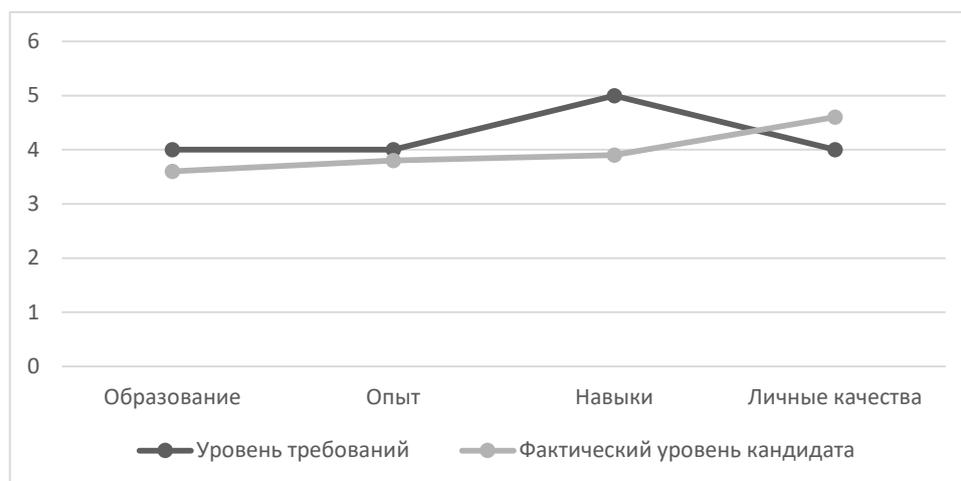


Рисунок 3.9 – Соответствие кандидата требованиям к занимаемой должности

Источник: составлено автором

В ЗАО «Тюменьмашзавод» принимались кандидаты, не полностью соответствующие требованиям к занимаемой должности. На место уволившихся сотрудников и прежнюю заработную плату принимались новые работники с той же квалификацией, но уже с меньшим опытом работы и отсутствием специальных навыков работы на данном заводе. В большей степени на это влияло то, что сотрудник успешно проходил испытательный срок и эффективно справлялся со своими служебными обязанностями. Однако производство качественной продукции главным образом зависит от профессиональной подготовленности работников. Поэтому найм заведомо неподходящих сотрудников в конечном итоге привел к росту производства бракованной продукции и падению финансовых результатов деятельности завода.

Таким образом, проведенная диагностика проблем управления персоналом позволила выявить причинно-следственные взаимосвязи, существующие между корневой проблемой и большинством нежелательных явлений. Результаты представлены на рисунке 3.10.

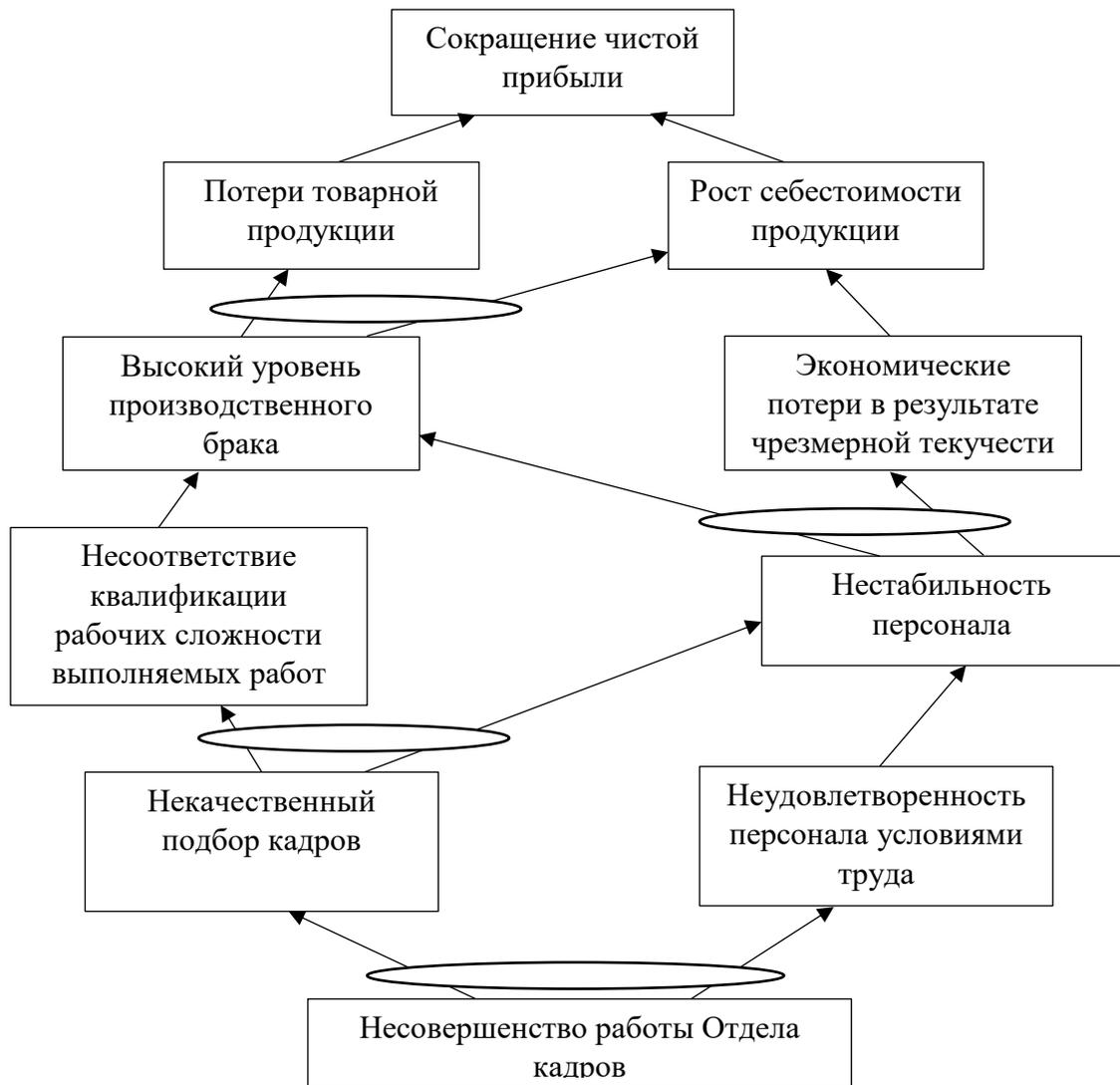


Рисунок 3.10 – Дерево текущей реальности

Источник: составлено автором

Несовершенство действующей системы управления проявляется в том, что сотрудники не удовлетворены понятностью системы премирования, отсутствием перспектив профессионального и карьерного роста внутри предприятия, что приводит к демотивации сотрудников завода, к снижению со временем эффективности их работы и к уходу с предприятия. Кроме того, некачественный найм персонала ведет к нехватке рабочей силы нужной квалификации, в результате чего растет уровень брака, снижается объем произведенной товарной продукции, растет себестоимость и, что самое главное, снижается прибыль предприятия.

Таким образом, в существующей системе управления персоналом не достигнута производственная (растущий уровень брака) и социальная

(неудовлетворенность трудом) эффективность.

В качестве инструмента повышения эффективности управления персоналом целесообразно использовать действенный способ достижения целей и задач предприятия – систему ключевых показателей эффективности, которая будет разработана для ЗАО «Тюменьмашзавод» с учетом всех выявленных проблем в следующем пункте.

