

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

38.03.02 «Менеджмент»

(код и наименование направления подготовки)

«Производственный менеджмент»

(наименование профиля)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Разработка мероприятий по повышению экономической эффективности деятельности предприятия (на примере службы инжиниринга ОАО «АВТОВАЗ»)»

Студент(ка)

М.И. Артемихина

(И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

Руководитель,
к.э.н., доцент

С.Е. Васильева

(И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

Допустить к защите

И.о. заведующего кафедрой к.э.н., доцент С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

«___» _____ 2016 г.

Тольятти 2016

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

С.Е. Васильева

(И.О. Фамилия)

(подпись)

« _____ » _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение бакалаврской работы

Студент Артемихина Мария Игоревна

1. Тема «Разработка мероприятий по повышению экономической эффективности деятельности предприятия (на примере службы инжиниринга ОАО «АВТОВАЗ»)

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 20 мая 2016 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Данные и материалы производственной практики.

3.2. Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов, документов по финансово-хозяйственной деятельности ОАО «АВТОВАЗ».

4. Содержание бакалаврской работы:

Введение

1. Теоретические аспекты экономической эффективности деятельности службы инжиниринга

1.1. Понятие и факторы экономической эффективности

1.2 Методы оценки результативности службы инжиниринга

2.2 Оценка экономической эффективности деятельности службы инжиниринга ОАО «АВТОВАЗ»

2.1. Организационно-экономическая характеристика деятельности предприятия

2.2. Анализ деятельности службы инжиниринга ОАО «АВТОВАЗ»

3. Разработка мероприятий по повышению экономической эффективности деятельности службы инжиниринга ОАО «АВТОВАЗ»

3.1 Мероприятия по повышению экономической эффективности деятельности службы инжиниринга ОАО «АВТОВАЗ»

3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

Заключение
Библиографический список
Приложения

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;
2. Актуальность, цель и задачи исследования;
3. Основные экономические показатели деятельности организации;
4. Организационная структура службы инжиниринга;
5. Табличные и графические данные по результатам анализа системы управления персоналом в службе инжиниринга;
6. Предложения по повышению эффективности системы управления персоналом в службе инжиниринга.
6. Консультанты по разделам -
7. Дата выдачи задания 12 января 2016 года.

Руководитель выпускной
квалификационной работы

(подпись)

С.Е. Васильева

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

М.И. Артемихина

(И.О. Фамилия)

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ
И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

_____ (подпись)
« _____ » _____ 2016 г.
С.Е. Васильева
(И.О. Фамилия)

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы**

Студента Артемихиной Марии Игоревны
по теме «Разработка мероприятий по повышению экономической эффективности
деятельности предприятия (на примере службы инжиниринга ОАО «АВТОВАЗ»))»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР	03.03.2016		выполнено	
Разработка 2 раздела БР	10.05.2016		выполнено	
Разработка 3 раздела БР	16.05.2016		выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений	20.05.2016		выполнено	
Предварительная защита БР	25.05.2016		выполнено	
Окончательное оформления БР, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	30.05.2016		выполнено	
Допуск к защите заведующего кафедрой	02.06.2016		выполнено	
Сдача законченной БР на кафедру	09.06.2016		выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

_____ (подпись)

С.Е. Васильева

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

_____ (подпись)

С.Е. Васильева

(И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Артемихина М.И.

Тема работы: «Разработка мероприятий по повышению экономической эффективности деятельности предприятия (на примере службы инжиниринга ОАО «АВТОВАЗ»»

Научный руководитель: к.э.н., доцент С.Е. Васильева

Цель исследования - разработка мероприятий по повышению экономической эффективности деятельности службы инжиниринга ОАО «АВТОВАЗ».

Объектом исследования является служба инжиниринга ОАО «АВТОВАЗ», а предметом – факторы и показатели эффективности деятельности службы инжиниринга ОАО «АВТОВАЗ».

Методы исследования - SWOT анализ, статистическая обработка результатов, экспертная оценка, прогнозирование.

Границами исследования являются 2013-2015 гг.

Краткие выводы по работе – повышение экономической эффективной деятельности – важное условие успешности современного предприятия. Предложения по внедрению системы ключевых показателей эффективности направлены на повышение мотивации работников, на достижение целей компании в области финансовых, операционных показателей и показателей качества.

Практическая значимость работы заключается в том, что раздел 3 может быть использован специалистами по персоналу ОАО «АВТОВАЗ» с целью внедрения системы ключевых показателей эффективности в структурных подразделениях компании.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, библиографического списка из 31 источника и 8 приложений. Общий объем работы - 66 страниц машинописного текста, в том числе 13 таблиц и 8 рисунков.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	7
1 Теоретические аспекты экономической эффективности деятельности службы инжиниринга	10
1.1 Понятие и факторы экономической эффективности	10
1.2 Методы оценки результативности службы инжиниринга.....	16
2 Оценка экономической эффективности деятельности службы инжиниринга ОАО «АВТОВАЗ».....	28
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности предприятия	28
2.2 Анализ деятельности службы инжиниринга ОАО «АВТОВАЗ»	37
3 Разработка мероприятий по повышению экономической эффективности деятельности службы инжиниринга ОАО «АВТОВАЗ»	50
3.1 Мероприятия по повышению экономической эффективности деятельности службы инжиниринга ОАО «АВТОВАЗ»	50
3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий	60
Заключение	65
Библиографический список:.....	67

Введение

В условиях высокой конкуренции на современных рынках перед предприятиями постоянно возникают новые вызовы. Для обеспечения устойчивого финансового состояния и развития недостаточно просто предложить качественный товар или услугу, пользующуюся спросом у потребителей. Успех в конкурентной борьбе требует от менеджеров высокой гибкости, умения адекватно оценивать результаты деятельности предприятий, прогнозировать тенденции, возникающие, на рынке, разрабатывать мероприятия по повышению финансовой прочности предприятия.

Таким образом, возрастает значимость оценки экономической эффективности деятельности. Подобная оценка позволяет своевременно выявлять финансовые проблемы, находить возможности для роста и развития, реагировать на отрицательные тенденции превентивными мерами и планировать корректирующие действия.

ОАО «АВТОВАЗ» является крупнейшим отечественным производителем легковых автомобилей. В настоящее время компания испытывает влияние экономического кризиса, выраженного главным образом падением спроса на рынке автомобилей. Многие конкуренты компании уже ушли с рынка, другие вынуждены сокращать объемы производства и персонал. Подобная ситуация требует максимальной концентрации усилий для повышения экономической эффективности деятельности каждого структурного подразделения и бизнес-процесса.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы заключается в том, что в условиях экономического кризиса в стране и в автомобильной отрасли в частности предприятию важно не просто сохранить свои позиции на рынке, но и не потерять потенциал к развитию. Развитие продукции ОАО «АВТОВАЗ» обеспечивает собственный инжиниринговый центр. В условиях

падения спроса и сокращения объемов производства предприятие вынуждено сокращать затраты на инжиниринговую деятельность. Перед инжиниринговой службой стоят задачи по повышению экономической эффективности деятельности и сохранению интеллектуального потенциала службы.

Целью данной работы является разработка мероприятий по повышению экономической эффективности деятельности службы инжиниринга ОАО «АВТОВАЗ».

Задачами работы являются:

1. Раскрыть понятия «экономическая эффективность», «экономический эффект», описать факторы повышения экономической эффективности деятельности предприятия.
2. Выявить методы оценки результативности службы инжиниринга.
3. Проанализировать деятельность службы инжиниринга ОАО «АВТОВАЗ».
4. Разработать мероприятия по повышению экономической эффективности деятельности службы инжиниринга ОАО «АВТОВАЗ».
5. Оценить экономический эффект предложенных мероприятий.

Объектом исследования является служба инжиниринга ОАО «АВТОВАЗ».

Предмет исследования – факторы и показатели эффективности деятельности службы инжиниринга ОАО «АВТОВАЗ».

Границами исследования являются 2013-2015 гг.

Теоретической и методической базой послужили учебные пособия, статьи периодической печати по исследуемой теме, бухгалтерская отчетность, нормативные документы ОАО «АВТОВАЗ» и данные по показателям эффективности деятельности службы инжиниринга ОАО «АВТОВАЗ».

Методы исследования, примененные в данной работе, включают SWOT анализ, статистическую обработку результатов, экспертную оценку, прогнозирование.

Практическая значимость работы заключается в том, что раздел 3 может быть использован специалистами по персоналу ОАО «АВТОВАЗ» с целью внедрения системы ключевых показателей эффективности в структурных подразделениях компании.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, библиографического списка из 31 источника и 8 приложений. Общий объем работы - 66 страниц машинописного текста, в том числе 13 таблиц и 8 рисунков.

1 Теоретические аспекты экономической эффективности деятельности службы инжиниринга

1.1 Понятие и факторы экономической эффективности

В современных рыночных условиях экономическая эффективность играет важную роль в оценке деятельности субъектов рынка. Под эффективностью в широком смысле понимают соотношение результата к использованным для его получения ресурсам [1].

«Экономическая эффективность» тесно связана с понятием «экономического эффекта».

Экономический эффект предполагает какой-либо результат, измеряемый, как правило, разностью между полученным от деятельности доходом и понесенными на ее осуществление расходами [10]. Чаще всего в качестве результата выступают прибыль или экономия затрат (ресурсов). Экономический эффект является абсолютной величиной. На практике он может быть как положительным, так и отрицательным.

Экономическая эффективность - величина относительная. С одной стороны, она зависит от экономического эффекта (результата), с другой - от затрат и ресурсов, которые вызвали данный эффект [10]

Смысл повышения экономической эффективности деятельности предприятия в менеджменте заключается в ускорении получения результата (эффекта) по сравнению с затратами. Вследствие того, что один и тот же результат можно получить разными способами, т.е. с разным уровнем использования ресурсов и, наоборот, одни и те же ресурсы могут дать различный результат, перед менеджером всегда стоит проблема выбора,

предполагающего сравнение альтернативных вариантов достижения желаемого результата. При сравнении альтернатив предпочтение отдается варианту, который удовлетворяет установленным критериям оценки. В менеджменте не существует единых критериев оценки экономической эффективности деятельности предприятия.

Некоторые исследователи говорят о необходимости выделения одного критерия, например, Т.А. Фролова предлагает использовать максимизацию прибыли. [24] А.Н. Игошин выделяет пять критериев оценки:

- 1) оптимальное сочетание взаимозаменяемых ресурсов;
- 2) минимальное количество затрат;
- 3) максимальное удовлетворение потребностей;
- 4) возможность самофинансирования;
- 5) максимальное количество продукта [12].

Очевидно, что критерий или критерии оценки зависят от приоритетов и задач самой организации, той отрасли, в которой она функционирует.

Для того чтобы количественно рассчитать эффективность деятельности предприятия критерии оценки разбиваются на показатели. Таким образом, критерии отражают сущность эффективности, в то время как показатели позволяют измерить и провести сравнение результатов с учетом выбранных критериев [19].

Показатели экономической эффективности варьируются в зависимости от рассматриваемого объекта. Однако, в отличие от критериев, в качестве показателей используются общеизвестные экономические категории. Так, для проведения количественной оценки экономической эффективности предприятия чаще всего используют показатели хозяйственной деятельности, характеризующие его финансовое состояние.

Таблица 1.1 – Показатели эффективности хозяйственной деятельности предприятия [14]

Показатель	Характеристика	Способ расчета
Производительность труда		
Выработка	Отражает количество продукции, произведенной в единицу времени или приходящееся на одного среднесписочного работника в месяц, год.	Отношение количества произведенной продукции к затратам рабочего времени на производство этой продукции
Трудоемкость	Величина, обратная выработке, характеризует затраты труда на производство единицы продукции	Отношение затрат труда к объему продукции
Показатели использования основных фондов		
Фондоотдача	Отражает количество произведенной продукции в расчете на 1 руб. основных фондов (средств)	Отношение годового объема реализованной продукции к среднегодовой стоимости основных производственных фондов
Фондоемкость	Показатель, обратный фондоотдаче. Отражает стоимость основных фондов (средств) в расчете на 1 руб. реализованной продукции	Отношение среднегодовой стоимости основных производственных фондов к годовому объему реализованной продукции
Фондовооруженность труда	Характеризует оснащенность работников предприятия основными фондами (средствами)	Отношение среднегодовой стоимости основных фондов (средств) к среднесписочной численности работников
Коэффициент интенсивности использования оборудования	Характеризует эффективность использования оборудования	Отношение фактического объема выпущенной продукции к установленной производственной мощности оборудования (пропускной способности)

Продолжение таблицы 1.1

Показатель	Характеристика	Способ расчета
Показатели использования оборотных средств		
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	Показывает, сколько оборотов совершили оборотные средства за анализируемый период (квартал, полугодие, год)	Отношение объема реализованной продукции за отчетный период к среднему остатку оборотных средств за этот же период
Коэффициент закрепления оборотных средств	Показатель, обратный коэффициенту оборачиваемости. Характеризует сумму оборотных средств, приходящихся на 1 руб. выручки от реализации	Отношение среднего остатка оборотных средств за отчетный период к объему реализации за этот же период
Длительность одного оборота	Показывает, за какой срок к предприятию возвращаются его оборотные средства в виде выручки от реализации продукции	Число дней в отчетном периоде, деленное на коэффициент оборачиваемости оборотных средств
Материалоемкость продукции	Характеризует суммарный расход всех материальных ресурсов на производство единицы продукции	Отношение суммы материальных затрат, включенных в себестоимость реализованной продукции, к ее объему
Материалоотдача	Показатель, обратный материалоемкости. Отражает количество произведенной продукции в расчете на 1 руб. материальных ресурсов	Отношение объема реализованной продукции к сумме материальных затрат
Показатели рентабельности		
Рентабельность продукции	Эффективность затрат, произведенных предприятием на производство и реализацию продукции	Отношение прибыли от реализации продукции к сумме затрат на производство и реализацию продукции

Продолжение таблицы 1.1

Показатель	Характеристика	Способ расчета
Рентабельность продаж (оборота)	Показывает, какую прибыль имеет предприятие с каждого рубля, вложенного в активы	Отношение чистой прибыли к средней за период величине чистых активов
Рентабельность имущества предприятия	Показывает, какую прибыль получает предприятие с каждого рубля, вложенного в активы	Отношение чистой прибыли к средней за период величине чистых активов
Рентабельность собственного капитала	Показывает эффективность использования средств, принадлежащих собственникам предприятия. Служит основным критерием при оценке уровня котировки акций на бирже.	Отношение чистой прибыли к средней за период величине собственного капитала

Еще одно понятие, на которое следует обратить внимание – это фактор экономической эффективности. При проведении комплексной оценки необходимо учитывать все факторы, которые могут оказать влияние на экономическую эффективность деятельности предприятия.

Обобщение результатов исследований ряда авторов (Д.В. Гольдштейн [9], В.Д. Грибов [10], Тиан Джилонг [27]) позволяет выделить следующие факторы экономической эффективности деятельности предприятий:

1. Технические (или производственные) факторы, которые показывают, насколько применяемые технологии соответствуют современному состоянию мировой науки и техники и в какой степени учитывают существующие тенденции развития. При проведении оценки учитывается применение прогрессивного оборудования, совершенствование материально-технической базы, внедрение передовых IT решений и т.п.

2. Экономические факторы, которые оперируют показателями, отражающими соотношение затрат и полученных результатов. При оценке данных факторов необходимо ответить на следующие вопросы. Каков будет

спрос на новую продукцию или услугу? На какой сегмент рынка она ориентирована? Есть ли на рынке конкуренты и какую стратегию продвижения товаров и услуг выбрать? Какие следует установить цены и тарифы? Когда ожидается получение прибыли? Каковы риски? При ответах на данные вопросы следует использовать методы статистического анализа данных, прогнозирования, функционально-стоимостной анализ, экономико-математические расчеты и т.п.

3. Социальные факторы, которые характеризуют вклад в улучшение социальной среды. Вклад в улучшение социальной среды предприятия предполагает использование передового опыта по управлению человеческими ресурсами, улучшение условий труда работников, применение системы мотивации, повышение квалификации персонала. Улучшение внешней социальной среды предполагает повышение качества жизни людей, характеризуемое показателями доходов, занятостью населения, ценами на товары и услуги, развитием здравоохранения и т.п.

