

**Гагаринский А.В.**

***Ключевые показатели  
эффективности трудовой  
деятельности менеджеров:  
теоретические и  
практические аспекты***

**Монография**



**МОСКВА 2015**

УДК 332  
ББК У65  
Г 12

**Рецензент:** Доктор экономических наук, профессор Косякова Инесса Вячеславовна, зав.каф “Национальная и мировая экономика” Самарского государственного технического университета,

Доктор экономических наук, профессор Ладошкин Альберт Иванович, проректор по научной работе НОУ Поволжский Институт Бизнеса

Гагаринский, Александр Владимирович

Г 12 Ключевые показатели эффективности трудовой деятельности менеджеров: теоретические и практические аспекты. Монография - М.: Мир науки, 2015. - 130 с.

ISBN 978-5-9906296-2-2

В монографии представлен анализ теоретико-методических основ системного развития системы мотивации трудовой деятельности менеджеров на основе ключевых показателей эффективности (KPI). Выявленные ключевые бизнес-процессы на примере ломоперерабатывающих предприятий Самарской области.

В работе представлены ключевые показатели эффективности на ломоперерабатывающих предприятиях, а также разработана модель системы стимулирования результатов трудовой деятельности менеджеров ломоперерабатывающих предприятий, основанная на применении взаимосвязанных по уровням управления показателей системы KPI, обеспечивающая объективную оценку результатов трудовой деятельности менеджеров.

Материалы издания могут быть использованы в рамках учебного процесса при изучении курсов: «Менеджмент», «Мотивация и стимулирование труда», «Кадровая стратегия».

Монография предназначена для научных работников, преподавателей, аспирантов, соискателей, магистрантов и студентов, ведущих исследования в данном направлении, специалистов любой отрасли промышленности.

ISBN 978-5-9906296-2-2

© Гагаринский Александр Владимирович  
© ООО Издательство «Мир науки»

## СОДЕРЖАНИЕ

СОДЕРЖАНИЕ.....	3
ВВЕДЕНИЕ .....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРОВ.....	6
1.1. Формирование и развитие систем стимулирования результатов трудовой деятельности менеджеров в России и за рубежом .....	6
1.2. Специфика ломоперерабатывающего производства и системы стимулирования менеджеров в отрасли.....	22
ГЛАВА 2. МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К РАЗВИТИЮ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРОВ.....	30
2.1. Систематизация и каскадирование по уровням управления бизнес-процессов ломоперерабатывающих предприятий, разработка показателей их оценки .....	30
2.2. Методический подход к определению размера стимулирующей выплаты в системе КРІ для менеджеров ломоперерабатывающих предприятий каждого уровня управления .....	43
2.3. Методика оценки результатов трудовой деятельности менеджеров ломоперерабатывающих предприятий на основе разработанных показателей КРІ на каждом уровне управления .....	48
ГЛАВА 3. РЕАЛИЗАЦИЯ АВТОРСКОЙ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРОВ (СИСТЕМЫ КРІ) НА ЛОМОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ .....	63
3.1. Оценка существующей системы стимулирования результатов трудовой деятельности менеджеров на ломоперерабатывающих предприятиях Российской Федерации .....	63
Структура имущества ОАО «Самаравтормет» и источники его формирования.....	68
Таблица 13.....	70
Показатели финансовой устойчивости ОАО «Самаравтормет», ОАО «Мордоввтормет» и ООО «Самаравторцветмет» .....	70
Таблица 14.....	71
Показатели ликвидности ОАО «Самаравтормет», ОАО «Мордоввтормет» и ООО «Самаравторцветмет» .....	71
Показатели деловой активности ОАО «Самаравтормет», ОАО «Мордоввтормет» и ООО «Самаравторцветмет» .....	72
3.2. Анализ результатов внедрения системы КРІ на примере ломоперерабатывающих предприятий Самарской области.....	92
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	100
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	103
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	114

## **ВВЕДЕНИЕ**

**Актуальность темы.** Сбор и переработка лома и отходов черных и цветных металлов являются важной государственной задачей, т.к. использование лома черных металлов для выплавки стали выгоднее, чем применение рудных материалов. Современные ломоперерабатывающие предприятия, обеспечивающие сырьем металлургическое производство, функционируют в условиях жесткой конкуренции. Именно поэтому их развитию необходимо уделять пристальное внимание.