3.3. Повышение эффективности управления персоналом предприятия на основе КРІ

С целью повышения конкурентоспособности своей продукции ЗАО «Тюменьмашзавод» использует современные технологии в процессе производства. В результате усложнения труда, обновления технических средств, ввода в эксплуатацию более совершенных образцов техники возникает потребность в применении современных подходов к управлению персоналом. Используемые на предприятии методы управления персоналом не могут оставаться неизменными на протяжении длительного периода, так как они устаревают и не учитывают современные особенности бизнеса. Поэтому для успешной деятельности заводу необходимо обновлять используемые методы управления персоналом. В современных условиях КРІ являются важнейшим инструментом повышения эффективности деятельности персонала, а следовательно, бизнеса, конкурентоспособности и привлекательности продукции. Управление персоналом на основе КРІ помогает предприятию создать коллектив, состоящий из вовлеченных, способных и активных сотрудников. На каком бы этапе преобразования не находилось предприятие, оно может внедрять управление персоналом на основе КРІ и готовиться к решению кадровых задач, которые возникают перед современными организациями. Современная система управления персоналом на основе КРІ строится на стимулах экономической заинтересованности при комплексном и качественном выполнении работ и целевых установок. В результате чего улучшаются результаты и повышается эффективность деятельности персонала.

Итак, на основе проведенного анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия, а также диагностики узких мест в области управления персоналом сформулированы цели исходя из идентифицированных проблем и разработаны ключевые показатели эффективности, главным образом влияющие на достижение поставленных целей. В таблице 3.17 представлен разработанный перечень ключевых показателей эффективности для ЗАО «Тюменьмашзавод», а также целевые значения для каждого показателя, свидетельствующие о достижении цели, и ответственное лицо.

Таблица 3.17

**Ключевые показатели эффективности в области персонала для
ЗАО «Тюменьмашзавод»**

| Содержание цели | КРІ | Целевое значение | Ответственный (должность, подразделение) |
|--|---|---|---|
| Обеспечить эффективный найм персонала | % новых сотрудников, соответствующих требованиям к занимаемой должности | 100% | Начальник отдела кадров |
| Обеспечить стабильность кадрового состава предприятия | % текучести | 0,5-1,0% в месяц | |
| | % закрытия вакансий | не менее 95% от числа сотрудников, прошедших испытательный срок | |
| Повысить квалификацию производственных рабочих | % прошедших обучение | не менее 90% от плана | |
| Производство продукции высокого качества в соответствии с планом | % брака | до 2 % выпускаемых дисков сцепления | Механический цех, Цех штамповки, Цех сборки и термообработки, ОТК |

Продолжение таблицы 3.17

| Содержание цели | КРІ | Целевое значение | Ответственный (должность, подразделение) |
|--|---|------------------|--|
| Производство продукции высокого качества в соответствии с планом | % выполнения плана по объему производства | 100% | Механический цех, Цех штамповки, Цех сборки и термообработки |
| | Количество претензий от руководства за нарушение норм | не более 2 | |
| Оптимизировать стоимость закупок | Изменения закупочных цен, произошедшие в результате | -0,08 % в месяц | Служба снабжения |

| | | | |
|-------------------------------------|---|----------------|-------------------|
| | переговоров, анализа и рационализации перевозки | | |
| Организовать бесперебойность работы | % задержанных поставок | 0 % | |
| | Число случаев останова производства в результате срыва поставок | 0 | |
| Оптимизировать складские запасы | Оборачиваемость запасов, дни | 45 | Центральный склад |
| | Количество претензий по заявкам | не более 2 | |
| | % неликвидных запасов | 5 % от остатка | |
| Увеличить доходность службы сбыта | % просроченной дебиторской задолженности | 0 % | Служба сбыта |
| | Оборачиваемость запасов, дни | 45 | |
| | Отклонение фактического объема продаж от планового, % | 0 % | |

Источник: составлено автором

Для наилучших результатов необходимо, чтобы каждый сотрудник был заинтересован в достижении заданных значений ключевых показателей эффективности, выполнении поставленных задач. Поэтому на основе утвержденных KPI разрабатывается система материальной мотивации персонала предприятия, то есть предполагается, что заработная плата сотрудника будет состоять из постоянной части – оклада, и переменной части, которая будет зависеть от фактического выполнения KPI. В данном случае в переменную часть оплаты труда будут включаться индивидуальные KPI персонала с установлением удельного веса каждого показателя в общем размере премиальной части оплаты труда. То есть переменная часть денежного вознаграждения будет выполнять роль мотивации сотрудников через личную заинтересованность в результатах деятельности посредством KPI.

Порядок расчета переменной части оплаты труда работников предприятия представлен на рисунке 3.11.

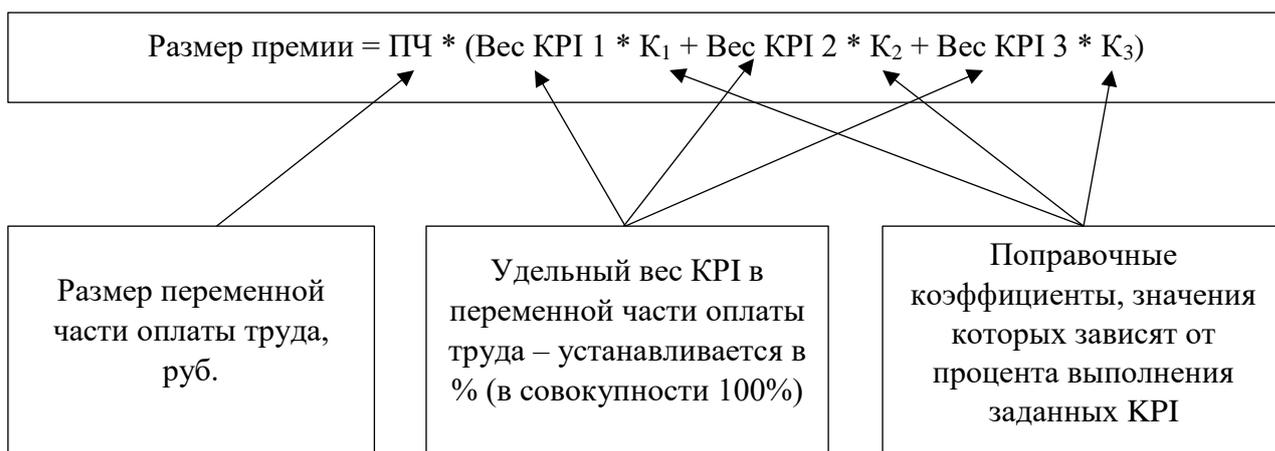


Рисунок 3.11 – Порядок расчета фактического размера премии

Источник: составлено автором

В качестве примера в таблице 3.18 представлен удельный вес каждого КРІ в переменной части заработной платы для начальника отдела кадров ЗАО «Тюменьмашзавод».

Таблица 3.18

Удельный вес КРІ для начальника отдела кадров

| Показатель | Удельный вес, % | Сумма, руб. |
|---|-----------------|-------------|
| Оклад | 48 | 11520 |
| Переменная часть, в т.ч.: | 52 | 12480 |
| КРІ 1 (% новых сотрудников, соответствующих требованиям занимаемой должности) | 15 | 3600 |
| КРІ 2 (% текучести) | 20 | 4800 |
| КРІ 3 (% закрытия вакансий) | 10 | 2400 |
| КРІ 4 (% прошедших обучение) | 7 | 1680 |
| Итого: | 100 | 24000 |

Источник: составлено автором

При 100%-ном выполнении целевых значений заданных КРІ начальник отдела кадров получит премию в размере 12480 руб. в месяц, что составляет 52% от максимально возможной заработной платы.

В таблице 3.19 представлены значения поправочных коэффициентов в зависимости от выполнения заданных КРІ для начальника отдела кадров.