Некоторые авторы отдельно выделяют организационные и экологические факторы. Организационные факторы отражают совершенствование управления имеющимися ресурсами: совершенствование организации производства и сокращение производственного цикла изделий, развитие инфраструктуры [19]. Экологические факторы экономической эффективности оценивают показатели, воздействующие на окружающую среду. В автомобильной отрасли к таким показателям можно отнести выбросы CO₂ в атмосферу, уровень использования переработанных материалов и их пригодность к вторичному использованию и утилизации [25].

Еще один подход, применяемый при оценке экономической эффективности предприятия, – это оценка отдельных бизнес-процессов. Так, например, крупное промышленное предприятие может быть оценено с

разбивкой на следующие составляющие: маркетинг, инжиниринг, закупки, производство и сбыт. [28].

В действительности при многообразии факторов и показателей экономической эффективности предприятия, как самостоятельные субъекты хозяйствования, могут создавать свою систему оценки эффективности деятельности с учетом стратегии развития бизнеса, его миссии и целей. Особенно очевидно это проявляется при оценке конкретного бизнес-процесса или структурного подразделения компании.

1.2 Методы оценки результативности службы инжиниринга

Согласно определению ГОСТ Р 54147-2010 «Стратегический и инновационный менеджмент. Термины и определения» инжиниринг включает в себя деятельность исследовательского, проектно-конструкторского, расчетно-аналитического характера, подготовку технико-экономических обоснований проектов, выработку рекомендаций в области организации [2].

Инжиниринговые функции представлены практически на каждом этапе жизненного цикла проекта: маркетинговые исследования, НИР, проектирование и разработка, подготовка производства, сопровождение действующего производства.

Оценка результативности службы инжиниринга существенно отличается от оценки, проводимой на уровне предприятия. При анализе отдельной функциональной области или бизнес-процесса предприятия Зульфакарова Л.Ф. предлагает использовать следующие факторы:

- 1) Использование человеческих ресурсов
- 2) Использование финансовых ресурсов
- 3) Применение достижений научно-технического прогресса [28].

Мы ограничим наше исследование рассмотрением фактора использования человеческих ресурсов, так как именно от действий сотрудников в первую очередь зависит, как будет организован рабочий процесс: будут ли внедрены новые технологии, соблюдены сроки реализации проектов, выстроены эффективные коммуникации с партнерами и поставщиками, налажено межфункциональное взаимодействие, т.е. все то, без чего невозможно создание конкурентоспособного продукта.

Для понимания вопросов, связанных с использованием человеческих ресурсов в инжиниринге, рассмотрим составные элементы процесса управления человеческими ресурсами. Мансуров Р.Е. определяет управление человеческими ресурсами как набор линейных, сквозных и линейно-сквозных (смешанных) процедур. Линейные процедуры осуществляются в строгой последовательности, сквозные – вовлекают персонал в течение всего времени работы в компании. Смешанные процедуры сочетают в себе признаки первых двух видов.

Он представляет систему управления человеческими ресурсами в виде следующей схемы (рисунок 1.1):

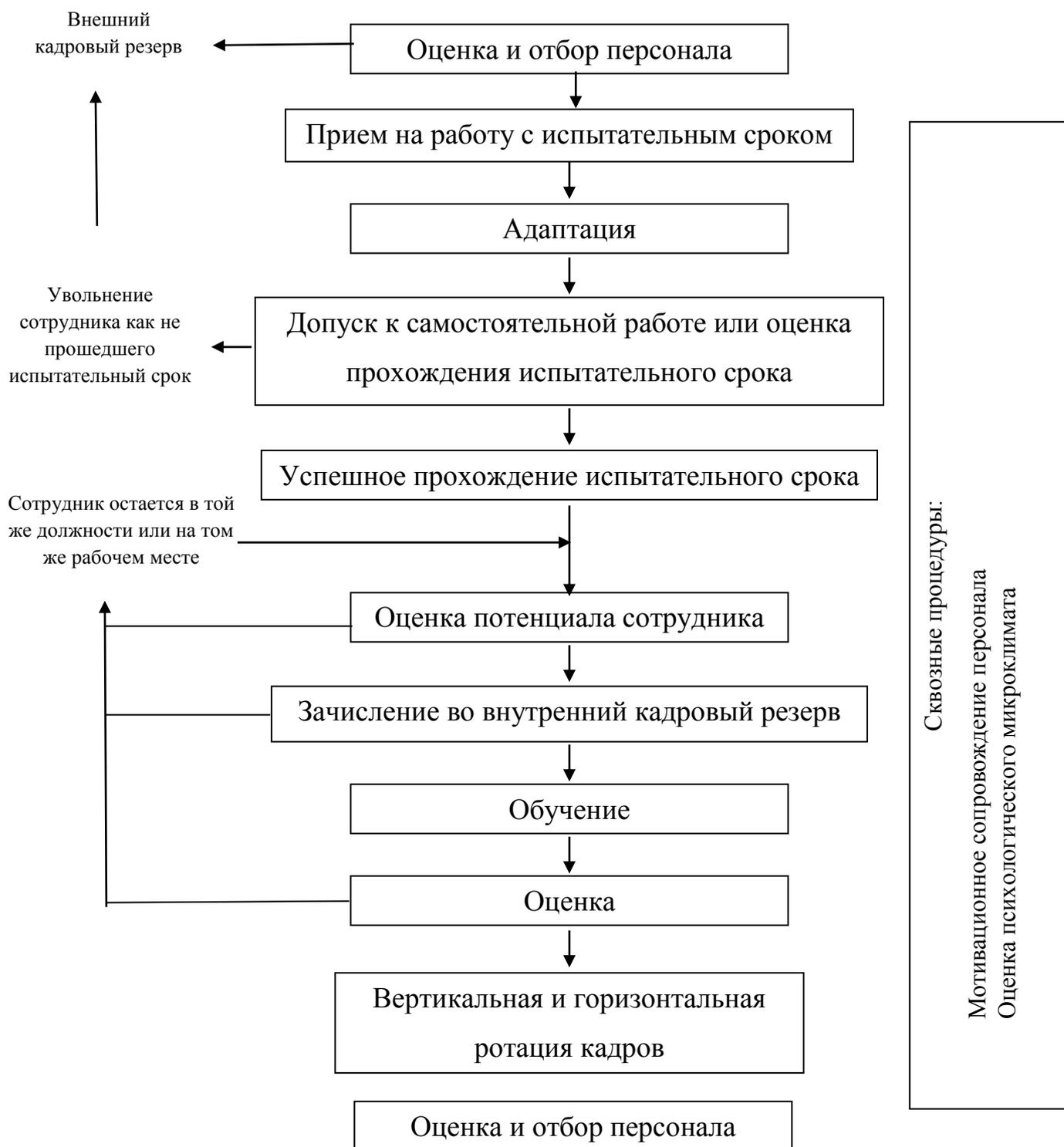


Рисунок 1.1 - Основные процедуры системы управления человеческими ресурсами

Схема показывает, что эффективность работы системы управления человеческими ресурсами определяется наличием взаимосвязи и правильной

организацией линейных процедур. Каждая последующая линейная процедура должна быть логическим продолжением предыдущей [16]. Неграмотно построенный, бессистемный процесс способен привести к отрицательным результатам работы организации. Так, отсутствие требований к кандидатам на трудоустройство может привести к некорректному подбору кандидатов или приему сотрудников, адаптация и развитие потребует значительных усилий.

Рассмотрим подробнее описанные процессы работы с персоналом:

Оценка и отбор персонала. Отбор кандидатов – первая ступень работы кадровой службы организации. Она начинается с формирования требований на вакантную должность. Это своего рода «портрет» вакансии и кандидата, подходящего для выполнения работы в данной должности. Информация о вакансии включает наименование должности и подразделения, должность вышестоящего линейного руководителя, информацию о наличии или отсутствии дополнительной функциональной подчиненности. Кроме того, определяется перечень задач и должностных обязанностей, количество сотрудников в подчинении (если речь идет о руководителе), график работы, компенсационный пакет и социальные гарантии. Заработная плата может быть зафиксирована в требованиях, а может также определяться по результатам собеседования в зависимости от ожиданий кандидата и степени его соответствия предъявляемым требованиям. В части требований к кандидату указывается необходимый уровень образования и минимум компетенций, которыми должен обладать соискатель, а также требуемый профессиональный опыт, личностно-деловые качества и т.п. При этом чем выше уровень должности, тем выше требования. Топ-менеджмент, например, невозможно подобрать без квалифицированной помощи менеджеров по персоналу, так как чем выше требования, тем труднее становится поиск кандидата. То же самое можно сказать об узкоспециализированных областях,

которым характерно наличие узкого круга профессионалов, на которых ведется настоящая «охота за головами» (headhunting).

Когда требования сформированы, начинается поиск и отбор кандидатов. Поиск может осуществляться как из внешних источников (с привлечением кадровых агентств, публикацией вакансий в печатных СМИ и на специализированных сайтах, посещением учебных заведений и т.п.), так и за счет внутренних ресурсов компании (кадровый резерв работников, банк резюме, информационные системы кадрового учета, опрос отдельных сотрудников с просьбой предоставить рекомендации). Результатом поиска кандидатов является перечень резюме соискателей, из которых отбираются наиболее подходящие кандидатуры для дальнейшего отбора, например тестирования или прохождения собеседования.

Собеседование – наиболее распространенный метод отбора кадров. Собеседование дает возможность лучше узнать кандидата, спрогнозировать его потенциал и способность к адаптации в новой организации. Вместе с тем у собеседования есть ряд особенностей, которые необходимо учитывать при его проведении. Например, следует избегать принятия решения о кандидате на основе первого впечатления или сравнения кандидата с лицом, собеседование с которым проводилось ранее. При отборе кандидатов со стороны очень важно учитывать характеристики предыдущего места работы, так как именно эта информация поможет наиболее точно определить реальный потенциал претендента на гармоничную адаптацию в новом трудовом коллективе, узнать интересы и мотивы человека.

Прием на работу с испытательным сроком. После того, как кандидат выбран, работодатель переходит к процедуре приема на работу, которая состоит в оформлении необходимых документов. Прежде всего, это оформление трудового договора. Кроме того, может потребоваться оформление пропуска, элементов социального и компенсационного пакетов,

таких как медицинская страховка, служебный автомобиль, сотовая связь, компенсация расходов на проживание и т.п.

Важным этапом процедуры приема является прохождение работником испытательного срока. Как правило, испытательный срок составляет три месяца. Конечно, работодатель может принять сотрудника и без него, но практика показывает, что наличие испытательного срока позволяет обезопасить себя от возможной ошибки. Испытание предполагает измерение способности выполнения задач, связанных с должностью, на которую претендует кандидат, оценку интеллекта, заинтересованности, а также психологических качеств личности [13]. Необходимость наличия испытательного срока определяется и тем, что в этот период реализуется и оценивается адаптация сотрудника на новом рабочем месте.

В процессе адаптации за сотрудником закрепляется наставник, который реализует введение в должность, знакомит с коллегами и корпоративной культурой. Лучшей практикой считается официальное закрепление за работником наставника, которому по результатам оценки его работы выплачивается премия. В основном в роли наставника выступает более опытный сотрудник, не являющийся прямым руководителем обучаемого. В случае отсутствия стандартизированной процедуры роль наставника может взять на себя сам руководитель работника и/или коллеги по работе. В качестве инструментов знакомства сотрудника с компанией могут использоваться корпоративные брошюры, специально подготовленные курсы «Введение в компанию» и т.п.

По окончании периода адаптации проводится оценка, результатом которой является допуск работника к самостоятельной работе (в случае с рабочими) или оценка прохождения испытательного срока (в случае с ИТР). После успешного прохождения адаптации и испытательного срока на работника выпускается соответствующий приказ, согласно которому он становится полноправным членом трудового коллектива.

Оценка потенциала сотрудника – следующий шаг после того как сотрудник адаптировался в коллективе и получил опыт работы в своей должности. На данном этапе необходимо выстроить условия, которые помогут оценить и развивать потенциал сотрудника для достижения целей компании. Процедуры оценки персонала на разных предприятиях различны в зависимости от целей, масштаба, периодичности. Оценка результатов трудовой деятельности работников может служить трем целям: административной (повышение/понижение в должности, перевод или увольнение), информационной (информирование людей об относительном уровне их работы), мотивационной (качественная оценка труда может служить мотивирующим фактором) [13]. Кроме того, оценка может служить для анализа компетенций сотрудников и выявления потребностей в обучении, а также способом получения обратной связи, соотнесения индивидуальных целей сотрудников с целями и задачами организации.

Оценка может проводиться собственными силами с помощью тестов, анкетирования, с привлечением руководителей, экспертов, коллег оцениваемых. Оценка также может быть проведена сторонними оценщиками.

Важно в процессе оценки соотнести уровень результативности, знаний, навыков и качеств сотрудника с требованиями компании. По полученным результатам принимается решение о необходимости обучения, а также может быть выявлена потребность в корректировке целей сотрудника, необходимости улучшения условий труда (смена местоположения, мебели, обеспечение техническими средствами и т.п.).

На крупных предприятиях помимо ежегодной оценки не реже, чем раз в три года также проводится процедура аттестации работников. Она служит для оценки уровня квалификации и потенциала личности требованиям занимаемой должности. При этом содержание и объемы труда рассматриваются в комплексе со степенью подготовленности работника к выполняемой им работе. Основной акцент при этом ложится на определение

резервов повышения отдачи работника. По результатам оценки принимается решение о степени соответствия занимаемой должности, а также даются сопутствующие рекомендации: понижение/повышение в должности, увеличение оклада, направление на обучение, смена направления деятельности и т.п.

Важной составляющей деятельности по оценке потенциала сотрудников является обеспечение компании руководящими кадрами путем формирования кадрового резерва.

Кадровый резерв - это группа руководителей и специалистов, которые обладают способностью к управленческой деятельности, отвечают требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, прошли систематическую целевую квалификационную подготовку [7].

Формирование резерва осуществляется в несколько этапов:

1) Анализ потребности в резерве. При анализе потребности в резерве следует учитывать не только существующие потребности с учетом организационной структуры компании и текущей обеспеченности резервом с возможной заменой отдельных руководителей в краткосрочном периоде, но также перспективные потребности с учетом предстоящих структурных изменений, выделения новых направлений, которые могут потребовать выдвижения резервистов на руководящие должности в будущем. Анализ потребности также должен включать составление общих и профессиональных требований, которым должны отвечать руководители того или иного структурного подразделения.

2) Формирование списка резерва включает в себя формирование списка кандидатов в резерв и создание резерва на конкретные руководящие должности, используемого при исполнении обязанностей назначенных руководителей в случае их отсутствия. Основными задачами данной стадии являются оценка кандидатов на соответствие предъявляемым требованиям,

сравнение кандидатов между собой с помощью имеющегося арсенала средств и выбор наиболее соответствующего для включения в резерв. К формированию внутреннего кадрового резерва следует относиться также внимательно, как к подбору кандидатов со стороны.

На крупных предприятиях формирование списка резерва завершается проверкой кандидатов и утверждением списка резервистов специалистами службы безопасности.

3) Подготовка кандидатов. Процедура формирования резерва, как правило, не завершается лишь отбором кандидатов – необходимо подготовить их к должности для чего составляются индивидуальные планы развития. Индивидуальные планы развития могут включать общетеоретическую подготовку, практическую подготовку в рамках выбранного направления деятельности с применением ротации, делегирования, а также специальные программы обучения. [7]

Однако обучение следует проводить не только в отношении высокопотенциальных сотрудников кадрового резерва. Ведь по своей сути обучение сотрудников является инвестицией в развитие бизнеса. Любой дальновидный работодатель понимает значимость повышения образовательного уровня подчиненных для достижения устойчивого развития организации. При этом если работодатель хочет обезопасить себя от потери вложенных средств в случае дорогостоящего обучения, он может заключить с сотрудником договор, обязывающий последнего отработать на предприятии определенное время (чаще от 1 до 3 лет). Таким образом, в случае преждевременного ухода сотрудника, он обязуется возместить потери пропорционально неотработанному по договору времени. Результатом обучения должно стать повышение эффективности работы сотрудников.

Помимо образовательной составляющей у корпоративного обучения есть и дополнительные преимущества. Оно также служит инструментом повышения сплоченности коллектива, удовлетворения потребностей в

развитии, а, следовательно, повышения удовлетворенности персонала. С этой целью разрабатываются специальные семинары и тренинги. Наибольшей популярностью среди корпоративных клиентов пользуются тренинги по командообразованию, конфликтологии, эффективным коммуникациям.