В настоящее время на рынке сырья для металлургического производства наблюдается изменение характера конкурентности - происходит усиление конкуренции за счет инвесторов, собственников. Инвестор, вкладывая денежные средства в производство, ожидает от своих инвестиций доходность определенного уровня, устанавливаемого в зависимости от цены возможного использования инвестируемого капитала в ином бизнес-проекте с аналогичным уровнем риска. Если суммарный доход инвестора (рост рыночной стоимости вложенного капитала и полученные доходы от распределения прибыли) превышает требуемый уровень, компания создает добавленную стоимость для своих собственников. В противном случае стоимость разрушается.

Для обеспечения конкурентных преимуществ ломоперерабатывающих предприятий необходимо повысить уровень использования человеческих ресурсов, прежде всего менеджеров, потому что их деятельность становится фактором формирования конкурентного преимущества предприятия. Однако менеджеры компаний, преследуя личные цели, зачастую не заинтересованы в повышении благосостояния акционеров, в том числе из-за отсутствия конкретных ориентиров эффективности своей работы и адекватной мотивации при достижении заданных ориентиров. Поэтому необходимо развивать систему стимулирования результатов трудовой деятельности менеджеров ломоперерабатывающих предприятий на основе системы КРІ, направленной на повышение эффективности использования ресурсов предприятия, что является предметом данного исследования.

Вопросами, касающимися теоретических и практических аспектов разработки системы стимулирования трудовой деятельности, отражены в работах многих отечественных и зарубежных ученых и специалистов. В своем исследовании автор опирался на разработки российских ученых, признанных специалистов в области стимулирования трудовой деятельности: Базарова Т.Ю., Бухалкова М.И., Ворожейкина И.Е., Генкина Б.М., Егоршина А.П., Еремина Б.Л., Долгого В.И., Дураковой И.Б., Кибанова А.Я., Митрофановой Е.А., Одегова Ю.Г., Черкесовой Э.Ю., Яковлева Е.А., Виханского О.С., Короткова Э.М., Резника С.Д.

Классический подход зарубежных мыслителей к стимулированию трудовой деятельности освещается в трудах Мескона М., Мейо Э., Петти В., Смита А., Тейлора Ф., Файоля А.

Вопросы функционирования и развития менеджмента поднимались такими учеными, как Артаманова М.В., Ашмарина С.И., Василюк Т.Н., Жабин А.П., Кондрашина Е.А., Козлова О.Л., Колосов Р.П., Коротков Э.М., Луданик М.В., Резник С.Д., Румянцева З.П.

Проблемы управления человеческими ресурсами рассматривались в трудах Беккера Г., Кибанова А.Я., Стори Дж., Томасона Дж. Ф., Туроу Л., Шульца Т.

Вопросы применения систем измерения эффективности, а также развития системы стимулирования трудовой деятельности на основе применения показателей системы КРІ затрагиваются в работах Каплана Р.С., Кенерли М., Кларка К., Кросса К., Линча Р., Маскела Б., Морриса П., Нортон Д.П., Нили Э., Сенге П., Уилрайта С., Хейеса Р. и многих других ученых.

Анализ и обобщение многочисленных исследований на данную тему указывает на недостаточную теоретическую и методическую разработанность проблем стимулирования трудовой деятельности менеджеров предприятий на основе *KPI*. Поэтому принципиальное значение имеет дальнейшее развитие и углубление теоретических и практических аспектов направлений исследования.

Материалы монографии могут быть использованы в рамках учебного процесса при изучении курсов:

«Менеджмент», «Мотивация и стимулирование труда», «Кадровая стратегия».