Таблица 3.19

Поправочные коэффициенты КРІ для начальника отдела кадров

| КРІ | Варианты фактического выполнения КРІ | | | | |
|-----|--------------------------------------|----------|----------|----------|--------|
| | К1 = 0 | К2 = 0,3 | К3 = 0,5 | К4 = 0,7 | К5 = 1 |
| | | | | | |

| | | | | | |
|-------|-------------|-----------|-----------|-----------|---------|
| KPI 1 | 0-30 | 31-50 | 51-79 | 80-89 | 90-100 |
| KPI 2 | 2,51 и выше | 1,51-2,50 | 1,01-1,50 | 0,50-1,00 | до 0,49 |
| KPI 3 | 0-49 | 50-69 | 70-84 | 85-94 | 95-100 |
| KPI 4 | 0-30 | 31-50 | 51-79 | 70-89 | 90-100 |

Источник: составлено автором

Например, если текучесть кадров (KPI 2) составит 0,49% в месяц или меньше, то поправочный коэффициент составит $K5=1$, следовательно, начальник отдела кадров получит 100% размера премии, соответствующего данному KPI 2. Если текучесть кадров в текущем месяце составит 0,5-1,0%, то поправочный коэффициент будет равняться $K4 = 0,7$. В данном случае размер премии составит 70% от максимально возможного и т.д.

Пример расчета переменной части оплаты труда начальника отдела кадров в зависимости от фактического достижения KPI представлен в таблице 3.20.

Таблица 3.20

Расчет переменной части оплаты труда начальника отдела кадров

| KPI | Удельный вес в плановой премии, % | Сумма плановой премии, руб. | Фактическое выполнение KPI | Соответствующий поправочный коэффициент | Фактический размер премии, руб. (ст.3 * ст.5) |
|-------|-----------------------------------|-----------------------------|----------------------------|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| KPI 1 | 15 | 3600 | 100 | 1 | 3600 |
| KPI 2 | 20 | 4800 | 2,01 | 0,3 | 1440 |
| KPI 3 | 10 | 2400 | 85 | 0,7 | 1680 |
| KPI 4 | 7 | 1680 | 75 | 0,7 | 1176 |
| Итого | 52 | 12480 | - | - | 7896 |

Источник: составлено автором

Таким образом, если 100% новых сотрудников будут соответствовать требованиям к занимаемой должности (KPI 1), текучесть кадров в месяц составит 2,01% (KPI 2), будет закрыто 85% вакансий (KPI 3) и 75% работников пройдут плановое обучение, начальник отдела кадров получит премию в размере 7896 руб. вместо 12480 руб. максимально возможной. Подобная организация заработной платы будет мотивировать каждого работника на 100%-ное выполнение установленных ключевых показателей эффективности, что позволит предприятию достигнуть поставленных целей.

В таблице 3.21 представлен удельный вес KPI в плановом размере переменной части оплаты труда для работников механического цеха, цеха штамповки и цеха сборки и термообработки для дальнейшего расчета размера

премии в зависимости от выполнения поставленных КРІ. Выбор работников производился исходя из частоты брака в производстве.

Таблица 3.21

Удельный вес КРІ работников в сумме плановой премии

| Работники | КРІ 1 | | КРІ 2 | | КРІ 3 | | Итого | |
|--|--------|-------------|--------|-------------|--------|-------------|--------|-------------|
| | Вес, % | Сумма, руб. |
| Механик | 22 | 3850 | 24 | 4200 | 10 | 1750 | 56 | 9800 |
| Резчик металла на ножницах и прессах | 22 | 4334 | 24 | 4728 | 10 | 1970 | 56 | 11032 |
| Слесарь МСР | 22 | 4620 | 24 | 5040 | 10 | 2100 | 56 | 11760 |
| Токарь | 22 | 4730 | 24 | 5160 | 10 | 2150 | 56 | 12040 |
| Шлифовщик | 22 | 4620 | 24 | 5040 | 10 | 2100 | 56 | 11760 |
| Сверловщик | 22 | 4290 | 24 | 4680 | 10 | 1950 | 56 | 10920 |
| Термист | 22 | 4158 | 24 | 4536 | 10 | 1890 | 56 | 10584 |
| Начальник механического цеха | 15 | 4050 | 20 | 5400 | 10 | 2700 | 45 | 12150 |
| Начальник цеха штамповки | 15 | 4050 | 20 | 5400 | 10 | 2700 | 45 | 12150 |
| Начальник цеха сборки и термообработки | 15 | 4050 | 20 | 5400 | 10 | 2700 | 45 | 12150 |

Источник: составлено автором

Таким образом, для рабочих цехов производства плановый размер премии при выполнении целевого значения КРІ составит 56% от оплаты труда, для начальников цехов – 45%.

В таблице 3.22 представлены значения поправочных коэффициентов в зависимости от выполнения заданных КРІ для работников ЗАО «Тюменьмашзавод».

Таблица 3.22

Поправочные коэффициенты КРІ

| КРІ | Варианты фактического выполнения КРІ | | | | |
|-------|--------------------------------------|-----------|-----------|-----------|---------|
| | K1 = 0 | K2 = 0,3 | K3 = 0,5 | K4 = 0,7 | K5 = 1 |
| КРІ 1 | 5,01 и выше | 4,01-5,00 | 3,01-4,00 | 2,01-3,00 | до 2,00 |
| КРІ 2 | 0-69 | 70-79 | 80-89 | 90-94 | 95-100 |
| КРІ 3 | 4 и более | - | - | 3 | до 2 |

Источник: составлено автором

Для расчета фактического размера переменной части оплаты труда работников в таблице 3.23 приведен пример фактического выполнения заданных КРІ и соответствующий этому поправочный коэффициент.

Пример фактического выполнения КРІ работниками

| Работник | КРІ 1 | | КРІ 2 | | КРІ 3 | |
|--------------------------------------|----------------------------|---------------|----------------------------|---------------|----------------------------|---------------|
| | Фактическое выполнение КРІ | Соотв. коэф-т | Фактическое выполнение КРІ | Соотв. коэф-т | Фактическое выполнение КРІ | Соотв. коэф-т |
| Механик | 0 | 1 | 100 | 1 | 0 | 1 |
| Резчик металла на ножницах и прессах | 0 | 1 | 100 | 1 | 1 | 1 |
| Слесарь МСР | 0 | 1 | 100 | 1 | 0 | 1 |
| Токарь | 2,5 | 0,7 | 97 | 1 | 3 | 0,7 |
| Шлифовщик | 0 | 1 | 95 | 1 | 1 | 1 |
| Сверловщик | 1,0 | 1 | 95 | 1 | 1 | 1 |
| Термист | 0 | 1 | 91 | 0,7 | 2 | 1 |
| Начальник механического цеха | 0 | 1 | 100 | 1 | 0 | 1 |
| Начальник цеха штамповки | 3,5 | 0,5 | 95 | 1 | 0 | 1 |
| Начальник цеха сборки и обработки | 0 | 1 | 91 | 0,7 | 1 | 1 |

Источник: составлено автором

Таким образом, из-за невыполнения целевого значения КРІ токарь, термист и начальники соответствующих цехов получают премию меньше планового размера.

В таблице 3.24 представлен расчет переменной части оплаты труда работников в зависимости от фактического выполнения целевых значений КРІ, а также отклонение от планового размера премии.