После проведения обучения проводится очередной этап оценки с целью проверки степени усвоения пройденного материала и способности работника применить полученные знания на практике. Наиболее традиционным методом оценки по результатам обучения считается оценка непосредственным руководителем работника. Основным недостатком традиционного метода заключается в том, что руководитель, будучи в положении «царя и бога» по отношению к подчиненному, единолично определяет задачи, контролирует и оценивает, игнорируя мнение остальных контрагентов, вступающих во взаимодействие с аттестуемым (коллеги, руководители более высокого уровня, клиенты, поставщики и т.п.). Учитывая недостатки традиционного подхода, многие организации переходят на новые методы оценки, включающие в себя количественные (бальная оценка, применение коэффициентов) и качественные (библиографическое описание, деловая характеристика, сравнение с моделью-эталоном) характеристики аттестуемого. Широкое распространение также получают методы экспертной оценки, специальные тесты [13].

Следующий этап - вертикальная и горизонтальная ротация кадров внутри организации, т.е. перемещения либо вверх по служебной лестнице, либо в пределах одного иерархического уровня. Ротация может быть произведена после успешного прохождения работником обучения. Она используется как метод снижения монотонности, рутинности труда, обогащения содержания профессиональной деятельности за счет большего разнообразия функций, как один из факторов трудовой мотивации и повышения трудовой отдачи. Кроме того, ротация способствует приобретению более разностороннего практического опыта, необходимого

для выдвижения на ту или иную руководящую должность, что особенно важно в условиях ограниченных возможностей материального стимулирования и (или) вертикальных перемещений (характерных для небольших организаций).

Увольнение - последний этап трудовой деятельности работника в организации. Причины увольнения могут быть разными. При хорошо отлаженной системе управления человеческими ресурсами и привлекательных условиях труда текучесть кадров составляет не более 3-5%. В любом случае полезной практикой в процессе работы с персоналом являются собеседования HR специалистов с увольняющимися работниками. Целью такого собеседования является выяснение причины ухода сотрудника для понимания возможных факторов неудовлетворенности и своевременного реагирования.

Сквозные процессы управления человеческими ресурсами - это мероприятия, в которые работники вовлекаются в течение всего времени работы в компании. К таким процессам можно отнести оценку психологического микроклимата в коллективах и мотивационное сопровождение персонала.

По мнению Р.Е.Мансурова, оценка микроклимата в коллективах должно проводиться раз в квартал. Способы могут быть самые различные: анкетирование, собеседования и т.п.

Мотивационное сопровождение персонала состоит из механизмов материального и нематериального стимулирования персонала. Материальное стимулирование включает в себя все то, что влияет на уровень дохода сотрудника (оплата труда, надбавки, премии, страховка, участие в прибыли и т.п.). Использование руководителями нематериальных способов мотивации помогает сотрудникам работать с энтузиазмом и ответственностью, выполнять большой объем работы и достигать желаемых результатов. Примерами служат мотивирующие совещания, обучение, вовлечение

персонала в жизнь компании и в процесс принятия решений, поздравление со знаменательными датами, корпоративные мероприятия, трудовые соревнования и т.п.

Наибольший эффект можно получить от тех механизмов, которые объединены в простую и понятную всем работникам компании систему, которая позволяет им наиболее эффективно использовать свой потенциал на благо компании с целью достижения собственных интересов [16].

Результаты анализа, проведенного в настоящей главе, позволяют сделать вывод о том, что экономическая эффективность деятельности предприятия зависит от факторов использования человеческих и финансовых ресурсов, достижений научно-технического прогресса. Каждое предприятие самостоятельно определяет критерии оценки и способы повышения экономической эффективности. Ввиду сложности и творческого характера инжиниринговой деятельности рациональное использование человеческих ресурсов способно оказать существенное влияние на результаты работы инжиниринговой службы. Эффективное использование потенциала работников предполагает грамотное построение системы управления человеческими ресурсами, в основу которого должны быть положены следующие принципы:

- Системный характер организации работ.
- Логическая последовательность линейных HR процедур.
- Простота и понятность HR процессов для сотрудников предприятия.
- Справедливость системы управления персоналом в отношении различных категорий работников.
- Вовлеченность руководства предприятия в решение вопросов кадровой политики.
- Согласованность со стратегическими целями и политикой предприятия.

2 Оценка экономической эффективности деятельности службы инжиниринга ОАО «АВТОВАЗ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности предприятия

ОАО «АВТОВАЗ» – крупнейшее предприятие российского машиностроения по объему выпуска и реализации продукции. Производство и реализация автомобилей являются основной деятельностью компании и ее дочерних обществ.

Цели и виды деятельности ОАО «АВТОВАЗ» определены Уставом, зарегистрированным в администрации Автозаводского района г. Тольятти Постановлением № 2080/7 от 08.07.1996 г., регистрационный № 2925 (Свидетельство о регистрации серия АР № 539-96) [31].

Задачи предприятия:

-получение предприятием наибольшей прибыли на вложенный капитал при минимальных инвестиционных затратах и минимальном уровне риска, рациональное распоряжение средствами на реализацию инвестиционных проектов, в том числе бесприбыльных;

-ответственность за выпущенный автомобиль на всех этапах его изготовления и за его фирменный автосервис;

-обеспечивать постоянное улучшение от модели к модели;

-подготовка производства по новым видам продукции.

История ОАО «АВТОВАЗ» начинается с 20 июля 1966 года, когда было принято правительственное постановление о строительстве в городе Тольятти завода по производству легковых автомобилей (ВАЗ). Строительство завода началось с 14 января 1967 года [5].

19 апреля 1970 года с конвейера сошли первые автомобили ВАЗ-2101.

В марте 1971 года государственная комиссия приняла в эксплуатацию первую очередь Волжского автомобильного завода по выпуску 220 тыс. автомобилей в год.

5 января 1993 года Производственное объединение «АвтоВАЗ» было преобразовано в акционерное общество открытого типа «АвтоВАЗ».

31 января 2001 года в опытно-промышленном производстве ОАО «АВТОВАЗ» был собран первый товарный автомобиль Chevrolet Niva, а 27 июня того же года состоялось подписание генерального соглашения между ОАО «АВТОВАЗ», корпорацией «General Motors» и Европейским банком реконструкции и развития о создании в Тольятти производства по выпуску автомобилей Chevrolet Niva [5].

18 ноября 2004 года на ОАО «АВТОВАЗ» состоялось торжественное открытие сборочного комплекса по производству автомобилей нового семейства LADA Kalina и выпуск первых серийных автомобилей.

29 февраля 2008 года было подписано соглашение о стратегическом партнерстве между ОАО «АВТОВАЗ» и Renault [5].

15 июля 2010 года Государственная корпорация «Ростехнологии», компания «Renault s.a.s.» и компания «Troika Dialog Investments Limited» объявили о подписании акционерами ОАО «АВТОВАЗ» Основного соглашения о реструктуризации ОАО «АВТОВАЗ».

29 ноября 2011 года на ОАО «АВТОВАЗ» стартовало серийное производство автомобилей LADA Granta.

26 марта 2013 года акции ОАО «АВТОВАЗ», ранее принадлежавшие трем акционерам: Государственной корпорации «Ростехнологии», компании «Renault s.a.s.» и компании «Troika Dialog Investments Limited» в сумме 74,51% от уставного капитала, в соответствии с акционерным соглашением от 12 декабря 2012 года, переданы в совместное предприятие «Alliance Rostec Auto B.V.», учредителями которой являются компания «Renault s.a.s.» и Государственная корпорация «Ростехнологии» [5].

19 февраля 2014 года с конвейера ОАО «АВТОВАЗ» сошел 28-миллионный автомобиль LADA. Им стал универсал новой LADA Kalina.

26 июня 2014 года состоялась презентация новых моделей автомобилей - LADA Kalina Cross, LADA 4X4 Urban и LADA Largus Cross [5].

18 сентября 2014 года на тольяттинской автомобильной выставке MOTOREXPO были представлены прототипы будущих автомобилей LADA: LADA Vesta, LADA XRAY и LADA Vesta WTCC.

7 декабря 2014 года ОАО «АВТОВАЗ» начал продажи новой модели LADA Kalina Cross – универсала повышенной проходимости. В феврале 2015 года в продажу поступил автомобиль LADA Largus Cross.

В марте 2015 года дилерам ОАО «АВТОВАЗ» отгружена первая партия автомобилей LADA Granta в кузове лифтбек с автоматизированной механической трансмиссией (АМТ). 25 сентября 2015 года начато серийное производство LADA Vesta на сборочной площадке г. Ижевска [5].

25 ноября 2015 года прошла церемония старта продаж LADA Vesta в 60 дилерских центрах 25 городов России, Казахстана и Беларуси.

15 декабря 2015 года в Тольятти стартовало серийное производство LADA XRAY.

Поставка продукции ОАО «АВТОВАЗ» осуществляется по двум направлениям: внутренний и внешний рынки.

На внутреннем рынке сбыт продукции ОАО «АВТОВАЗ» охватывает все регионы: Приволжский, Центральный, Южный, Северо-Кавказский, Уральский, Сибирский, Северо-Западный и Дальневосточный федеральные округа.

Основная часть экспортных поставок продукции ОАО «АВТОВАЗ» по итогам 2015 года осуществлялась в Казахстан, Азербайджан, Беларусь, Египет и Германию [5].

Наряду с российским рынком легковых автомобилей рынок стран СНГ остается важнейшим на сегодняшний день стратегическим рынком для ОАО «АВТОВАЗ».

В настоящее время ОАО «АВТОВАЗ», как и автомобильная отрасль в целом, испытывает влияние экономического кризиса, проявляющегося в снижении темпов роста российской экономики, росте курса иностранных валют и снижении спроса на автомобили.

Российский рынок легковых автомобилей по итогам 2015 года снизился на 36,1% по сравнению с 2014 годом, что, прежде всего, связано со снижением потребительского спроса в бюджетном сегменте автомобилей. В частности, продажи в премиальном сегменте рынка выросли на 28,8%, а доля этого сегмента увеличилась на 3,8%. Снижение продаж в ценовом сегменте до 600 тыс. руб. за рассматриваемый период составило -42,2%, в том числе автомобилей LADA -32,6% [6].

В 2015 году темпы спада продаж на автомобильном рынке усилились. Так, после ажиотажного спроса в конце 2014 года, вызванного ожиданиями роста цен на автомобили в результате падения курса рубля, в январе рынок снизился на 23,7% (относительно аналогичного месяца 2014 года), в феврале – на 38,0%, в марте – на 42,9%. В IV квартале 2015 года темпы спада в среднем составили 42,6% [6].

Снижение продаж автомобилей LADA в целом меньше, чем в среднем по рынку: так, в 2015 году продажи автомобилей LADA сократились на 30,5% и составили 269 096 автомобилей. Автомобили LADA традиционно сохраняют лидерство на автомобильном рынке России. В 2014 году доля LADA составила 16,4%, а по итогам 2015 года выросла до 17,9% [6].

В таблице 2.1 отражена динамика продаж новых легковых автомобилей в 2014-2015 гг.

Таблица 2.1 - Продажи новых легковых автомобилей в 2014-2015 гг. [6] (*)

Сегмент	2014	2015	▲ 2015/ 2014	2014	2015
	шт.		%		
1	2	3	4	5	6
Автомобили LADA	387 307	269 096	-30.5	16.4	17.9
Другие бренды, вкл. произведенные в РФ	1 971 018	1 236 748	-37.3	83.6	82.1
импортируемые	1 087 934	794 420	-27.0	46.1	52.8
Всего рынок:	883 084	442 328	-49.9	37.4	29.4
Доля рынка LADA:	2 358 325	1 505 844	-36.1	100.0	100.0
	16.4%	17.9%	+1.5%		

*Розничные продажи легковых автомобилей автодилерами конечным потребителям.

Как видно из данных таблицы 2.1, доля автомобилей LADA по итогам 2015 года выросла по сравнению с 2014 годом и составила 17,9% против 16,4% годом ранее. В денежном выражении российский рынок легковых автомобилей в 2015 года снизился на 24,5% по сравнению с 2014 годом и составил порядка 1 629,0 млрд руб.

Денежный объем рынка автомобилей LADA составил порядка 119,3 млрд руб., что на 19,0% ниже аналогичного показателя предыдущего года.

В настоящее время основную конкуренцию автомобилям LADA составляет продукция совместных сборочных производств, осуществляющих сборку автомобилей иностранных марок на территории РФ, и в незначительной степени - продукция традиционных отечественных марок, импортированные новые и подержанные автомобили иностранных брендов, находящиеся в ценовом диапазоне до 600 тыс. руб.

Основные технико-экономические показатели ОАО «АВТОВАЗ» в 2013-2015 гг. приведены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Основные технико-экономические показатели ОАО «АВТОВАЗ» в 2013-2015 гг.

№ п/п	Наименование показателя	Значение показателя			Изменение показателя			
		2013	2014	2015	Абсолютное		Относительное	
					2014/	2015/	2014/	2015/
					2013	2014	2013	2014
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Выручка от продаж продукции и услуг, млн.руб.	175 152	189 370	168 674	+14 218	-20 696	+8,12	-10,93
2	Численность работающих, чел.	66 728	58 023	49 274	-8 705	-8 749	-13,05	-15,08
	в том числе рабочих, чел.	52 175	44 823	38 000	-7 352	-6 823	-14,09	-15,22
3	Выработка на одного работающего, млн. руб.	2,62	3,26	3,42	+0,64	+0,16	+24,34	+4,89
	рабочего, млн. руб.	3,36	4,22	4,44	+0,87	+0,21	+25,85	+5,06
4	Фонд заработной платы работающих, млн. руб.	21 710	19 792	18 756	-1 919	-1 036	-8,84	-5,23
	в том числе рабочих, млн. руб.	14 557	14 873	13 368	+317	-1 506	+2,17	-10,12
5	Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	325,4	341,1	380,6	+15,7	+39,5	4,84	11,59
	рабочего, тыс. руб.	279,0	331,8	351,8	+52,8	+20,0	+18,93	+6,01
6.	Коэффициент опережения темпов роста производительности труда над темпами роста заработной платы, раз	-	1,36	1,11	-	-0,26	-	-
7	Стоимость основных средств, млн. руб.	71 299	78 874	85 498	+7 575	+6 624	+10,62	+8,40
8	Фондоотдача, к-т	2,46	2,40	1,97	-0,06	-0,43	-2,27	-17,83
9	Стоимость активов, млн. руб.	149 415	168 781	161 133	+19 366	-7 648	+12,96	-4,53
10	Коэффициент оборачиваемости активов, раз	1,17	1,12	1,05	-0,05	-0,07	-4,29	-6,70
11	Срок оборачиваемости активов, дни	307	321	344	+14	+23	+4,48	+7,18
12	Полная себестоимость, млн. руб.	181 792	207 413	201 785	+25 621	-5 628	+14,09	-2,71

Продолжение таблицы 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
13	Затраты на 1 рубль продаж, руб.	1,04	1,10	1,20	+0,06	+0,10	+5,53	+9,22
14	Убыток от продаж, млн. руб.	-6 640	-18 043	-33 111	-11 403	-15 068	+171,73	+83,51
15	Чистый убыток, млн. руб.	-6 899	-25 357	-43 233	-18 458	-17 876	267,55	70,50
15	Уровень убыточности продукции, %	-3,65	-8,70	-16,41	-5,05	-7,71	-	-
16	Уровень убыточности продаж, %	-3,79	-9,53	-19,63	-5,74	-10,10	-	-

Как видно из данных таблицы 2.2 выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг в 2014 г. по сравнению с 2013 г. увеличилась на 14218 млн. руб., темп прироста составил 8,12%, а в 2015г. по сравнению с 2014г. – снизилась на 20696 млн. руб., темп прироста отрицательный, и составил -10,93%.

Численность работающих снизилась в 2014 г. по сравнению с 2013 г. на 8705 чел., темп снижения составил -13,05%, в 2015 г. по сравнению с 2014 г. она также снизилась на 8749 чел., темп снижения составил -15,08 %.

Численность рабочих снизилась в 2014 г. по сравнению с 2013 г. на 7352 чел., темп снижения составил -14,09%, в 2015 г. по сравнению с 2014 г. она снизилась на 6823 чел., темп снижения составил -15,22 %.

Выработка работающих, характеризующая производительность труда на предприятии, в 2014 г. составила 3,26 млн.руб., что выше уровня 2013 г. на 0,64 млн.руб., или на 24,34%, в 2015 г. она составила 3,42 млн.руб., т.е. возросла на 0,16 млн.руб., или на 4,89% по сравнению с 2014 г.