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРОВ**

## **1.1. Формирование и развитие систем стимулирования результатов трудовой деятельности менеджеров в России и за рубежом**

Подходы к стимулированию менеджеров практически всегда в центре внимания теоретиков, методологов и практиков менеджмента. Функционирование любого предприятия невозможно без делегирования полномочий по принятию решений. Делегирование означает зависимость результатов деятельности организации от целей, преследуемых людьми, находящимися на различных уровнях принятия решений. Казалось бы, нужно создать гармонию между целями этих людей и целями организации и достичь этого с помощью соответствующей системы стимулирования, увязав вознаграждение и результат. На практике, однако, все может быть не так просто, и часто неправильная система стимулирования только усугубляет конфликты интересов и разрушает организацию. Те или иные принципы и схемы стимулирования, которые хорошо работают в одном случае, оказываются совершенно неэффективными или даже вредными в другом<sup>1</sup>.

Различным аспектам теории стимулирования менеджеров в последние несколько десятилетий уделяется пристальное внимание в работах следующих отечественных ученых: Базарова Т.Ю.<sup>2</sup>, Бухалкова М.И.<sup>3</sup>, Ворожейкина И.Е.<sup>4</sup>, Генкина Б.М.<sup>5</sup>, Егоршина А.П.<sup>6</sup>, Еремина Б.Л., Долгого В.И.<sup>7</sup>, Дураковой И.Б.<sup>8</sup>, Кибанова А.Я.<sup>9</sup>, Митрофановой Е.А.<sup>10</sup>, Мюллер Е.В.<sup>11</sup>,

<sup>1</sup> Мертенс А.В. Стимулирование в теории и на практике. Стратегии. 2005. № 2. С. 15-20.

<sup>2</sup> Управление персоналом: учебник / Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. М.: ЮНИТИ, 1998.

<sup>3</sup> Бухалков М.И. Организация и нормирование труда: учебник для вузов. М.: ИНФРА-М, 2007.

<sup>4</sup> Кибанов А.Я., Ворожейкин И.Е., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Конфликтология: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2005. 302 с.

<sup>5</sup> Генкин Б.М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях: учебник. М.: Норма, 2008.

<sup>6</sup> Егоршин А.П. Организация труда персонала: учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. М.: ИНФРА-М, 2008.

<sup>7</sup> Верещагина Л.С., Долгий В.И. и др. К вопросу об оценке результативности и эффективности СМК промышленных предприятий // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2014. № 2 (51).

<sup>8</sup> Управление персоналом: энциклопедия / Под ред. проф. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2010. 554 с.

<sup>9</sup> Управление персоналом в России: история и современность: монография / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2013. 240 с.

<sup>10</sup> Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Эсаулова И.А. Экономика управления персоналом: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2013. 427 с. (Высшее образование: Бакалавриат).

<sup>11</sup> Мюллер Е.В. Развитие системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала: антикоррупционный аспект: монография. Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2014. 160 с.

Одегова Ю.Г.<sup>12</sup>, Черкесовой Э.Ю.<sup>13</sup>, Яковлева Е.А.<sup>14</sup>, Виханского О.С.<sup>15</sup>, Короткова Э.М.<sup>16</sup>, Резника С.Д.<sup>17</sup>

На рис. 1 представлена схема развивающихся на протяжении столетий экономических теорий, которые повлияли на теорию и практику компенсации.

Они несут в себе потенциал обеспечения практического поля деятельности компенсационного менеджмента теоретическим фундаментом. Кроме всего прочего, разносторонность и сложность последней стадии этих разработок является всего лишь зеркальным отражением природы проблем и вызовов, лицом к лицу с которыми оказываются менеджмент и творцы практических компенсационных систем<sup>18</sup>. Классический подход зарубежных мыслителей к стимулированию трудовой деятельности освещается в трудах Мескона М.<sup>19</sup>, Мейо Э., Петти В.<sup>20</sup>, Смита А.<sup>21</sup>, Тейлора Ф.<sup>22</sup>, Файоля А.<sup>19</sup> Далее представлены следующие теории:

Теории социального заработка, зачастую называемые классическими теориями заработков, пытаются объяснить, почему общество «обязано платить» любому из своих членов исходя из его нужд либо «прав». Эти теории никоим образом не принимают во внимание таланты работника, качество либо количество выполняемой им работы.