Таблица 3.24

Расчет переменной части оплаты труда

| Работник | КРІ 1 | КРІ 2 | КРІ 3 | Итого премия, руб. | Отклонение от планового размера премии, руб. |
|--------------------------------------|-------|-------|-------|--------------------|--|
| Механик | 3850 | 4200 | 1750 | 9800 | 0 |
| Резчик металла на ножницах и прессах | 4334 | 4728 | 1970 | 11032 | 0 |
| Слесарь МСР | 4620 | 5040 | 2100 | 11760 | 0 |
| Токарь | 3311 | 5160 | 1505 | 9976 | -2064 |

| | | | | | |
|-----------------------------------|------|------|------|--------|-------|
| Шлифовщик | 4620 | 5040 | 2100 | 11760 | 0 |
| Сверловщик | 4290 | 4680 | 1950 | 10920 | 0 |
| Термист | 4158 | 3175 | 1890 | 9223,2 | -1361 |
| Начальник механического цеха | 4050 | 5400 | 2700 | 12150 | 0 |
| Начальник цеха штамповки | 2025 | 5400 | 2700 | 10125 | -2025 |
| Начальник цеха сборки и обработки | 4050 | 3780 | 2700 | 10530 | -1620 |

Источник: составлено автором

Таким образом, токарь получит заработную плату меньше на 2064 руб. планового размера, термист – на 1361 руб. в месяц, и начальники цехов – на 2025 и 1620 руб. соответственно из-за невыполнения целевых значений КРІ.

Приведенный пример расчета переменной части заработной платы на базе КРІ является наглядным образцом, демонстрирующим практическое применение инструментов материальной мотивации. Разработанная система мотивации персонала ЗАО «Тюменьмашзавод» на основе ключевых показателей эффективности предусматривает систему материального стимулирования сотрудников организации в виде премий, основанную на достижении определенных значений КРІ.

После разработки и утверждения системы КРІ необходимо задуматься о создании единой информационной среды, позволяющей обеспечить быстрый сбор и контроль данных по исполнению КРІ для принятия правильных управленческих решений. В первое время для администрирования системы КРІ можно использовать электронные таблицы, как это и делается во многих компаниях. Однако измерение показателей в разрезе по каждому работнику представляет собой достаточно трудоемкий процесс. В первую очередь для этой задачи и нужна автоматизация. Автоматизированная программа позволяет интегрировать все базовые процессы управления персоналом, включая функции регистрации и расчета КРІ, анализа результатов по КРІ, а также расчет премий за их достижение, планирование затрат на фонд оплаты труда и формирование всей требуемой для этих функций отчетности. Единая база данных предоставляет руководству прямой доступ к самой свежей и исчерпывающей информации, необходимой для принятия правильных управленческих решений в области персонала. Кроме того, специализированную программу по желанию можно настроить, чтобы работники также могли иметь доступ к степени выполнения своих показателей в режиме реального времени. Например, если

сотрудник видит, что его показатели в текущий момент отстают от плана, он понимает, что надо приложить дополнительные усилия для получения премии. Если сотрудник приближается к выполнению целевых KPI, он видит, что степень выполнения его показателей растет вместе с премией. Вследствие этого получается эффект текущей, а не отложенной мотивации, что способствует росту результативности и производительности работы сотрудников. Однако проект по автоматизации – это всегда дополнительные финансовые риски компании, дополнительная статья затрат в бюджете, а подобные расходы оправдывают себя не сразу. Поэтому, прежде чем автоматизировать KPI, следует подумать, так ли это необходимо. По крайней мере на первых этапах реализации системы KPI всегда можно обойтись ручным способом обработки информации.

Таким образом, управление персоналом ЗАО «Тюменьмашзавод» на основе разработанной системы ключевых показателей эффективности (в том числе материальной мотивации с учетом данных KPI) способствует достижению целей предприятия и выполнению поставленных задач. Например, цель «повышение стабильности кадрового состава предприятия» будет достигнута за счет снижения текучести персонала до 10% в год, что приведет к определенному экономическому эффекту, расчет которого представлен в таблице 3.25.

Таблица 3.25

Экономический эффект от снижения текучести кадров

| № стр. | Показатель | До внедрения системы KPI | После внедрения системы KPI | Эффект от внедрения системы KPI |
|--------|---|--------------------------|-----------------------------|---------------------------------|
| 1 | Затраты на набор, тыс. руб. | 210,7 | 135,9 | -74,8 |
| 2 | Коэффициент изменения численности работников, равный отношению численности на конец периода к численности на начало периода | 0,974 | 0,974 | - |
| 3 | Доля текучести в общем числе уволившихся | 0,806 | 0,700 | -0,106 |
| 4 | Затраты по проведению набора персонала в результате текучести, тыс. руб. ((стр.1*стр.3)/стр.2) | 174,3 | 97,7 | -76,6 |
| 5 | Затраты на обучение и переобучение, тыс. руб. | 379,8 | 253,2 | -126,6 |
| 6 | Потери, обусловленные необходимостью обучения и переобучения новых работников, руб ((стр.5*стр.3)/стр.2) | 314,2 | 181,9 | -132,3 |

| | | | | |
|---|---|-------|-------|--------|
| 7 | Затраты на подбор и обучение, тыс. руб. | 489,0 | 279,6 | -208,9 |
| 8 | Коэффициент текучести, % | 17,7 | 10,0 | -7,7 |

Источник: составлено автором

Таким образом, при внедрении системы ключевых показателей эффективности планируется сокращение текучести персонала на 7,7% в год, в результате чего сократятся затраты предприятия на подбор и обучение новых сотрудников на 208,9 тыс. руб. в год. Также стоит еще раз отметить, что чрезмерная текучесть персонала приводит к ряду экономических и социальных потерь. А нормальная текучесть кадров в пределах 10% в производственной сфере способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы. Кроме того, сэкономленные денежные средства можно направить на обучение персонала.

Помимо эффекта от сокращения текучести, планируется снижение потерь от брака, поскольку оплата труда рабочих напрямую зависит от его уровня. Расчет экономического эффекта представлен в таблице 3.26.

Таблица 3.26

Экономический эффект от снижения уровня брака

| Показатель | До внедрения системы КРІ | После внедрения системы КРІ | Эффект от внедрения системы КРІ | |
|---|--------------------------|-----------------------------|---------------------------------|------|
| | | | абс. | % |
| Потери от брака, тыс.руб. | 23155 | 20891 | -2264 | -9,8 |
| Коэффициент наценки на себестоимость | 1,270 | 1,270 | - | - |
| Потери товарной продукции, тыс. руб. | 29411 | 26532 | -2880 | -9,8 |
| Доля потерь от брака в себестоимости готовой продукции, % | 4,4 | 4,0 | -0,4 | -9,1 |

Источник: составлено автором

Таким образом, даже если целевой КРІ будет выполнен лишь на 50%, доля потерь от брака в себестоимости готовой продукции сократится на 9,1% и составит 4,0% вместо прежних 4,4%. В результате потери товарной продукции сократятся, то есть объем выпускаемой продукции увеличится на сумму 2880 тыс. руб.

Кроме сокращения брака, разработанные КРІ для торгово-закупочного центра ЗАО «Тюменьмашзавод» положительно скажутся на финансовых

результатах деятельности завода, что представлено на рисунке 3.12.



Рисунок 3.12 – Эффект в части торгово-закупочной деятельности завода

Источник: составлено автором

Совокупный экономический эффект от внедрения разработанной системы ключевых показателей эффективности представлен в таблице 3.27.