Выработка рабочих в 2014 г. составила 4,22 млн.руб., что выше уровня 2013 г. на 0,87 млн.руб., или на 25,85%, в 2015 г. она составила 4,44 млн.руб., т.е. возросла на 0,21 млн.руб., или на 5,06% по сравнению с 2014 г.

Фонд заработной платы работающих в ОАО «АВТОВАЗ» в 2013-2015 гг. имеет тенденцию к снижению. Так, в 2014 г. он составил 19 792 млн.руб.,

что ниже уровня 2013 г. на 1919 млн.руб., или на 8,84%, в 2015 г. он составил 18756 млн.руб., т.е. снизился на 1036 млн.руб., или на 5,23% по сравнению с 2014 г.

Фонд заработной платы рабочих в ОАО «АВТОВАЗ» в 2014 г. несколько увеличился - на 317 млн.руб., или на 2,17%, в 2015 г. он составил 13368 млн.руб., т.е. снизился на 1506 млн.руб., или на 10,12% по сравнению с 2014 г.

Среднегодовая заработная плата работающих в 2013-2015 гг. имела тенденцию к росту. Так, в 2014 г. она составила 341,1 тыс.руб., что выше уровня 2013 г. на 15,7 тыс.руб., или на 4,84%, в 2015 г. она составила 380,6 тыс.руб., т.е. возросла на 39,5 тыс.руб., или на 11,59% по сравнению с 2014 г.

Коэффициент опережения темпов роста производительности труда над темпами роста заработной платы выше 1, в 2014 г. он составлял 1,36 раза, в 2015 г. снизился на 0,26 и составил 1,11 раза.

Стоимость основных средств на предприятии в исследуемый период росла, что связано с техническим перевооружением предприятия. Так, в 2014 г. она составляла 78 874 млн.руб., что выше уровня 2013 г. на 7575 млн.руб., или на 10,62%, а в 2015 г. составила 85498 млн.руб., что выше уровня 2014 г. на 6624 млн.руб., или на 8,40%.

Однако эффективность использования основных средств на предприятии снижается, о чем свидетельствует снижение такого показателя как фондоотдача. Фондоотдача в 2014 г. составила 2,40, что ниже уровня 2013 г. на 0,06, или на 2,27%, а в 2015 г. ниже уровня 2014 г. на 0,43, или на 4,53%.

Стоимость активов предприятия в исследуемый период имела неоднозначную динамику - в 2014 г. она составляла 168 781 млн.руб., что выше уровня 2013 г. на 19366 млн.руб., или на 12,96%, а в 2015 г. составила 161 133 млн.руб., что ниже уровня 2014 г. на 7648 млн.руб., или на 4,53%.

Коэффициент оборачиваемости активов имеет тенденцию к снижению, что имеет отрицательное влияние на финансовое состояние предприятия. Так, в 2014 г. он составил 1,12, что ниже уровня 2013 г. на 0,05, или на 4,29%, а в 2012 г. ниже уровня 2014 г. на 0,07, или на 6,70%. Соответственно, увеличился срок оборачиваемости активов – в 2014 г. он составил 321 день, что выше уровня 2013 г. на 14 дней, или на 4,48%, а в 2015 г. – 344 дня, т.е. больше на 23 дня, или на 7,18%.

Полная себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг увеличилась в 2014 г. по сравнению с 2013 г. на 25621 млн. руб., темп прироста составил 14,09%, в 2015 г. по сравнению с 2014 г. она снизилась на 5628 млн. руб., темп снижения составил 2,71%.

Затраты на 1 руб. продукции в исследуемом периоде были выше 1 руб., так, в 2014 г. они составляли 1,10 руб., что выше уровня 2013 г. на 0,06 руб., или на 5,53%, а в 2015 г. – уже 1,20 руб., что выше уровня 2014 г. на 0,10 руб., или на 9,22%,

Убыток от продаж в 2014 г. составил 18043 млн.руб., по сравнению с убытком 2013 г. в размере 6640 млн. руб., он значительно возрос - на 11403 млн. руб., или на 171,73%, а в 2015 г. он составил 33 111 млн.руб., по сравнению с 2014 г. убыток от продаж увеличился на 15068 млн. руб., темп прироста составил 83,51%.

Чистый убыток в 2014 г. по сравнению с убытком 2013 г. увеличился на 18458 млн. руб., а в 2015 г. по сравнению с 2014 г. возрос на 17876 млн. руб., темп роста составил 125,65%.

Убыточность продукции составляла в 2013 г. – 3,65%, в 2014 г. –8,70%, в 2015 г. – 16,41%.

Убыточность продаж составляла в 2013 г. – 3,79%, в 2014 г. – 9,53%, в 2015г. – 19,63%, т.е. возросла в 2014 г. на 5,74%, в 2015г. – еще на 10,10%.

Таким образом, анализ основных технико-экономических показателей ОАО «АВТОВАЗ» показывает, что все технико-экономические показатели,

характеризующие эффективность деятельности, на конец анализируемого периода снизились, что говорит о снижении эффективности деятельности предприятия.

2.2 Анализ деятельности службы инжиниринга ОАО «АВТОВАЗ»

Основной целью службы инжиниринга ОАО «АВТОВАЗ» является создание новой и совершенствование выпускаемой продукции.

В существующей структуре службы инжиниринга ОАО «АВТОВАЗ» разделение на подразделения нижестоящего уровня управления проведено преимущественно в привязке к функциям автомобиля. Так, подразделения, занимающиеся НИР, проектированием и разработкой разбиты по узлам: шасси, силовой агрегат, электрооборудование, автомобиль в целом. В отдельные структурные подразделения выделены процессы разработки дизайна автомобиля, планирования продукции и индустриализации. Также существует кроссфункциональное управление эффективности проектов и инжиниринга, включающее в себя группы главных инженеров автомобильных проектов, руководителей инновационных проектов и отделы, взаимодействующие со всеми подразделениями: отделы инженерных данных, качества, планирования, инженерно-технического обеспечения и т.п.

Эффективность деятельности службы инжиниринга ОАО «АВТОВАЗ» оценивается по показателям, которые можно условно разделить на три группы: качество, стоимость и сроки (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Основные показатели эффективности деятельности службы инжиниринга ОАО «АВТОВАЗ»

Группа показателей	Наименование показателя	Описание	Вес показателя	Единица измерения
Качество	3 MIS IPTV	Количество дефектов по направлению на 1000 автомобилей	10%	шт.
	NEVQS	Количество дефектов по направлению, вошедших в ТОП 100 дефектов по версии ЦУП*	10%	шт.
Стоимость	Сокращение затрат WOM	Сокращение затрат на комплектующие	30%	тыс.руб.
	СМР (СММ)	Маржинальная прибыль	10%	%
	CAPEX/OPEX	Непревышение расходной части бюджета инвестиций по проектам	10%	тыс.руб.
Сроки	Соблюдение сроков прохождения всех автомобильных проектов		10%	неделя
	Соблюдение графиков реализации плановых мероприятий		10%	%
	Сроки отработки вопросов	Сроки решения проблем, возникающих в течение жизненного цикла автомобиля	5%	неделя

* Центр удовлетворенности потребителей

Показатели эффективности деятельности инжиниринга сформированы в систему ключевых показателей эффективности. Они устанавливаются по службе в целом и декомпозируются на входящие в ее состав структурные подразделения.

С учетом отрицательных финансовых результатов компании наибольшее значение (вес) среди установленных перед службой показателей отводится сокращению затрат. С целью выполнения данного показателя в 2015 г. в службе была внедрена система мотивации руководителей-

контрактников. В результате выполнение показателя за 2015 г. превышено на 50% (рисунок 2.1)

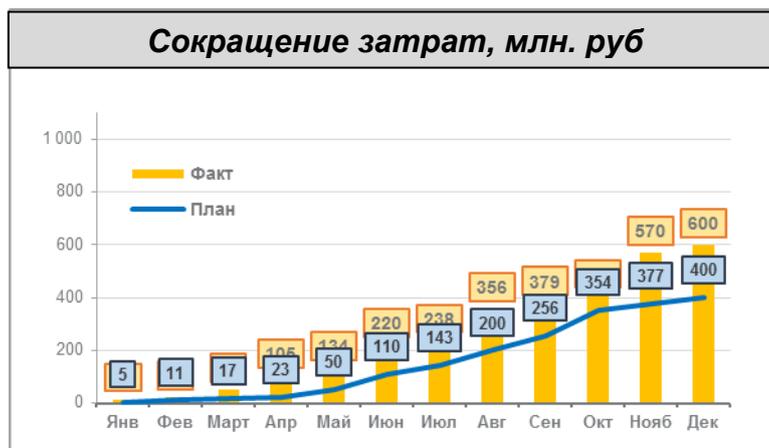


Рисунок 2.1 – Результаты выполнения показателя по сокращению затрат в 2015 г.

Таким образом, сокращение затрат является ключевым критерием оценки экономической эффективности деятельности в службе инжиниринга. Для понимания возможностей ее повышения рассмотрим фактор использования человеческих ресурсов.

В составе персонала службы исполнительного вице-президента по инжинирингу (СИВПИ) работает более 2 300 работников, разделенных на две категории:

- РСиС (руководители, специалисты и служащие), 77,5% (1805 чел.)
- Рабочие, 22,5 %. (520 чел.)

Организационная структура службы включает 4 управленческих уровня:

N-1: исполнительный вице-президент (прямое подчинение президенту компании).

N-2: начальник управления/дирекции, директор проекта.

N-3: начальник отдела, начальник управления (в составе дирекции), заместитель директора проекта, главный инженер автомобильного проекта.

N-4: начальник отдела (в составе управления дирекции).

Также существует ряд должностей, введенных для построения матричной организационной структуры с целью увеличения эффективности работы проектов: руководитель проекта, руководитель проектной группы и т.п. В целом руководящие должности составляют 12% должностей в службе.

В составе должностей специалистов выделяют следующие должности: главный специалист, инженер-конструктор (исследователь/технолог), инженер по качеству, инженер-программист, экономист по планированию и т.п.

Требования к знаниям, умениям и навыкам, зафиксированные в должностных инструкциях специалистов, служащих и представителей рабочих профессий позволяют разделить персонал по уровню квалификации с присвоением квалификационной категории или разряда. На предприятии выделяют 5 уровней квалификации специалистов (от специалиста без категории до ведущего специалиста) и 6 разрядов в отношении рабочих профессий.

Анализ работников СИВПИ по возрасту показывает, что средний возраст работающих составляет 44 года (рисунок 2.2). Это довольно высокий показатель, принимая во внимание, что в службе работает 367 пенсионеров и 72 сотрудников предпенсионного возраста, что составляет 15% и 3% от общей численности персонала службы соответственно. Молодые работники в возрасте до 35 лет составляют лишь 16% (378 чел.) от численности.

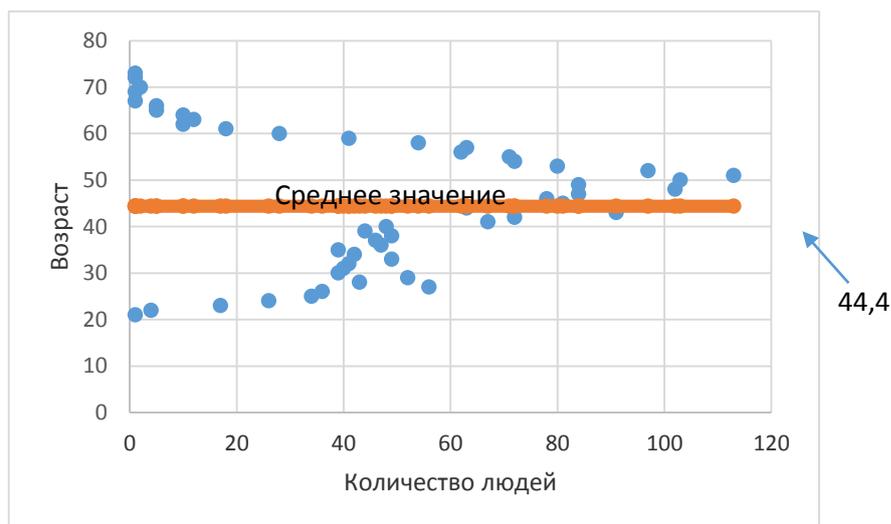


Рисунок 2.2 - Распределение работников СИВПИ по возрасту

Анализ работников СИВПИ по стажу в занимаемой должности показывает, что средний стаж работы сотрудника в должности составляет 7,5 лет (рисунок 2.3). Наблюдается наличие сотрудников, чей стаж в должности находится в диапазоне от 20 лет и более. Таких примеров в службе около 10% от общей численности работников.

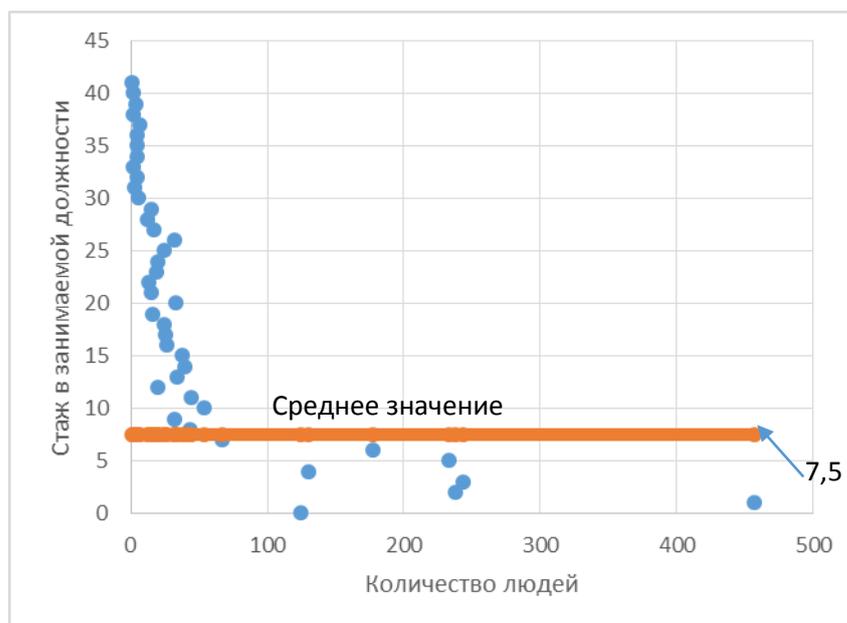


Рисунок 2.3 - Распределение работников СИВПИ по стажу в занимаемой должности

Можно отметить высокий уровень образования в службе инжиниринга (рисунок 2.4). Сотрудники с высшим образованием составляют около 73 % работников.

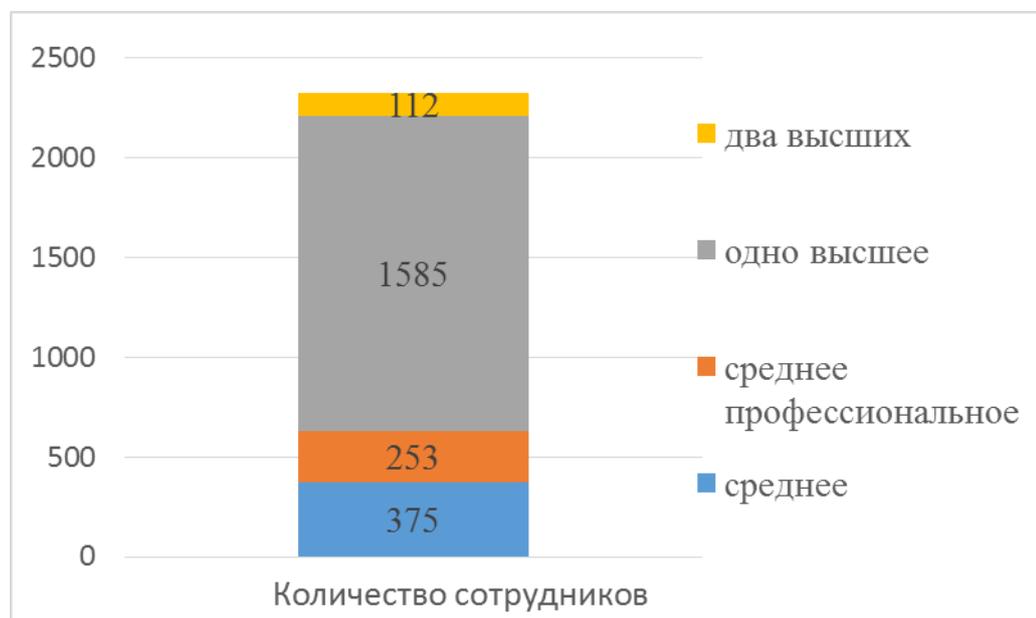


Рисунок 2.4 - Распределение работников СИВПИ по уровню образования

Немаловажными с точки зрения анализа человеческого потенциала службы являются показатели текучести и сменяемости кадров, рассчитываемые ежемесячно:

$$\text{Текучесть} = \frac{\text{Кол-во уволенных по с/ж}}{\text{Среднесписочная численность}} * 100\% \quad (2.1)$$

Причины увольнения по собственному желанию (с/ж), которые входят в расчет текучести персонала:

- перемена места жительства;
- семейные обстоятельства;
- не устраивает заработная плата;
- не устраивают взаимоотношения в коллективе;
- не нравится работа;
- по инициативе администрации (прогул, нетр.сост., хищение);

- неисполнение обязанностей;
- соглашение сторон;
- продолжение образования;
- по состоянию здоровья (не инвалидность);
- уход за ребенком до 14 лет;
- по с/ж (заочно - покинул пр-во);
- однократное нарушение труд.обязанностей;
- др.причины по с/ж.

$$\text{Сменяемость} = \frac{\text{Кол-во уволенных всех}}{\text{Среднесписочная численность}} * 100\% \quad (2.2)$$

Средний показатель текучести персонала СИВПИ в 2015 г. составил 0,5%, сменяемости – 5%. Превышение показателя сменяемости объяснимо в первую очередь увольнением сотрудников по соглашению сторон и программой выплаты компенсаций пенсионерам, уволенным по соглашению сторон. Согласно установленному на предприятии нормативу текучесть кадров не должна превышать 12%. Результаты по показателю соответствуют данному требованию.