<sup>12</sup> Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Апенько С.Н., Мерко А.И. Мотивация персонала: учеб. пособ. М.: Альфа-Пресс, 2010. 640 с.

<sup>13</sup> Черкесова Э.Ю., Демидова Н.Е., Попова Э.М. Оценка эффективности труда персонала горнодобывающих организаций: монография / LAP LAMBERT Academic Publishing, 2013.

<sup>14</sup> Яковлев Р.А. Оплата труда в организации. М.: МЦФЭР, 2005.

<sup>15</sup> Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Экономистъ, 2005.

<sup>16</sup> Управление процессами организации трудовой деятельности на предприятии: учеб. пособ. / Э.М. Коротков, Г.П. Гагаринская. Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2004. 260 с.

<sup>17</sup> Резник С.Д. Менеджмент. Книга первая. Общие проблемы менеджмента, управление человеческим потенциалом в строительстве. М.: ИНФРА-М, 2013. 277 с.

<sup>18</sup> Marjorie S. Turner. Wages in the Cambridge Theory of Distribution. *Industrial and Labor Relations Review*. April 1966, pp. 390-401.

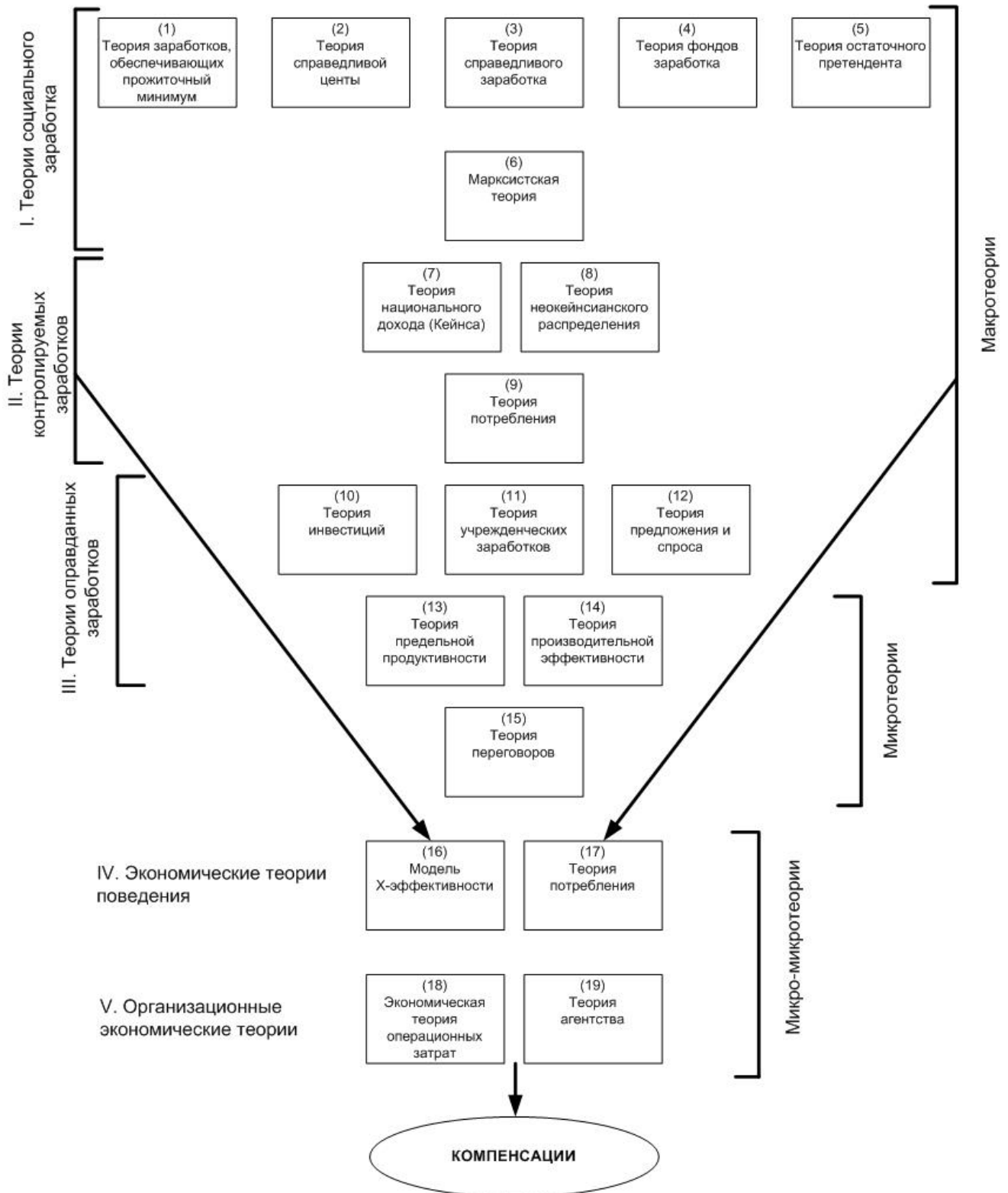
<sup>19</sup> Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М.: Дело, 2005.