Таблица 3.27

Экономический эффект от внедрения системы КРІ

| Показатель | До внедрения КРІ, тыс.руб. | После внедрения КРІ, тыс.руб. | Экономический эффект | |
|---|----------------------------|-------------------------------|----------------------|------|
| | | | тыс.руб. | % |
| Выручка | 669743 | 669743 | - | - |
| Себестоимость | 527266 | 525002 | -2264 | -0,4 |
| Валовая прибыль | 142477 | 144741 | 2264 | 1,6 |
| Коммерческие расходы | 14319 | 14319 | - | - |
| Управленческие расходы | 82296 | 82296 | - | - |
| Прибыль от продаж | 45862 | 48126 | 2264 | 4,9 |
| Доходы от участия в других организациях | 0 | 0 | - | - |
| Проценты к получению | 3334 | 3334 | - | - |
| Проценты к уплате | 26435 | 26435 | - | - |
| Прочие доходы | 10418 | 10418 | - | - |
| Прочие расходы | 18622 | 18622 | - | - |
| Прибыль до налогообложения | 14557 | 16821 | 2264 | 15,6 |
| Текущий налог на прибыль | 2742 | 3364 | 622 | 22,7 |
| Чистая прибыль | 11815 | 13457 | 1642 | 13,9 |

Источник: составлено автором

Таким образом, в результате управления персоналом ЗАО «Тюменьмашзавод» на основе разработанной системы ключевых показателей

эффективности планируется сокращение себестоимости ведомых дисков сцепления на 0,4%, что приведет к росту валовой прибыли на 1,6%. Это позволит увеличить прибыль от продаж на 4,9%, что в конечном итоге приведет к увеличению чистой прибыли ЗАО «Тюменьмашзавод» на 13,9%. Исходя из этого применение разработанной системы КРІ в управлении персоналом предприятия экономически эффективно и целесообразно в ближайшей перспективе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного исследования достигнута цель: разработана система ключевых показателей эффективности как инструмент повышения эффективности управления персоналом для ЗАО «Тюменьмашзавод».

В процессе исследования теоретико-методологических основ экономического подхода к управлению персоналом выявлено, что под экономическим подходом к управлению понимается совокупность приемов и способов воздействия на персонал с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов. При этом экономический подход предполагает, что трудовые ресурсы организации должны использоваться эффективно. То есть управление персоналом с экономической точки зрения может быть признано эффективным в том случае, если не просто затраты успешно преобразуются в результаты, но и полученные результаты соответствуют при этом целям системы управления и организации в целом.

В научной литературе до сих пор не сложилось однозначной и общепринятой терминологии в отношении ключевых показателей эффективности. В авторской интерпретации КРІ рассматриваются как инструмент повышения эффективности деятельности персонала, ориентированный на формирование коллектива, состоящего из вовлеченных и исполнительных сотрудников.

В управлении персоналом важная роль отводится ключевым показателям эффективности, которые способствуют повышению эффективности управления персоналом, так как являются действенным способом достижения целей и задач предприятия. КРІ позволяет управлять эффективностью: выявлять слабые места в управлении и организации бизнеса, устанавливать измеримые цели, а затем оценивать и мотивировать на их достижение через личную заинтересованность в результатах работы. Мировая практика доказывает, что внедрение КРІ увеличивает прибыль организаций на 10-30%. Помимо этого, внедрение системы КРІ способствует снижению затрат на 10-15%, увеличению производительности труда, сокращению сроков реализации бизнес-процессов, повышению качества выпускаемой продукции и т.д. То есть подлинный КРІ оказывает эффект

«лавины».

На основе исследования информационно-нормативной базы для разработки и расчета ключевых показателей эффективности выявлено, что в настоящее время существует мало документов, содержащих перечень КРІ и порядок их расчета. Определенная информация содержится в «Методических указаниях по применению ключевых показателей эффективности государственными корпорациями...в уставном капитале которых доля участия Российской Федерации, субъекта Российской Федерации в совокупности превышает пятьдесят процентов». Данные методические указания разработаны во исполнение поручений Президента Российской Федерации с целью оценки деятельности государственных служащих, а также методической и консультационной поддержки организаций при формировании и внедрении системы КРІ. В данном документе особое внимание уделяется взаимосвязи показателей с мотивацией членов органов управления компаний с государственным участием. Необходимо акцентировать внимание на том, что данные указания предназначены для государственных компаний, но, с другой стороны, нет препятствий для других компаний сформировать перечень КРІ согласно предложенному порядку. В остальных рассмотренных документах содержатся только упоминания о КРІ без каких-либо расчетных формул и конкретных определений.

На основе исследования существующих подходов к разработке и реализации ключевых показателей эффективности выявлено, что в настоящее время не существует универсальной методики разработки системы КРІ. Различные авторы предлагают использовать свои методы. На основе рассмотренных методов формирования ключевых показателей эффективности разработан алгоритм построения системы КРІ, ключевым отличием которого является то, что он учитывает главное – анализ деятельности предприятия. Поскольку любое управление начинается именно с анализа текущего положения организации, определения желательного состояния в будущем, конкретизации того, что, как и когда должно быть сделано для достижения поставленных целей.

В результате анализа финансово-хозяйственной деятельности ЗАО «Тюменьмашзавод» выявлены удовлетворительные значения большинства

показателей, а также их положительная тенденция, что свидетельствует о достаточно эффективном использовании имущества предприятия. Однако следует отметить ряд негативных явлений, а именно на заводе наблюдается низкая оборачиваемость дебиторской задолженности, что ведет к нарастающей потребности в дополнительных финансовых ресурсах, и как следствие, росту краткосрочной задолженности; вместе с тем оборачиваемость товарно-материальных ценностей недостаточно высокая, что вызвано использованием складских помещений, а это, в свою очередь, приводит к увеличению затрат и росту себестоимости продукции; в конечном итоге это ведет к росту длительности финансового цикла, что в дальнейшем может негативно отразиться на финансовой стабильности предприятия, платежеспособности и ликвидности. Кроме того, по результатам первого этапа процесса разработки системы КРІ выявлены причинно-следственные взаимосвязи, существующие между большинством нежелательных явлений в области персонала. В частности, нестабильность кадров и недостаток квалифицированных сотрудников ведет к росту производственного брака и увеличению затрат, связанных с заменой работников. В конечном итоге все это отражается на чистой прибыли предприятия.

На основе проведенного анализа финансово-хозяйственной деятельности ЗАО «Тюменьмашзавод», а также диагностики узких мест в области управления персоналом сформулированы цели исходя из идентифицированных проблем и разработаны ключевые показатели эффективности, главным образом влияющие на достижение поставленных целей. Например, если цель заключается в производстве продукции высокого качества, КРІ, влияющими на достижение этой цели, являются – уровень брака, выполнение плана по объему производства и количество претензий от руководства за нарушение норм. Затем на основе разработанных КРІ была создана система материальной мотивации персонала, согласно которой заработная плата сотрудника состоит из постоянной части – оклада, и переменной части, которая зависит от фактического выполнения КРІ. Когда работник ощущает четкую связь между результатами труда и вознаграждением – мотивация трудовой деятельности возрастает. Таким

образом фонд оплаты труда превращается в средство повышения эффективности работы и мотивации сотрудников.

Проведенная экономическая оценка использования разработанной системы ключевых показателей эффективности показала, что себестоимость дисков сцепления сократится на 0,4% в результате сокращения потерь от брака в себестоимости готовой продукции на 9,1%. Это позволит увеличить чистую прибыль ЗАО «Тюменьмашзавод» на 13,9%. Исходя из этого применение разработанной системы KPI в управлении персоналом ЗАО «Тюменьмашзавод» экономически эффективно и целесообразно в ближайшей перспективе.

Таким образом, управление персоналом ЗАО «Тюменьмашзавод» на основе разработанной системы ключевых показателей эффективности (в том числе материальной мотивации с учетом данных KPI) способствует достижению целей предприятия и выполнению поставленных задач.