Прием персонала в службу инжиниринга осуществляется из двух источников: внутреннего и внешнего. Очевидным преимуществом использования внутреннего источника является его экономичность. Однако его использование относительно затруднено. С одной стороны, информация о вакансиях не находится в открытом доступе для сотрудников. С другой стороны, отсутствует база резюме сотрудников и возможность выборки данных из ИС «Персонал-Труд-Зарплата». Подбор кандидатов на трудоустройство извне осуществляется специалистами по персоналу с помощью баз резюме на специализированных сайтах, доступ к которым оплачен предприятием, а также с привлечением рекрутинговых компаний, когда речь идет о приеме на высокие руководящие должности.

Основным недостатком процесса адаптации работников в СИВПИ можно назвать закрепление ответственности за реализацию данного процесса

за руководителем трудоустраиваемого сотрудника. В случае высокой квалификации менеджера и возможности выделить под задачи адаптации требуемое количество времени данное обстоятельство может не оказать негативного влияния, однако отсутствие у HR специалистов инструментов оценки с использованием обратной связи и контроля нельзя назвать приемлемым. Стоит отметить также риск того, что в условиях сокращения численности можно ожидать негативное отношение к принимаемым (особенно со стороны) сотрудникам со стороны коллектива. В результате, существует высокая вероятность того, что новичку придется потратить на адаптацию значительное большее количество времени.

Возможности применения испытательного срока используются не в полной мере. Установление испытательного срока на три месяца практикуется в основном в отношении руководящих должностей, однако и здесь четкие требования по оценке работы работника отсутствуют, а ключевые показатели эффективности работы в должности, как правило, имеют горизонт оценки не менее года.

С 2015 г. в компании внедрена единая система оценки и развития персонала, которую мы описывали в предыдущем параграфе. В результате проведенной в 2015 г. оценки выявлено, что руководители уровня N-2 в целом обладают высокими компетенциями, соответствующими уровню C+ (таблица 2.4).

Таблица 2.4 - Распределение средних оценок руководителей уровня N-2 СИВПИ

Кол-во человек, прошедших оценку	Распределение по оценкам (число сотрудников)						
	A	B	C+	C	C-	D	E
24	0	2	15	5	2	0	0

Средний уровень развития компетенций РСИС соответствует ожиданиям компании (уровень оценки С, С+). Выявлены сотрудники, у которых развитие компетенций значительно превосходит требуемый уровень (оценка В), - 72 человека, а также сотрудники, компетенции которых не соответствуют требуемому уровню (оценка D), - 3 человека. Результаты оценок РСИС СИВПИ по категориям работников продемонстрированы в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Распределение средних оценок РСИС СИВПИ по категориям работников

Категория	Кол-во человек, прошедших оценку	Распределение по оценкам (число сотрудников)						
		A	B	C+	C	C-	D	E
руководитель	279	0	17	118	141	3	0	0
специалист	1485	0	52	474	921	35	3	0
служащий	38	0	3	9	24	2	0	0
ИТОГО	1802	0	72	601	1086	40	3	0

Интегральная оценка компетенций рабочих службы составляет в среднем 77 %. Результаты оценок рабочих СИВПИ представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 - Распределение средних оценок рабочих СИВПИ

Кол-во человек, прошедших оценку	Распределение по оценкам (число сотрудников)			
	A	B	C	D
520	67	122	319	12

Помимо ежегодной оценки сотрудников ОАО «АВТОВАЗ» в службе регулярно оценивается потенциал сотрудников ключевых должностей, а также сотрудников, работающих в автомобильных проектах. При этом

применяются различные инструменты: экспертная оценка, самооценка, оценка руководителем, оценка с привлечением сторонних оценщиков. Данные процедуры помогают HR специалистам выявить талантливых молодых сотрудников, которые попадают в резерв потенциальных работников на особом контроле у специалистов по персоналу и руководства. В основном это активные молодые люди, обладающие выдающимися личностно-деловыми качествами и способностями к управленческой работе.

Учитывая ограниченность финансовых ресурсов на обучение, преимущество отдается в основном обязательным программам, связанным с охраной труда, техникой безопасности и т.п. Для повышения профессиональной квалификации персонала рекомендуется использовать внутренние ресурсы, не требующие дополнительного финансирования.

Отдельно стоит выделить вопрос мотивации персонала. Оценка мотивации в компании ОАО «АВТОВАЗ» осуществляется главным образом с помощью ежеквартального исследования лояльности персонала. По итогам исследования со 100% охватом сотрудников, проведенного в четвертом квартале 2015 года, значение индекса по показателю лояльности СИВПИ находится в границах диапазона допустимого отклонения (0,63 при минимальном значении 0,6). С начала года по сумме четырех кварталов среднее значение индекса равно 0,57. Результаты показывают отрицательную динамику по сравнению с предыдущим годом.

Наиболее отрицательные показатели характеризуют оценку материального благосостояния сотрудников. Количество людей, отмечающих неудовлетворительное материальное положение своей семьи, возросло на 7% по сравнению с 2014 г., достигнув показателя 39% (рисунок 2.5).

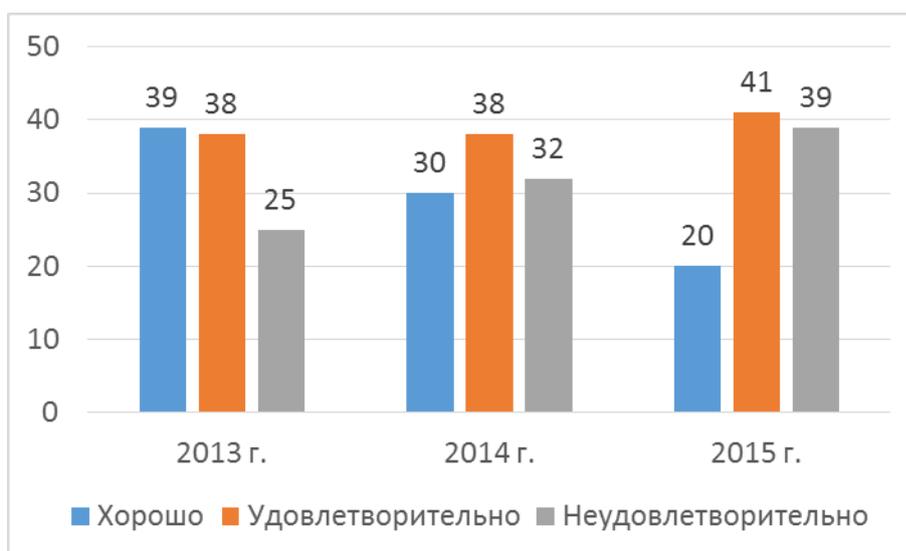


Рисунок 2.5 – Результаты оценки сотрудниками СИВПИ своего материального благосостояния

Система оплаты труда сотрудников инжиниринга включает в себя:

- систему оплаты труда РСиС.
- систему оплаты труда рабочих.
- систему оплаты труда руководителей и специалистов, работающих по контракту.

Структура оплаты труда РСиС инжиниринга, работающих по окладной системе включает фиксированную и переменную части (Приложение Б). Фиксированная часть – это собственно оклад, установленный в соответствии со штатным расписанием, и доплата за работу на ОАО «АВТОВАЗ». Переменную часть можно условно разделить на ежемесячные и единовременные выплаты. Основная ежемесячная выплата – премия в размере 28%, выплачиваемая по результатам коллективного достижения службой целей по срокам, качеству и стоимости. Персональная надбавка до 100% устанавливается в рамках бюджета службы в отношении ключевых сотрудников по решению руководителя. Надбавки и проектные премии устанавливаются по решению руководства, критерии оценки носят субъективный характер. Годовой бонус в размере фиксированной суммы

выплачивается по решению президента всем сотрудникам категории РСиС независимо от индивидуальных результатов работы каждого сотрудника. В действительности для большинства РСиС прибавка к фиксированной части составляет лишь 28 % и не имеет прямой зависимости с индивидуальными результатами работы.

Система оплаты труда рабочих в целом идентична системе оплаты РСиС (Приложение В). Однако входящие в нее дополнительные выплаты более ориентированы на оценку индивидуальных результатов работника.

Кардинальное отличие можно наблюдать в системе оплаты труда сотрудников, работающих по контракту (Приложение Г). С 2015 г. в службе инжиниринга введена система премирования контрактников по результатам достижения ключевых показателей эффективности. Выплата производится в размере 20% бонуса от заработной платы за отработанный период по результатам финансового года (т.е. в начале года, следующего за отчетным). Для расчета используется следующая формула:

$$Bk = Sk * m * KPIi * 0,2, \quad (2.3)$$

где Bk – бонус, выплачиваемый руководителям-контрактникам, руб.;;
 Sk – сумма контракта, руб.;;
 m - количество отработанных месяцев, шт.;;
 $KPIi$ - итоговое достижение KPI, %.

При этом фактическая выплата может превышать установленный 20% бонус в случае перевыполнения показателей. Кроме того, система предусматривает возможность увеличения процента выполнения по решению исполнительного вице-президента по инжинирингу при наличии дополнительного вклада в работу компании, не вошедшего в установленные работнику KPI.

Представим данные проведенного анализ работы системы управления персоналом в службе инжиниринга в форме SWOT анализа (таблица 2.7.):

Таблица 2.7 - SWOT анализ организации управления персоналом службы инжиниринга

Strengths	Weaknesses
<p>Хороший социальный пакет, предоставляемый работникам предприятия по колдоговору.</p> <p>Высокий уровень образования работников.</p> <p>Низкий уровень текучести.</p> <p>Высокий уровень компетенций работников.</p>	<p>Низкая мотивация персонала.</p> <p>Высокий средний возраст сотрудников.</p> <p>Сокращение бюджета на обучение.</p> <p>Слабо развитая система управления знаниями.</p>
Opportunities	Threats
<p>Построение системы управления знаниями с привлечением высококвалифицированных специалистов компании и партнеров по Альянсу.</p> <p>Повышение эффективности работы и мотивации сотрудников за счет внедрения системы KPI.</p>	<p>Потеря компетенций в связи с уходом высококвалифицированных сотрудников пенсионного и предпенсионного возраста.</p> <p>Трансформация неудовлетворенности персонала материальным положением в протестное поведение.</p>

Таким образом, анализ фактора использования человеческих ресурсов в службе инжиниринга ОАО «АВТОВАЗ» показывает, что к наиболее проблемным элементам можно отнести мотивацию сотрудников, управление знаниями в компании, включая процессы обучения, капитализации и передачи знаний.

Учитывая финансовое состояние компании можно констатировать, что наиболее острой из существующих проблем в инжиниринге является низкая мотивация сотрудников на достижение целей компании. С одной стороны, эту проблему можно рассматривать как возможность. Повышение мотивации персонала способно привести благоприятный экономический эффект, так необходимый для финансового выздоровления предприятия, улучшить процессы управления знаниями. С другой стороны, она представляет из себя угрозу и требует повышенного внимания со стороны руководства компании и представителей службы по персоналу, так как негативные настроения могут трансформироваться в готовность к протестному поведению.

3 Разработка мероприятий по повышению экономической эффективности деятельности службы инжиниринга ОАО «АВТОВАЗ»

3.1 Мероприятия по повышению экономической эффективности деятельности службы инжиниринга ОАО «АВТОВАЗ»

Проведенный в предыдущей главе анализ показал, что в сложной финансово-экономической ситуации для достижения установленных перед инжинирингом ОАО «АВТОВАЗ» показателей служба инжиниринга остро нуждается в повышении результативности и эффективности работы персонала. Критической становится проблема низкой мотивации работников на достижение целей компании.

Построение эффективной системы мотивации – одна из самых сложных задач менеджмента. Мотивация — это «совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей» [20, с. 133]. Говоря о мотивации, необходимо понимать, что, как процесс, она начинается с неудовлетворенной потребности (сознательной или бессознательной). Наиболее эффективным будет являться тот инструмент, что позволит удовлетворить существующую потребность. Таким образом, большую роль играет знание руководителем факторов, мотивирующих его подчиненных. Облегчить выбор может сам подчиненный, поняв свои мотивы и сообщив о них руководителю. HR служба также может оказать поддержку руководителям, как в вопросах выявления потребностей сотрудников, так и в вопросах оказания консультационной поддержки для построения грамотной системы мотивации и развития навыков применения ее инструментов у руководителей [17].

В связи с этим следует обратить особое внимание на результаты исследования удовлетворенности персонала, приведенные во второй главе. С учетом данных результатов, можно отметить риск приближения уровня заработной платы к "психологическому порогу", ниже которого она утрачивает свою стимулирующую роль и не воспринимается как адекватное вознаграждение за труд. В подобной ситуации необходимо предпринять действия по предоставлению работникам возможности повлиять на размер оплаты труда повышением эффективности и результативности своей работы. Руководство предприятия уже приняло решение о том, что компании будет делиться прибылью с работниками по результатам работы общества. Однако в условиях отсутствия прибыли данное решение не имеет никакой практической ценности для сотрудников.

Решением данной проблемы может стать грамотное построение системы оплаты труда. Результаты анализа системы оплаты труда различных категорий сотрудников, представленные во второй главе, показали, что наименее гибкой с точки зрения зависимости заработной платы от индивидуальной работы сотрудников является система оплаты труда РСиС. Вместе с тем данная категория является наиболее многочисленной (77,5%). Поэтому для повышения мотивации работников на достижение целей компании и улучшения финансовых показателей предприятия необходимо предложить мероприятия, направленные на изменение структуры оплаты сотрудников категории РСиС.

Целесообразно рассмотреть возможность заимствования элементов из существующих на предприятии систем. Индивидуальная оценка рабочих построена на общих для всей категории работников принципах и стремится скорее к тому, чтобы предложить единые показатели оценки труда, в то время как показатели работы РСиС инжиниринга должны стремиться подчеркнуть индивидуальность в силу разнообразия выполняемых сотрудниками функций. Наиболее близкой к категории РСиС будет система

КРІ, установленная в отношении сотрудников, работающих по контракту, так как она позволяет на базе единого подхода установить индивидуальный показатель оценки для каждого сотрудника. Данная система также имеет ряд достоинств:

- по итогам 2015 г. отмечена высокая эффективность в части мотивации работников на результат.

- система КРІ применяется на предприятиях альянса Рено-Ниссан, которому принадлежит контрольный пакет акций ОАО «АВТОВАЗ».

Именно систему ключевых показателей эффективности мы возьмем за основу для формирования предложений по изменению системы оплаты труда РСиС.