Кроме того, разработанная методика формирования системы ключевых показателей эффективности может быть применима всеми малыми и средними предприятиям машиностроительной отрасли с широким рынком сбыта. Предложенная методика может также послужить источником формирования информационной базы для разработки приоритетных направлений развития системы управления персоналом машиностроительных предприятий.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алиев, И.М. Основные этапы построения системы сбалансированных показателей и разработки мотивационной схемы оплаты труда на базе КРІ /И.М. Алиев, А.С. Бобова// Известия СПбГУ. – 2016. – №7. – С.82-87.
2. Андреева, А.Б. Подходы к понятию «оценка персонала» в системе управления персоналом /А.Б. Андреева, А.В. Михайлова// Актуальные направления научных исследований: от теории к практике. – 2015. – №3(5). – С. 355-356.
3. Архипова, Н.И. Алгоритм оценки качества персонала на базе показателей эффективности КРІ /Н.И. Архипова, И.М. Поморцева// Экономический журнал. – 2014. – № 6. – С. 102-109.
4. Багирова, А.П. Развитие организационной культуры как критерий эффективности управленческого труда / А.П. Багирова // Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление. – 2013. – № 1. – С. 142-151.
5. Бехтина, О. Е. Система ключевых показателей эффективности (КРІ) как метод антикризисного управления /О.Е. Бехтина// Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2016. - №7. –С. 21-26.
6. Борисова, А. А. Подходы к типологизации служб управления персоналом /А.А. Борисова// Известия ИГЭА. – 2013. – №2. – С. 75-79.
7. Бородинская, О.Н. Экономическая эффективность кадровой политики развития персонала /О.Н. Бородинская// Вестник Омского университета. – 2013. – № 4. – С. 216-219.
8. Булгакова, С. В. Оценка ключевых показателей эффективности экономического субъекта и процессов деятельности / С.В. Булгакова, Н.В. Коротаева// Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2016. – № 8. – С. 21-35.
9. Варфоломеев, В.П. Управление компанией по ключевым показателям эффективности /В.П. Варфоломеев, С.В. Кондратова, М.В. Захарова// Экономический анализ: теория и практика. – 2016. – № 8. – С. 134-146.

10. Волочаева, Ю.И. Совершенствование методических подходов к оценке эффективности труда /Ю.И. Волочаева // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2013. – № 4 (48). – С. 421-427.

11. Галиуллин, Х.Я. Адаптивные регрессии в применении к управлению эффективностью труда / Х.Я. Галиуллин // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2012. – № 1 (40). – С. 214-216.

12. Галиуллин, Х.Я. Классификация факторов, влияющих на эффективность труда рабочих /Х.Я. Галиуллин// Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2012. – № 8. – С. 139-140.

13. Галиуллин, Х.Я. Критерии и показатели оценки эффективности труда рабочих в рыночных условиях хозяйствования /Х.Я. Галиуллин// Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2012. – № 1 (40). – С. 217-219.

14. Галиуллин, Х.Я. Экономико-математическое моделирование показателей эффективности труда рабочих/Х.Я. Галиуллин// Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2012. – № 2 (41). – С. 122-124.

15. Гизатулин, А.М. Оценка персонала как ключевая составляющая системы мониторинга трудовых ресурсов /А.М. Гизатулин, Е.В. Новикова/ Вестник Донецкого национального технического университета. – 2012. – № 11. – С. 5.

16. Голованов, А.И. От производительности к эффективности труда /А.И. Голованов// Вестник Томского государственного университета. – 2013. – № 376. – С. 137-141.

17. Головецкий, Н.Я. Преимущества и проблемы внедрения в организации системы управления на основе ключевых показателей эффективности / Н.Я. Головецкий, Т.Р. Михелашвили// Науковедение. – 2017. – №2. – С. 11.

18. Дешина, С. П. Эффективность управления персоналом организации: концептуальные подходы /С.П. Дешина// Журнал экономической теории. – 2014.

– № 2. – С. 129-137.

19. Дружинин, А.М. Ключевые показатели эффективности (КРІ) в связях с общественностью: институциональный подход /А.М. Дружинин, И.Н. Садовский// Медиаскоп. – 2017. – № 4. – С. 48-57.

20. Еремина, Г.А. Ключевые показатели эффективности как инструмент управления организацией /Г.А. Еремина// Науковедение. – 2015. – №5. – С. 11.

21. Зайнетдинова, И.Ф. Оценка деятельности работников организации: учеб.-метод. пособие / И.Ф. Зайнетдинова. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2016. – 120 с.

22. Индексы производства. Федеральная служба государственной статистики. – Режим доступа: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/industrial/# (дата обращения: 04.03.2018)

23. Информационно-технический справочник по наилучшим доступным технологиям ИТС 48-2017 «Повышение энергетической эффективности при осуществлении хозяйственной и (или) иной деятельности» (утв. приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 29 сентября 2017 г. № 2060). – Режим доступа: <https://www.gost.ru/documentManager/rest/file/load/1514722524985> (дата обращения: 15.05.2018).

24. Информация Минфина России «Концепция качества аудита: ключевые элементы, формирующие среду для обеспечения качества аудита». – Режим доступа: https://www.minfin.ru/ru/document/?id_4=116633 (дата обращения: 15.05.2018).

25. Ключков, А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов /А.К. Ключков. – М.: Эксмо, 2010. – 103 с.

26. Коваль, Г.К. Методология управления персоналом на промышленных предприятиях /Г.К. Коваль// Вестник КГТУ. – 2014. – № 3. – С. 81-85.

27. Комлев, М.Х. Система ключевых показателей эффективности как инструмент совершенствования менеджмента организации /М.Х. Комлев// Теория и практика общественного развития. – 2015. – №20. – С.107-108.

28. Кошкина, К.Ю. Ключевые показатели эффективности как современный метод оценки эффективности деятельности персонала /К.Ю. Кошкина// Наука сегодня: сборник научных трудов по материалам международной научно-практической конференции, г. Вологда, 23 сентября 2015 г.: в 4 частях. Часть 2. – Вологда: ООО «Маркер». – 2015. – С. 38-40.

29. Красовская, Л. С. Механизм управления кадрами /Л.С. Красовская// Бизнес в законе. – 2013. – №2. – С. 346-350.

30. Красулина, Т.С. Факторы, влияющие на повышение эффективности использования человеческих ресурсов промышленных предприятий в современных условиях / Т.С. Красулина// Науковедение. – 2016. – №1. – С. 9.

31. Крылова, М.А. Стратегия управления персоналом в рамках общей стратегии развития организации на основе применения KPI / М.А. Крылова// Современные технологии в науке и образовании. – 2017. – №7 – С. 213-217.

32. Кузьмина, Н.А. Качество трудовой жизни как среда управления эффективностью труда на предприятии /Н.А. Кузьмина// Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2013. – № 3 (24). – С.100-102.

33. Кунина, И.А. Направления повышения эффективности использования трудовых ресурсов /И.А. Кунина, В.В. Матвеев// Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире. – 2015. – №10-2. – С.58-61.

34. Макарова, Т.П. Культура управления персоналом предприятия /Т.П. Макарова// Вестник БГУ. – 2015. – №3. – С. 228-235.

35. Манахимова, М. В. Формирования стратегии промышленных предприятий: автореф. дис. ... канд. эконом. наук: 08.00.05 /М.В. Манахимова. – ГУУ-Москва, 2012. – 24 с.

36. Меньшикова, М. А. К вопросу об управлении персоналом как системе и интегрированной подсистеме организации /М.А. Меньшикова// Ученые записки. – 2014. – № 2. – С. 175-183.

37. Методические указания по применению ключевых показателей эффективности государственными корпорациями, государственными компаниями, государственными унитарными предприятиями, а также

хозяйственными обществами, в уставном капитале которых доля участия Российской Федерации, субъекта Российской Федерации в совокупности превышает пятьдесят процентов. – Режим доступа : <http://www.rosim.ru/documents/143749> (дата обращения: 04.02.2018).