Таблица 3.1 – Предлагаемые этапы повышению эффективности системы управления персоналом

№ п/п	Этап	Ответственный	Сроки
1	Анализ возможности распространения системы КРІ, установленной в отношении руководителей и специалистов, работающих по контракту, на сотрудников категории РСиС	УПСИК*	4-5 недели
2	Разработка предложений по изменению системы оплаты труда категории РСиС.	УПСИК*	6-8 недели
3	Разработка методики оценки результатов достижения КРІ.	УПСИК*	9-10 недели
4	Разработка формы представления и оценки результатов достижения КРІ.	УПСИК*	10-12 недели
5	Обучение сотрудников принципам работы с системой КРІ	УПСИК*	13 неделя
6	Формирование КРІ сотрудников.	Руководители подразделений службы инжиниринга	14-17 недели

* - Управление по персоналу служб инжиниринга и качества

Чтобы ограничить наше исследование, при реализации данных этапов мы будем принимать некоторые допущения:

1. КРІ разрабатываются вышестоящими руководителями с учетом стратегических целей компании и совместно с сотрудниками, для которых устанавливаются данные показатели.

2. Руководители знают, каким образом произвести расчет достижения КРІ с учетом целевых и фактических показателей или могут получить необходимые сведения о целевых и фактических показателях от соответствующих структурных подразделений.

Этап 1 – Анализ возможности распространения системы КРІ, установленной в отношении руководителей и специалистов, работающих по контракту, на сотрудников категории РСиС.

Для начала отметим недостатки, которыми обладает существующая система:

- Отсутствие единой методики оценки достижения показателей КРІ.
- Отсутствие формы представления результатов оценки.
- Отсутствие предельное значение выплат.

Следствием данных недостатков являются следующие проблемы:

- Отсутствие четкого представления у руководителей о критериях оценки результатов их деятельности.
- Высокий субъективизм в оценке.
- Высокая трудоемкость консолидации данных по результатам достижения КРІ.
- Сложность планирования затрат на материальное вознаграждение по результатам достижения показателей.
- Сложность распространения системы КРІ на сотрудников нижестоящих уровней.

Таким образом, для обеспечения возможности распространения системы на категорию РСиС нам необходимо устранить данные недостатки в своих предложениях.

Этап 2 - Разработка предложений по изменению системы оплаты труда категории РСиС.

При разработке системы КРІ важно помнить, что выдвигаемые к ней требования должны быть разработаны с учетом принципов построения эффективной системы управления персоналом, отмеченным нами в 1 главе. Таким образом, предлагаемая нами система должна соответствовать следующим требованиям:

- Простота.
- Измеримость.
- Объективность.
- Поощрение инициативы.

Система показателей должна быть простой и понятной для сотрудников. Данный принцип означает наличие четкой зависимости между результатом достижения показателей и выплатой бонуса. Предлагается выплачивать бонус РСиС в конце года вместо годового фиксированного бонуса (Приложение Д). Данная схема устанавливает предельное значение выплат, устраняя таким образом недостаток существующей системы. Кроме того, она не ведет к значительному увеличению фонда оплаты труда (ФОТ) благодаря исключению существующего годового бонуса, но делает премирование более справедливым и понятным.

Этап 3 - Разработка методики оценки результатов достижения КРІ.

Для обеспечения измеримости и объективности оценки показателей предлагается заложить в форму оценки столбец с формулой расчета (Приложение 1). Наличие формулы позволяет обеспечить прозрачность расчета достижения отдельных КРІ, отследить расхождения, обеспечить единообразие понимания и унифицировать формулы расчета одинаковых

показателей. Итоговое расчетное значение получим из значений отдельных показателей, перемноженных на соответствующие веса.

$$KPI_t = KPI_1 * W_{kpi1} + \dots + KPI_n * W_{kpin}, \quad (3.1)$$

где:

KPI_t – итоговое достижение KPI, %;

KPI_1 – итоговое достижение KPI₁, %;

KPI_n – итоговое достижение KPI_n, %;

W_{kpi1} – вес KPI₁, %;

W_{kpin} – вес KPI_n, %.

Таким образом, итоговый процент достижения показателей будет складываться из процента выполнения отдельных KPI.

Одно из важных условий, которое необходимо реализовать в системе ключевых показателей эффективности, - поощрение инициативы со стороны работника. Для этого целесообразно предусмотреть возможность получения дополнительного бонуса за выдающийся вклад в работу компании, т.е. за сверхдостижения, не вошедшие в установленные сотруднику KPI или перевыполнение отдельных показателей. В данном случае речь пойдет не столько об объективной оценке результатов работы, сколько о признании достижений со стороны компании в лице руководства. Так как выплаты за сверхдостижения необходимо предусмотреть в фонде оплаты труда, в условиях текущего финансового положения компании следует установить экономически обоснованные ограничения. Единовременная выплата сотрудникам по результатам года не должна превышать 100% средней заработной платы за отчетный период даже в случае перевыполнения. Поощрение инициативы может быть реализовано посредством оставления за функциональным руководителем права увеличить годовой бонус до 100% с учетом сверхдостижений, если расчетный процент выполнения окажется ниже.

Предложенную методику оценки результатов достижения руководителями, специалистами и служащими ключевых показателей эффективности по итогам года можно изобразить в виде схемы, приведенной

на рисунке 3.1.

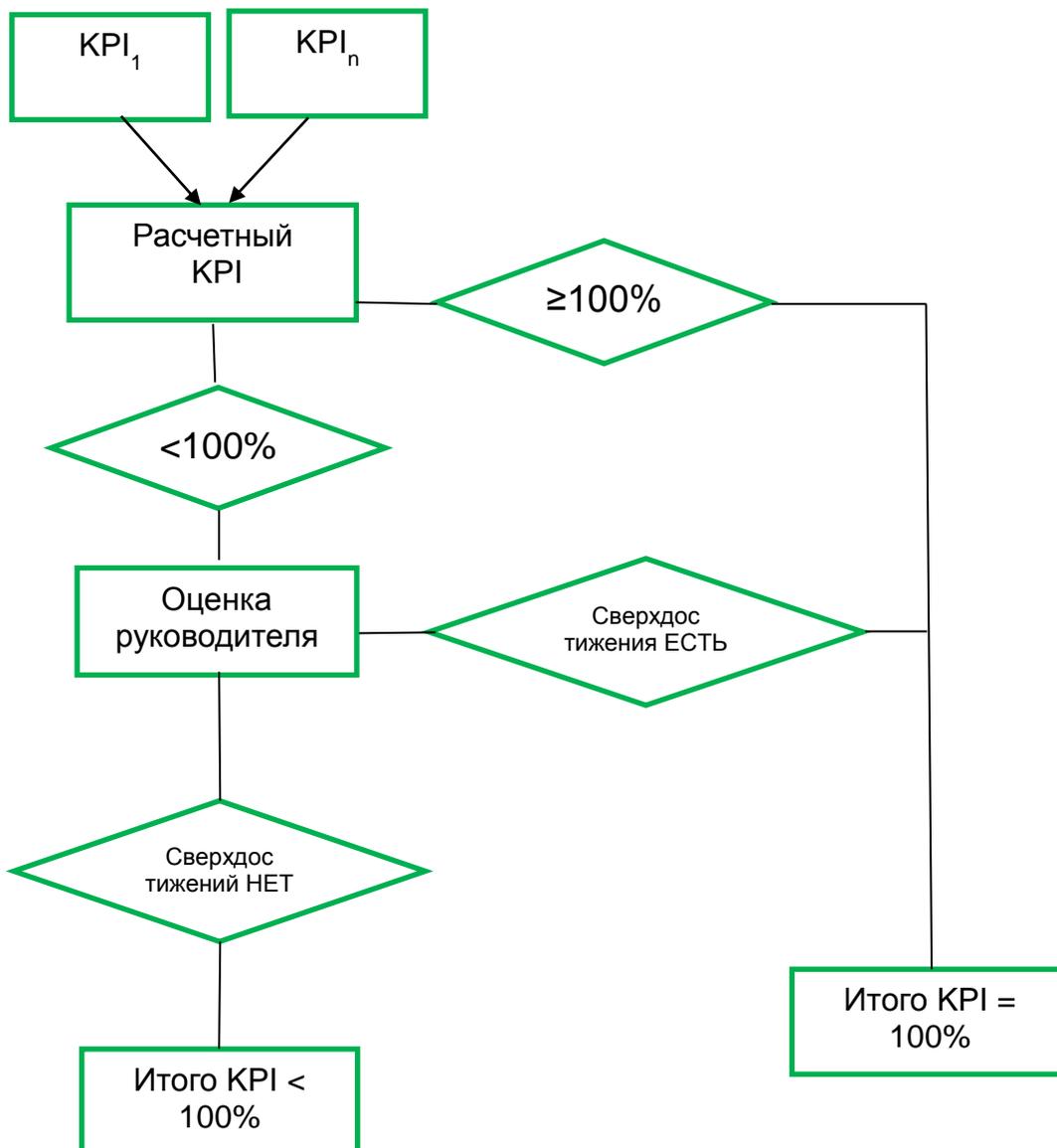


Рисунок 3.1 - Схема методики оценки достижения KPI РСиС

Для расчета выплачиваемого бонуса предлагаем использовать следующую формулу:

$$B_{wc} = S_{wavg} * KPI_t, \quad (3.2)$$

где:

B_{wc} – бонус, выплачиваемый РСиС, руб.;

S_{wavg} – средняя заработная плата РСиС, руб.;

KPI_t – итоговое достижение KPI, %.

Этап 4 - Разработка формы представления и оценки результатов достижения КРІ.

В рамках настоящего исследования была разработана форма представления и оценки результатов в формате Microsoft Excel (Приложение Е). Заполняемые данные включают в себя следующую информацию:

- сведения об оцениваемом руководителе (ФИО, должность, подразделение, контактные данные).
- сведения о вышестоящем руководителе (ФИО, должность).
- отчетный период.
- таблица ключевых показателей эффективности (веса показателей, наименования показателей, целевые значения на отчетный период, фактические значения, поле для комментариев оцениваемого работника, данные по расчетному значению выполнения показателей).
- сверхдостижения по итогам отчетного периода, не вошедшие в установленные КРІ.
- оценка вышестоящего руководителя.
- место подписи работника и руководителя.
- дата.

Для упрощения процедуры консолидации данных по результатам достижения ключевых показателей эффективности предлагается использовать возможности программирования на Visual Basic for Application в Microsoft Excel. Это позволит собирать данные из заполненной формы Excel с помощью программного кода, который сформирует единую таблицу результатов для последующей обработки, и исключит возможность появления ошибок. Благодаря данному инструменту трудоемкость консолидации данных по результатам достижения КРІ сокращается с 10 минут на одну форму оценки до 10 минут на консолидацию всех данных вне зависимости от количества обрабатываемых форм.

Этап 5 – Обучение сотрудников принципам работы с системой КРІ

Для обучения сотрудников применению системы КРІ в рамках исследования был разработан пример заполнения формы представления и оценки результатов (Приложение Ж), презентация и видеоурок.

Обучение проводилось в форме конференции, организованной управлением по работе с персоналом служб инжиниринга и качества для руководителей структурных подразделений службы. Обучающие материалы были размещены на сайте управления по работе с персоналом, доступ к которому имеют все пользователи персональных компьютеров, зарегистрированных в домене компании.

Этап 6 - Формирование КРІ сотрудников.

Формирование КРІ необходимо для того, чтобы иметь возможность оценки эффективности предлагаемых изменений в системе оплаты труда. На данном этапе нам будет достаточно сформировать КРІ руководителей уровней N-2, N-3 на 2016 г. Дальнейшее распространение системы не целесообразно пока предлагаемые изменения в системе оплаты труда не будут зафиксированы в стандарте предприятия.

Формирование КРІ руководителей инжиниринга осуществлялось в соответствии с разработанным графиком (приложение З).

Еще одно мероприятие, которое, на наш взгляд, может быть использовано для повышения экономической эффективности деятельности инжиниринга – это оптимизация организационной структуры с целью исключения функций, не свойственных инжиниринговой деятельности.

Так, часть функций отдела инженерно-технического обеспечения могут быть переданы на корпоративный уровень (рисунок 3.2):

Служба инжиниринга	Содержание и ремонт оборудования для испытаний	9 34	Служба инжиниринга	Содержание и ремонт оборудования для испытаний	9 34			
	Доставка изделий и материалов от поставщиков (мелкие партии)	8 0		Доставка изделий и материалов от поставщиков (мелкие партии)	8 0			
	Обеспечение доставки изделий на сертификационные испытания в пределах РФ	9 7		Обеспечение доставки изделий на сертификационные испытания в пределах РФ	9 7			
	Перевозка сотрудников инжиниринга между корпусами	3 7		Перевозка сотрудников инжиниринга между корпусами	3 7			
	Обеспечение грузовых и легковых перевозок ТМЦ по заявкам от подразделений	4 35		Обеспечение грузовых и легковых перевозок ТМЦ по заявкам от подразделений	4 35			
	Содержание и ремонт зданий и сооружений	15 33		Содержание и ремонт зданий и сооружений	15 33			
	Обеспечение подразделений ГСМ (бензин, ДТ) и газовыми смесями	5 2		Обеспечение подразделений ГСМ (бензин, ДТ) и газовыми смесями	5 2			
	РСиС Рабочие	53 118		РСиС Рабочие	26 41	РСиС Рабочие	27 77	Дирекция по управлению делами

Рисунок 3.2 – Предложения по передаче штатной численности и функций рабочих и РСиС службы инжиниринга

Передача несвойственных инжинирингу функций и штатной численности в количестве 27 РСиС и 77 рабочих позволит руководству службы сосредоточиться на выполнении основных процессов, а значит, повысит их результативность и эффективность.

Таким образом, предложенные мероприятия позволят:

- установить зависимость результатов и оплаты труда РСиС;
- повысить прозрачность, измеримость и справедливость системы оплаты труда;
- повысить мотивацию РСиС на достижение результата;
- исключить несвойственные инжинирингу функции.

3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

Следует отметить, что предложенное мероприятие по внедрению системы КРІ в отношении категории РСиС не требует дополнительных инвестиций и реализуется силами структурных подразделений инжиниринга и управлением по персоналу. Поэтому принимая во внимание низкую стоимость внедрения мероприятия в масштабах предприятия для оценки экономической эффективности рассмотрим разницу между фактическими показателями 205 г., плановыми показателями 2016 г. и прогнозируемыми показателями 2016 г., ожидаемыми в случае реализации предложенного мероприятия.

Таблица 3.2 – Фактические показатели 2015 г.

Денежные потоки:	До внедрения мероприятий (2015 г.)
Экономия от сокращения затрат, тыс.руб.	600000
Затраты на внедрение системы КРІ	$Z_1 = \frac{Z_{сп}}{K_ч} \times П \times K$
Затраты на премию по итогам года для РСиС, тыс.руб.	-10175
Затраты на премию по итогам года для контрактников, тыс.руб.	-15000
Затраты на консолидацию данных по результатам достижения КРІ, тыс.руб.	$Z_2 = T_p \times K_d \times \frac{Z_{сп}}{K_ч}$

Рассчитаем фактические затраты на внедрение системы КРІ в 2015 г.:

$$Z_1 = \frac{Z_{сп}}{K_ч} \times П \times K, \quad (3.3)$$

где:

Z_1 –затраты на внедрение системы КРІ, тыс.руб.;

$Z_{сп}$ – среднемесячная заработная плата одного специалиста по персоналу, тыс.руб.;

$K_ч$ – количество рабочих часов в месяце, ч.;

$П$ – общая продолжительность внедрения системы КРІ, ч.;

K – коэффициент вовлеченности специалиста по персоналу в работы по внедрению системы КРІ.

$$З_1 = \frac{26,5}{168} \times 640 \times 0,3 = 30,29, \text{ тыс.руб.}$$

Затраты на консолидацию данных по результатам достижения КРІ в 2015 г. рассчитаем по формуле:

$$З_2 = T_p \times K_d \times \frac{З_{сп}}{K_ч} \quad (3.4)$$

где:

$З_2$ – затраты на консолидацию данных по результатам достижения КРІ, тыс.руб.;

T_p – трудоемкость обработки одного документа вручную, чел./ч;

K_d – количество обрабатываемых документов, шт.;

$З_{сп}$ – среднемесячная заработная плата специалиста по персоналу, тыс.руб.;

$K_ч$ – количество рабочих часов в месяце, ч.

Затраты на консолидацию данных составили:

$$З_2 = 0,16 \times 29 \times \frac{26,6}{168} = 0,73, \text{ тыс.руб.}$$

Плановая экономия от сокращения затрат по службе составляет 800000 тыс. руб. С учетом 50% перевыполнения цели по сокращению затрат в 2015 г. можно ожидать выполнения поставленной в 2016 г. цели в полном объеме. Прогнозные показатели выполнения целей по сокращению затрат в случае распространения системы КРІ рассчитаем с учетом экспертного мнения специалистов по персоналу:

Таблица 3.3 – Определение прогнозного показателя выполнения целей по сокращению затрат в 2016 г.

	Специалист по персоналу 1	Специалист по персоналу 2	Специалист по персоналу 3	Итого
Прогноз выполнения целевого показателя	120%	120%	115%	118%

Таким образом, прогнозное выполнение целей по сокращению затрат по службе составляет 944000 тыс. руб.

Дополнительные затраты, связанные с увеличением ФОТ работников категории РСИС, рассчитаем по формуле:

$$ДЗ_1 = З_{ср\text{сис}} \times Ч, \quad (3.5)$$

где:

ДЗ₁ – дополнительные затраты на ФОТ, тыс.руб.;

З_{ср\text{сис}}} – среднемесячная заработная плата одного работника РСИС, тыс.руб.;

Ч – плановая нормативная численность РСИС без учета контрактников на конец 2016 г., чел.

Таким образом:

$$ДЗ_1 = 28 \times 1750 = 49000, \text{ тыс. руб.}$$

Дополнительные затраты на реализацию предложенного мероприятия рассчитаем по формуле:

$$ДЗ_2 = \frac{З_{сп}}{К_ч} \times К_{чп} \times К,$$

где:

ДЗ₂ – дополнительные затраты на реализацию предложенного мероприятия, тыс.руб.;

З_{сп} – среднемесячная заработная плата одного специалиста по персоналу, тыс.руб.;

К_ч – количество рабочих часов в месяце, ч.;

К_{чп} – количество рабочих часов, необходимых специалисту по персоналу на реализацию предложенных мероприятий, ч.;

К – коэффициент вовлеченности специалиста по персоналу в реализацию предложенных мероприятий.

Коэффициент вовлеченности специалиста по персоналу в распространение системы КРІ на сотрудников категории РСИС определяем экспертным путем:

Таблица 3.4 – Определение коэффициента вовлеченности специалиста по персоналу в процесс внедрения системы КРІ в отношении РСИС

	Специалист по персоналу 1	Специалист по персоналу 2	Специалист по персоналу 3	Итого
Коэффициент вовлеченности	0,3	0,4	0,25	0,3

$$ДЗ_2 = \frac{26,5}{168} \times 472 \times 0,3 = 22,23, \text{ тыс. руб.}$$

Плановые затраты на ФОТ контрактников примем равными 15 000 тыс.руб. по аналогии с 2015 г.

Затраты на консолидацию данных получим, используя следующую формулу:

$$ДЗ_3 = T \times Kд \times \frac{Зсп}{Кч},$$

где:

ДЗ₃ – затраты на консолидацию данных по результатам достижения КРІ, тыс.руб.;

T – трудоемкость обработки одного документа с помощью разработанного программного кода, чел./ч;

К_д – количество обрабатываемых документов, шт.;

З_{сп} – среднемесячная заработная плата специалиста по персоналу, тыс.руб.;

К_ч – количество рабочих часов в месяце, ч.

Количество обрабатываемых документов примем равным 1, так как время работы программного кода не зависит от количества обрабатываемых документов.

Таким образом затраты на обработку данных составят:

$$ДЗ_3 = 0,08 \times \frac{26,5}{168} \times 1 = 0,012, \text{ тыс.руб.}$$

Представим данные расчетов в форме таблицы (таблица 3.х).

Таблица 3.5 – Расчет экономической эффективности внедрения системы КРІ в отношении РСиС

Денежные потоки:	Факт (2015 г.)	План (2015 г.)	Прогноз (2016 г.)
Экономия от сокращения затрат, тыс.руб.	600000	800000	944000
Затраты на внедрение системы КРІ	-30,29	0	-22,23
Затраты на премию по итогам года для РСиС, тыс.руб.	-10175	-10175	-49000
Затраты на премию по итогам года для контрактников, тыс.руб.	-15000	-15000	-15000
Затраты на консолидацию данных по результатам достижения КРІ, тыс.руб.	-0,73	-0,73	-0,012
Итого	574793,98	774824,27	879977,76

Прогнозируемый экономический эффект рассчитаем как разницу между прогнозными и плановыми показателями 2016 г.

$$\text{Эф} = 879977,76 - 774824,27 = 105153,49$$

Таким образом, реализация предложенного мероприятия позволит достичь положительного экономического эффекта в размере 105153,49. Распространение системы КРІ на сотрудников категории РСИС можно считать экономически обоснованным и целесообразным.

Заключение

ОАО «АВТОВАЗ» - крупнейший автопроизводитель Российской Федерации и лидер по продажам легковых автомобилей на территории РФ. Поставки продукции осуществляются во все регионы страны и страны ближнего зарубежья, включая Казахстан, Азербайджан, Беларусь, Египет и Германию.

Компания ставит перед собой амбициозные цели по увеличению объемов продаж на российском рынке и увеличению экспорта. Однако в настоящее время автомобильная отрасль испытывает влияние сильнейшего экономического кризиса, проявляющегося в снижении темпов роста российской экономики, росте курса иностранных валют и снижении спроса на автомобили. В сложившихся условиях ОАО «АВТОВАЗ» необходимо не только превзойти конкурентов в том, что касается предлагаемых продуктов и услуг, но и обеспечить устойчивое финансовое положение и сохранить потенциал для развития организации. Важное условие достижения поставленных целей – непрерывное повышение экономической эффективности всех подразделений и бизнес-процессов компании.

Анализ технико-экономических показателей компании за 2013 – 2015 гг. показывает, что все технико-экономические показатели, характеризующие эффективность деятельности, на конец анализируемого периода снизились, что говорит о снижении эффективности деятельности предприятия.

Эффективность деятельности ОАО «АВТОВАЗ» во многом определяется результатами работы собственной службы инжиниринга, целью которой является создание новой и совершенствование выпускаемой продукции. Учитывая отрицательные финансовые результаты компании, перед службой инжиниринга стоят задачи по повышению экономической эффективности инжиниринговой деятельности.

В настоящей выпускной квалификационной работе рассмотрены вопросы повышения экономической эффективности инжиниринговой деятельности за счет улучшения использования человеческих ресурсов. По результатам анализа организации процесса управления человеческими ресурсами в службе инжиниринга ОАО «АВТОВАЗ» было установлено, что наиболее острой проблемой с учетом финансового состояния предприятия является слабая мотивация сотрудников. Исследование данной проблемы показало, что к основным причинам ее возникновения можно отнести сокращение реальной заработной платы сотрудников, низкую зависимость заработной платы от результатов труда сотрудников категории РСИС. В связи с этим был проведен всесторонний анализ системы оплаты труда различных категорий сотрудников, который показал необходимость совершенствования системы оплаты труда категории РСИС. Представленные в работе предложения по изменению системы оплаты труда для данной категории сотрудников основаны на внедрении системы ключевых показателей эффективности в качестве альтернативы существующему годовому единовременному бонусу.

Реализация предложенного мероприятия позволит достичь положительного экономического эффекта в размере 105153,49 тысяч рублей. Ожидается, что в результате реализации данных мероприятий удастся достичь повышения мотивации работников, а также будет обеспечена возможность дальнейшего распространения системы КРІ в других структурных подразделениях ОАО «АВТОВАЗ».

Предложенные мероприятия также будут способствовать улучшению показателей по качеству и срокам в соответствии со сформированными КРІ руководителей службы инжиниринга.

Библиографический список:

1. ГОСТ Р ИСО 9000-2008 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь»
2. ГОСТ Р 54147-2010 «Стратегический и инновационный менеджмент. Термины и определения»
3. Бухгалтерская отчетность по РСБУ за 2015 год (рус) от 30.03.16// <http://info.avtovaz.ru/index.php?id=308>
4. Бухгалтерская отчетность по РСБУ за 2014 год (рус) от 11.02.15 // <http://info.avtovaz.ru/index.php?id=308>
5. Годовой отчет ОАО «АВТОВАЗ» за 2014 г. // <http://info.avtovaz.ru/index.php?id=186>
6. Ежеквартальный отчет Открытого акционерного общества «АВТОВАЗ» за 4 квартал 2015 года // <http://disclosure.skrin.ru/disclosure/632000222>
7. Базаров Т.Ю., Еремин Б.А. Управление персоналом. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ, 2009. — 560 с.
8. Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Экономистъ, 2003. — 528 с.
9. Гольдштейн Д.В. Экономическая эффективность межпроизводственного сотрудничества: социальные аспекты [Текст] / Д.В. Гольдштейн ; Саратовский гос. техн. ун-т. - Саратов : СГТУ, 2002. - 168 с.
10. Грибов В.Д., Грузинов В.П. Экономика предприятия: учеб. пособие. — 3-е изд., перераб. и доп. / В.Д. Грибов, В.П. Грузинов — М.: Финансы и статистика, 2003. — 336 с.
11. Дорофеев В. Д., Шмелева А. Н., Частухина Ю.Ю. Организационное поведение: Учеб. пособие. — Пенза: Изд-во ун-та, 2004. — 142 с.

12. Игошин А.Н. Экономическая эффективность производства зерна: понятие, критерии, показатели [Электронный ресурс] / А.Н. Игошин // Вестник НГИЭИ. 2012 № 1(2). Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskaya-effektivnost-proizvodstva-zerna-ponyatie-kriterii-pokazateli> (дата обращения: 01.03.2016)
13. Корнюшин В. Ю. Основы управления персоналом. – М.: «МИЭМП», 2010. – 237 с.
14. Котенко Ю.В. Основные показатели оценки экономической эффективности деятельности организации [Электронный ресурс] / Ю.В. Котенко // Проблемы современной экономики. 2010. № 1-3. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/osnovnyye-pokazateli-otsenki-ekonomicheskoy-effektivnosti-deyatelnosti-organizatsiy> (дата обращения: 24.03.2016)
15. Крячко К. С. Эффективная мотивация персонала [Текст] // Экономическая наука и практика: материалы II междунар. науч. конф. (г. Чита, февраль 2013 г.). — Чита: Издательство Молодой ученый, 2013. — С. 65-71.
16. Мансуров Р.Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала. –СПб.: БХВ-Петербург, 2011. – 142 с.
17. Мерманн Э. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации / Пер. с нем. – Х.: Изд-во Гуманитарный центр, Е.И.Высочина, 2007. – 184 с.
18. Михаленко Д.Г. Программа оптимизации организационной структуры ОАО «АВТОВАЗ» [Электронный ресурс] / Д.Г. Михаленко // Современные проблемы науки и образования. 2012. № 4. Режим доступа: <http://www.science-education.ru/104-6919> (дата обращения: 23.04.2016).
19. Нечаева С.Н. Оценка факторов экономической эффективности на микро-уровне [Электронный ресурс] / С.Н. Нечаева // Проблемы современной экономики. 2013. № 15. Режим доступа:

<http://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskaya-effektivnost-predpriyatiya-kriterii-i-pokazateli-otsenki> (дата обращения: 01.03.2016)

20. Померанцева Е. Модели управления персоналом: исследования, разработка, внедрение. – М.: Вершина: Москва: 2006. – 256 с.

21. Порядин В.С. Анализ существующих методов оценки экономической эффективности деятельности предприятий [Электронный ресурс] / В.С. Порядин // Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина. 2011. № 4. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/analiz-suschestvuyuschih-metodov-otsenki-ekonomicheskoy-effektivnosti-deyatelnosti-predpriyatiy> (дата обращения: 26.02.2016)

22. Управление организацией и персоналом: Учеб. пособие для студентов. Часть 2 / Пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2012. – 98 с.

23. Управление организацией и персоналом: Учеб. пособие для студентов. Часть 3 / Пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2012. – 136 с.

24. Фролова Т.А. Экономика предприятия: конспект лекций Таганрог: ТРТУ, 2005 [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.aup.ru/books/m170/12_5.htm (дата обращения: 19.04.2016).

25. Цей Н.А. Анализ факторов экономической эффективности инновационных проектов [Электронный ресурс] / Н.А. Цей // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. 2010 № 2. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/analiz-faktorov-ekonomicheskoy-effektivnosti-innovatsionnyh-proektov> (дата обращения: 26.02.2016)

26. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2007. – 304 с.

27. Zhilong Tian, Ketsaraporn Suttapong Performance Benchmarking for Building Best Practice in Small and Medium Enterprises (SMEs) [Электронный ресурс] / Tian Zhilong // International Journal of Business and Commerce. 2012

№ 10. Режим доступа: <http://www.ijbcnet.com/1-10/IJBC-12-1923.pdf> (дата обращения: 29.02.2016)

28. Zulfakarova L.F., Kundakchyan R.M. Improving Assessment of Enterprise Economic Efficiency in the Current Market Conditions [Электронный ресурс] / L.F. Zulfakarova // Mediterranean Journal of Social Sciences. 2015 № 6. Режим доступа: <http://www.mcser.org/journal/index.php/mjss/article/viewFile/5715/5511> (дата обращения: 26.02.2016)

29. Sam Miller Understanding the Relevance of HR KPI [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.hrresource.com/articles/view.php?article_id=1243 (дата обращения: 23.04.2016) (дата обращения: 16.02.2016)

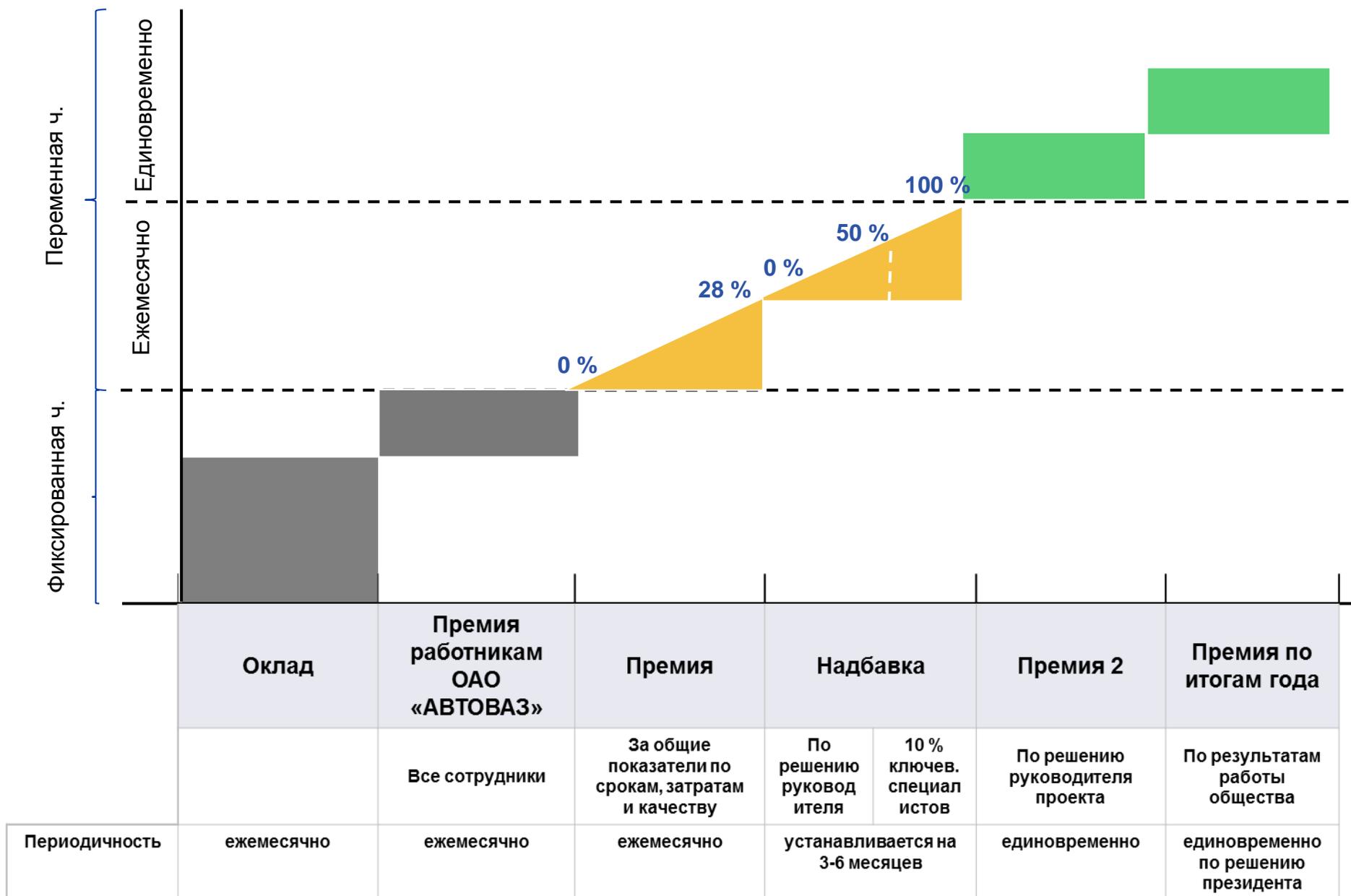
30. <http://company.avtovaz.ru/press/285> (дата обращения: 23.05.2016)