38. Мещерякова, Е.В. Использование ключевых показателей эффективности для мотивации персонала /Е.В. Мещерякова, А.С. Романова// Труды БГТУ. Экономика и управления. – 2015. – №7. – С. 250-256.

39. Мещерякова, Е.В. Теоретические аспекты оценки трудового потенциала предприятия/ Е.В. Мещерякова//Труды БГТУ. Серия 7: Экономика и управление. – 2011. – №7. – С.246-250.

40. Мизиковский, И.Е. Процессный подход к управленческому учету энергетических затрат на технологические нужды предприятий обрабатывающих отраслей /И.Е. Мизиковский// В сборнике: Всероссийского научно-практического семинара «Актуальные проблемы экономики и бухгалтерского учета». – 2017. – С.239-243.

41. Мизиковский, И.Е., Структурирование системы ключевых показателей эффективности предприятия /И.Е. Мизиковский, Ю.В. Граница, Э.Б. Фролова// Современные проблемы науки и образования. – 2015. – №1-1. – С. 8.

42. Мишина, Т. А. Показатели эффективности управления персоналом на базе KPI / Т.А. Мишина// Современные технологии в науке и образовании. – 2017. – №7 – С. 209-212.

43. Можейкина, М.В. Методы управления персоналом /М.В.Можейкина// Управлениче человеческими ресурсами. – 2017. – № 2. – С. 356-359.

44. Мозговой, А.И. Мотивация персонала на основе сбалансированной системы показателей /А.И. Мозговой// Кадровик. – 2014. -№5. – С.113-124.

45. Небесная, А.С. Методы управления персоналом в условиях рыночной экономики /А.С. Небесная// Современные технологии управления персоналом. – 2016. – № 2. – С. 287-289.

46. Парменгер, Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей / [Пер. с англ. А. Платонова]. –

М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2015. – 288 с.

47. Паронян, А.С. Пути повышения эффективности использования трудовых ресурсов аграрного сектора экономики /А.С. Паронян, М.А. Чаплыгина// Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2014. – №4. – С.2-5.

48. Попова, К.С. Актуальные проблемы кадровой политики: стратегические и практические задачи в повышение эффективности управления персоналом /К.С. Попова// Духовная ситуация времени. Россия XXI век. – 2017. – № 2. – С. 19-25.

49. Постановление Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. № 316 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Экономическое развитие и инновационная экономика». – Режим доступа: <http://base.garant.ru/70644224/> (дата обращения: 15.05.2018).

50. Распоряжение Министерства экономического развития РФ от 14 апреля 2014 г. № 26Р-АУ «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти». – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162120/ (дата обращения: 15.05.2018).

51. Родин, Д.В. Формирование и использование инновационного потенциала персонала на российских предприятиях /Д.В. Родин, О.А. Панькина// Системное управление. – 2013. – №3(20). – С. 9.

52. Самойлюк, Т.А. Применение системы сбалансированных показателей для оценки эффективности управления персоналом /Т.А. Самойлюк//Интерэкспо Гео-Сибирь. – 2015. – №2. – С.151-155.

53. Сапрунова, Е.В. Информационно-методологическая база оценки эффективности управления человеческим капиталом/Е.В. Сапрунова, М.Н. Неведник, О.Б. Зыкова// Актуальные направления научных исследований: перспективы развития. – 2017. – №5. – С. 405-410.

54. Свистунов, В. А. Современные подходы к оценке текучести персонала /В.А. Свистунов// Кадровик. – 2013. – № 6. – С. 7-17.

55. Серов, Е. Р. Оценка эффективности филиальной сети кредитных организаций /Е.Р. Серов// Проблемы современной экономики. – 2017. – № 5. –

С.106-112.

56. Синянская, Е.Р. Оптимизация затрат на персонал за счет повышения эффективности нормирования труда /Е.Р. Синянская// Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление. – 2012. – № 6. – С. 137-142.

57. Слепцова, Е.В. Система оценки персонала в концепции управления по результатам /Е.В. Слепцова, Л.А. Лымарева// Теория и практика общественного развития. – 2014. – №3. – С.237-239.

58. Спартакович, С.А. Системный подход к оценке эффективности управления производственной организацией: автореф. дис. ... канд. эконом. наук: 08.00.05 /С.А. Спартакович. – Поволж. ин-т упр-я им. П.А. Столыпина – РАНХиГС, 2016. – 24с.

59. Степкина, Н.С. Технологии оценки результатов деятельности персонала /Н.С. Степкина// Вестник Белгородского государственного университета. – 2014. – № 11. – С.18.

60. Сучков, В.А. Критерии оценки эффективности использования трудовых ресурсов / Сучков В.А., Горбунова О.А.// Научная сессия МИФИ. – 2001. – Сборник научных трудов. – Т.6 - С.123-124.

61. Трунова, Л.В. Оценка персонала и результатов его труда на основе ключевых показателей эффективности /Л.В. Трунова// Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. – 2013. – №5. – С. 126-129.

62. Труфанова, Т.А. Критерии оценки работы управленческого персонала /Т.А. Труфанова// Социально-экономические явления и процессы. – 2012. – №12(046). – С.316-325.

63. Труфанова, Т.А. Оценка труда персонала как основа формирования системы стимулирования в организации /Т.А.Труфанова, О.В. Никулина// Социально-экономические явления и процессы. – 2013. – №4(050). – С.217-222.

64. Флеенко, А.Н. Трудовой потенциал организации: сущность и методы оценки/А.Н. Флеенко, М.О. Баранчеев// Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2015. – №32. – С.104 – 108.

65. Хлынина, А. Ю. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом / А.Ю. Хлынина, С.А. Тиньков, А.А. Корсаков// Дельта

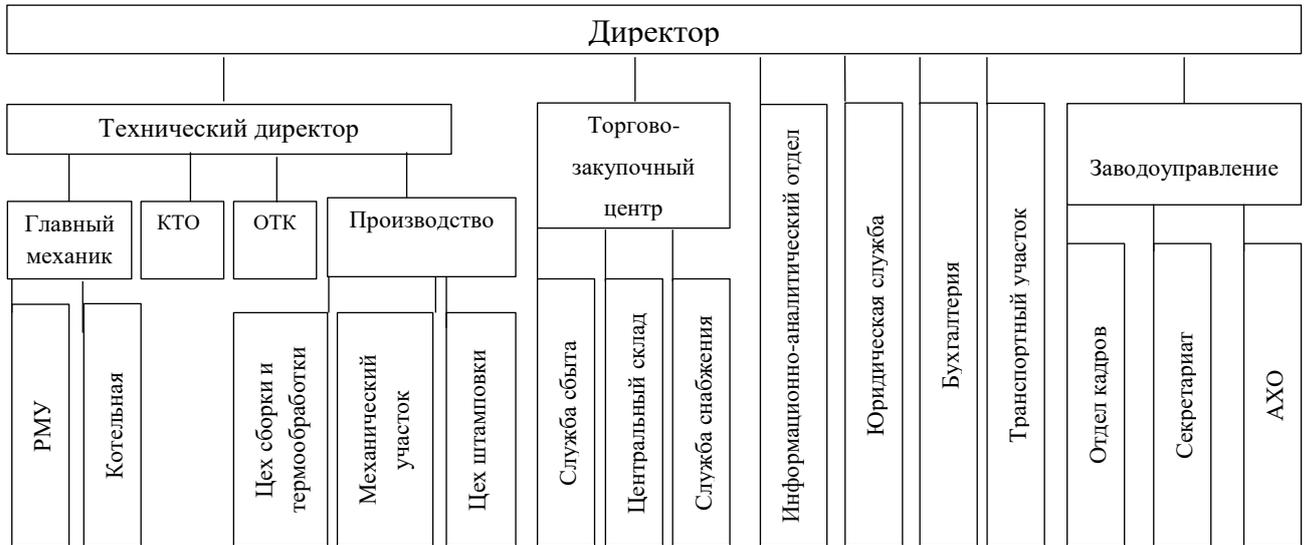
науки. – 2017. - №1. – С. 42-44.