31. <http://www.lada.ru/press-releases/109503.html>

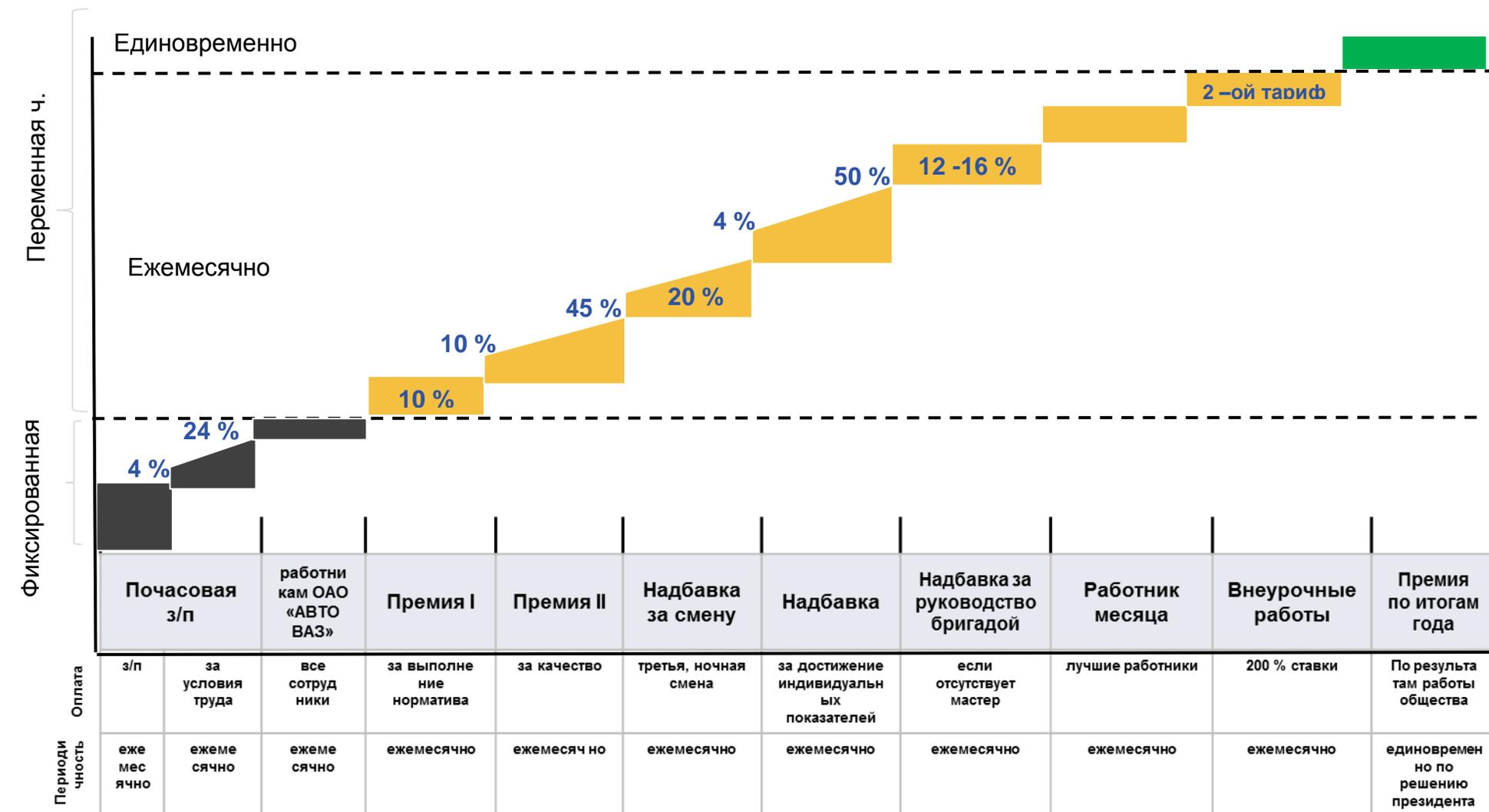
Структура службы исполнительного вице-президента по инжинирингу ОАО «АВТОВАЗ»



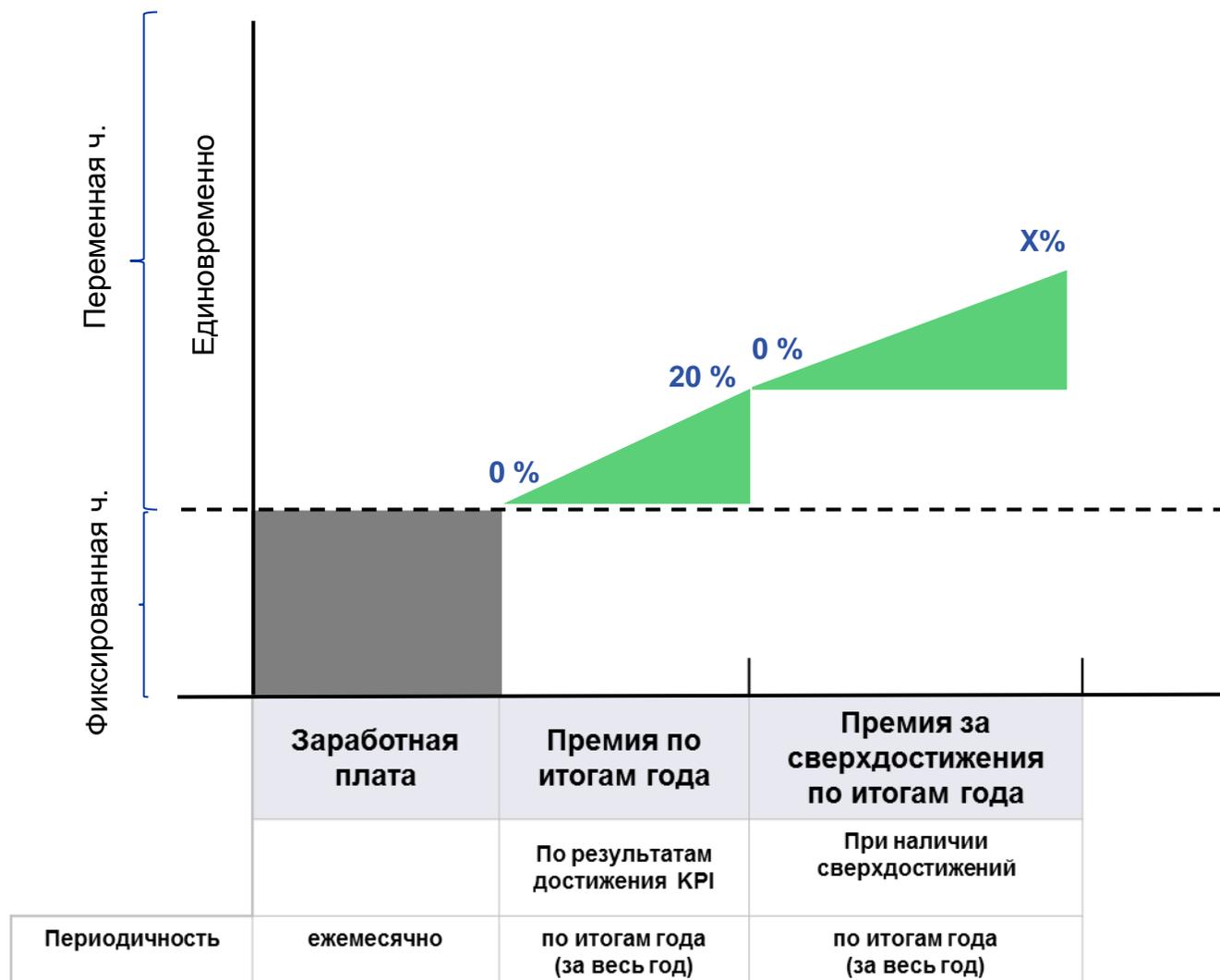
Структура оплаты труда РСiC инжиниринга



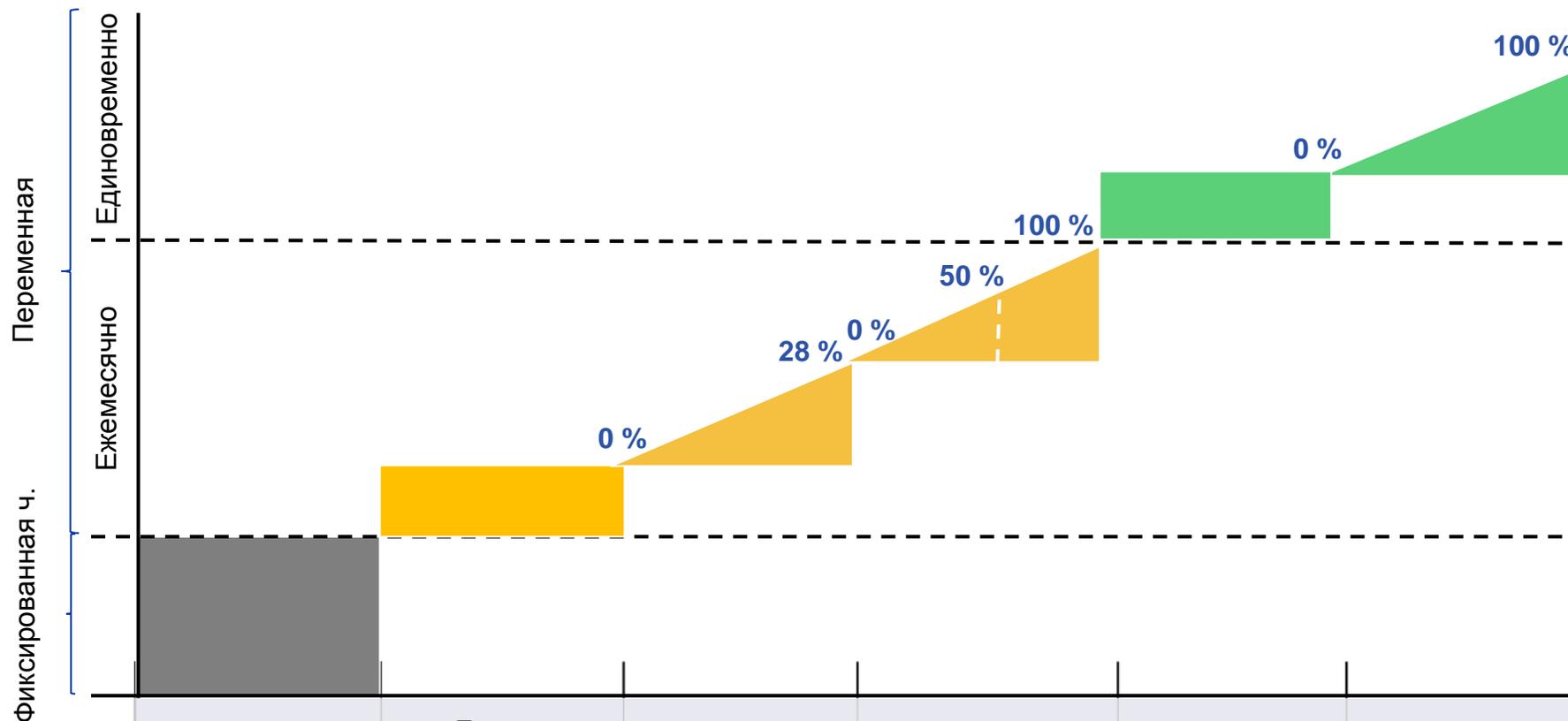
Структура оплаты труда рабочих инжиниринга



Структура оплаты труда контрактников инжиниринга



Предложения по структуре оплаты труда РСиС инжиниринга



Периодичность	Оклад	Премия работникам ОАО «АВТОВАЗ»	Премия	Надбавка	Премия 2	Премия по итогам года
	ежемесячно	ежемесячно	ежемесячно	устанавливается на 3-6 месяцев	единовременно	по итогам года
		Все сотрудники	За общие показатели по срокам, затратам и качеству	По реш. руководителя 10% ключев. специалистов	По решению руководителя проекта	По результатам достижения KPI

Форма представления и оценки результатов достижения ключевых показателей эффективности

		Служба исполнительного вице-президента по инжинирингу Служба / Service						
Сведения об оцениваемом руководителе / Employee:				Сведения о вышестоящем руководителе / Manager:				
Ф.И.О. / Name				e-mail				
Должность / Position				телефон/tel				
Подразделение N-2 / N-2 Subdivision								
Подразделение N-3 / N-3 Subdivision						Период/Period		
								
Таблица ключевых показателей эффективности / Individual KPI map								
№	Вес показателя / KPI weight, %	Наименование показателя / KPI	Формула расчета (при необходимости) / Calculation formula (if required)	Целевое значение / Target	Фактическое значение / Fact	Комментарии сотрудника / Employee comments	Расчетное выполнение показателя / Calculated KPI achievement, %	
1							0,00%	
2							0,00%	
3							0,00%	
4							0,00%	
5							0,00%	
6							0,00%	
7							0,00%	
8							0,00%	
9							0,00%	
10							0,00%	
	0%	Вес KPI в сумме должны составлять 100%						0%
Сверхдостижения по итогам отчетного периода, не вошедшие в установленные KPI / Employee's extra contribution in the assessed period (not included to KPI map)								
№	Наименование достижения / Extra contribution						Оценка вышестоящего руководителя с учетом сверхдостижений / Manager's assessment considering extra contribution	
1								
2								
3								
Сотрудник / Employee								
УТВЕРЖДАЮ / APPROVED								
Исполнительный вице-президент по инжинирингу / EVP for Engineering		Дата утверждения / Date of approval						

Пример заполнения формы представления и оценки результатов достижения ключевых показателей эффективности

		Служба исполнительного вице-президента по инжинирингу Служба / Service								
Сведения об оцениваемом руководителе / Employee:					Сведения о вышестоящем руководителе / Manager:					
Ф.И.О. / Name		Иванов Иван Викторович		e-mail	IV.Ivanov@vaz.ru		Ф.И.О. / Name		Сидоров Петр Петрович	
Должность / Position		начальник управления		телефон/tel	8-XXX-XXX-XX-XX		Должность / Position		вице-президент по инжинирингу	
Подразделение N-2 / N-2 Subdivision		Управление проектирования автомобиля								
Подразделение N-3 / N-3 Subdivision						Период/Period		2015		
Таблица ключевых показателей эффективности / Individual KPI map										
№	Вес показателя / KPI weight, %	Наименование показателя / KPI	Формула расчета (при необходимости) / Calculation formula (if required)	Целевое значение / Target	Фактическое значение / Fact	Комментарии сотрудника / Employee comments	Расчетное выполнение показателя / Calculated KPI achievement, %			
1	20%	Планирование, %	ср.Факт/ср.Цель*100%	90,00	78,00		86,67%			
2	10%	Качество, %	Факт/Цель*100%	100,00	87,00		87,00%			
3	10%	Прохождение вехи V10, неделя	календарная неделя	6,00	6,00		100,00%			
4	30%	Сокращение затрат, млн.руб.	Факт/Цель*100%	200000,00	220000,00		110,00%			
5	15%	Сокращение парка автомобилей для испытаний, шт.	Факт/Цель*100%	8,00	6,00		75,00%			
6	5%	Организация имиджевых мероприятий, %	Факт/Цель*100%	100,00	80,00		80,00%			
7	10%	Время решения проблем, неделя	Цель/Факт*100%	2,00	4,00		50,00%			
8							0,00%			
9							0,00%			
10							0,00%			
	100%						89%			
Сверхдостижения по итогам отчетного периода, не вошедшие в установленные KPI / Employee's extra contribution in the assessed period (not included to KPI map)										
№	Наименование достижения / Extra contribution						Оценка вышестоящего руководителя с учетом сверхдостижений / Manager's assessment considering extra contribution	100%		
1	Перевыполнение показателя по сокращению затрат									
2										
3										