66. Шабалина, К.О. Классификация КРІ как основа формирования системы оценки качества персонала /К.О. Шабалина// Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2016. – № 2. – С. 83-89.

67. Шамсутдинов, Н.Р. Пути повышения показателей эффективности использования трудового потенциала на промышленном предприятии /Н.Р. Шамсутдинов// Актуальные вопросы экономических наук. – 2012. – №24-1. – С.181-184.

68. Янченко, А.Ю. Формирование перечня ключевых показателей эффективности в соответствии со стратегическими целями предприятия /А.Ю. Янченко, И.Е. Колобкова// Вестник АГТУ. Сер.: Экономика. – 2016. – №2. – С. 65-72.

Организационная структура ЗАО «Тюменьмашзавод»



Источник: составлено автором

Бухгалтерский баланс за 2015 - 2017 гг., тыс. руб.

| Наименования статей | Код | На 31 декабря 2017 г. | На 31 декабря 2016 г. | На 31 декабря 2015 г. | Изменение | | | |
|---|-------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|---------------|--------------|-------------------|-------------------|
| | | | | | 2017-2016 гг. | | 2016- 2015 гг. | 2017- 2015 гг. |
| | | | | | абс. | % | % | % |
| АКТИВ | | | | | | | | |
| I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | | | | | | | |
| Нематериальные активы | 1110 | - | - | - | - | - | - | - |
| Результаты исследований и разработок | 1120 | - | - | - | - | - | - | - |
| Нематериальные поисковые активы | 1130 | - | - | - | - | - | - | - |
| Материальные поисковые активы | 1140 | - | - | - | - | - | - | - |
| Основные средства | 1150 | 118080 | 115762 | 75102 | 2318 | 2,00 | 54,14 | 57,23 |
| Доходные вложения в материальные ценности | 1160 | - | - | - | - | - | - | - |
| Финансовые вложения | 1170 | - | - | - | - | - | - | - |
| Отложенные налоговые активы | 1180 | - | - | - | - | - | - | - |
| Прочие внеоборотные активы | 1190 | 23721 | 33697 | 41115 | -9976 | -29,61 | -18,04 | -42,31 |
| Итого по разделу I | 1100 | 141801 | 149459 | 116217 | -7658 | -5,12 | 28,60 | 22,01 |
| II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | | | | | | | |
| Запасы | 1210 | 204391 | 198268 | 253220 | 6123 | 3,09 | -21,70 | -19,28 |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 1220 | 5497 | 5069 | 7570 | 428 | 8,44 | -33,04 | -27,38 |
| Дебиторская задолженность | 1230 | 138541 | 114223 | 86997 | 24318 | 21,29 | 31,30 | 59,25 |
| Финансовые вложения | 1240 | - | - | - | - | - | - | - |
| Денежные средства | 1250 | 1150 | 4781 | 98 | -3631 | -75,95 | 4778,57 | 1073,47 |
| Прочие оборотные активы | 1260 | - | - | - | - | - | - | - |
| Итого по разделу II | 1200 | 349579 | 322341 | 347885 | 27238 | 8,45 | -7,34 | 0,49 |
| БАЛАНС | 1600 | 491380 | 471800 | 464102 | 19580 | 4,15 | 1,66 | 5,88 |

Продолжение приложения 2

| Наименования статей | Код | На 31 декабря 2017 г. | На 31 декабря 2016 г. | На 31 декабря 2015 г. | Изменение | | | |
|--|-------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|--------------|---------------|---------------|
| | | | | | 2017-2016 гг. | | 2016-2015 гг. | 2017-2015 гг. |
| | | | | | абс. | % | % | % |
| ПАССИВ | | | | | | | | |
| III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ | | | | | | | | |
| Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 1310 | 32871 | 32871 | 32871 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Собственные акции, выкупленные у акционеров | 1320 | (-) | (-) | (-) | - | - | - | - |
| Переоценка внеоборотных активов | 1340 | - | - | - | - | - | - | - |
| Добавочный капитал (без переоценки) | 1350 | 30209 | 30209 | 30209 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Резервный капитал | 1360 | - | - | - | - | - | - | - |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 1370 | 60578 | 48763 | 39587 | 11815 | 24,23 | 23,18 | 53,02 |
| Итого по разделу III | 1300 | 123658 | 111843 | 102667 | 11815 | 10,56 | 8,94 | 20,45 |
| IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | | | | | | | | |
| Заемные средства | 1410 | 39884 | 75884 | 82581 | -36000 | 47,44 | -8,11 | -51,70 |
| Отложенные налоговые обязательства | 1420 | - | - | - | - | - | - | - |
| Оценочные обязательства | 1430 | - | - | - | - | - | - | - |
| Прочие обязательства | 1450 | - | - | - | - | - | - | - |
| Итого по разделу IV | 1400 | 39884 | 75884 | 82581 | -36000 | 47,44 | -8,11 | -51,70 |
| V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | | | | | | | | |
| Заемные средства | 1510 | 175689 | 130616 | 79994 | 45073 | 34,51 | 63,28 | 119,63 |
| Кредиторская задолженность | 1520 | 152149 | 153457 | 198860 | -1308 | -0,85 | -22,83 | -23,49 |
| Доходы будущих периодов | 1530 | - | - | - | - | - | - | - |
| Оценочные обязательства | 1540 | - | - | - | - | - | - | - |
| Прочие обязательства | 1550 | - | - | - | - | - | - | - |
| Итого по разделу V | 1500 | 327838 | 284073 | 278854 | 43765 | 15,41 | 1,87 | 17,57 |
| БАЛАНС | 1700 | 491380 | 471800 | 464102 | 19580 | 4,15 | 1,66 | 5,88 |

Источник: Годовая бухгалтерская отчетность ЗАО «Тюменьмашзавод» за 2016-2017 гг.

Анкета выходного интервью

Должность _____

Подразделение _____

Стаж работы в компании _____

1. Отметьте 3 фактора, которые повлияли на Ваше решение уволиться:

- Размер заработной платы не соответствует объему выполняемых работ

- Смена места жительства

- Не устраивает режим работы

- Слишком высокий объем работы

- Не поощряется инициатива

- Перенапряжение на работе (усталость)

- Неуважительное отношение со стороны руководителей

- Отсутствие взаимопонимания и взаимопомощи в коллективе

- Отсутствие условий для карьерного и профессионального роста

- Отсутствие объективной оценки и признания проделанной работы

со стороны Руководителей

- Работа не по специальности

- Поступило предложение с более выгодными условиями работы

- Другое _____

2. Как бы Вы оценили психологический климат в вашем коллективе?

- Коллектив работает слажено, но внерабочие отношения холодные

- Работники чувствуют себя комфортно, отношения в коллективе дружеские, любой может рассчитывать на помощь и понимание

- Отношения дружеские в коллективе, но руководитель вносит напряжение

- Работники постоянно конфликтуют между собой, что значительно снижает эффективность работы
- Коллектив разбит на группы, конкурирующие между собой
- Затрудняюсь ответить

3. Отношение к Вам Вашего непосредственного руководителя:

- Не обращают внимания, не замечают меня
- Несправедливое, слишком придирчивое к недостаткам
- Бестактное и некультурное
- Слишком требовательное и принципиальное
- Неоправданно мягкое
- Нормальное, вполне демократичное