<sup>20</sup> Петти Вильям // Энциклопедический словарь Брокгауза и Ефрона: в 86 томах (82 т. и 4 доп.). СПб., 1890-1907.

<sup>21</sup> Smith Adam. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Scotland: Adam and Charles Black, 1863.

<sup>22</sup> Управление – это наука и искусство / Под ред. А. Файоля, Г. Эмерсона, Ф. Тейлора, Г. Форда. М.: Республика, 1992.





*Рис. 1. Модель экономических теорий*



Теории контролируемых заработков утверждают, что где-то между чистым диктаторством и чистой демократией существует пространство для такого правительственного режима, который честно и открыто допускает, даже навязывает определенную степень косвенного контроля над уровнями заработков.

Теории оправданных заработков получили такое наименование, поскольку их авторы явно делали попытку объяснить, или «оправдать», уровень компенсации труда работника.

Экономические теории поведения начали развиваться во второй половине XX столетия. Ученых, которые разрабатывали экономические модели поведения, стало беспокоить отсутствие поведенческих допущений в более ранних экономических моделях. Даже с развитием микроэкономических теорий функциям, структуре и менеджменту организаций уделялось крайне мало внимания.

По мнению экспертов, на большинстве российских предприятий зарплата при повременной системе оплаты труда начисляется исходя из установленного оклада<sup>23</sup>. На предприятиях часто производятся регулярные премиальные выплаты, которые, однако, далеко не всегда отличаются прозрачностью начисления. При этом менеджеры по персоналу признают, что эффект от повышения заработной платы сохраняется не больше трех месяцев. Работники привыкают к этому и продолжают работать так же, как и до повышения, а, возможно, и хуже. Аналогичная ситуация складывается и с премиями: люди вскоре начинают думать о премии как о части зарплаты и проявляют недовольство, когда по каким-либо причинам ее выплата прекращается. Для устранения противоречий рекомендуются следующие мероприятия:

А. Заработная плата, получаемая руководителями, а также специалистами и производственным персоналом, должна подвергаться ежегодному обследованию. Это касается всех секторов экономики России и затрагивает широкий круг отраслей и регионов. Прозрачность информации, полученной в результате такого обследования, достигается посредством ее размещения в открытых источниках, доступных для исследователей и практиков. Благодаря такой мере исключается вынужденная неосведомленность работодателя о цене рабочей силы той или иной квалификации в конкретной отрасли и конкретном субъекте Российской Федерации. Это в свою очередь позволит применить объективный подход к оплате труда.

Б. Обоснованность размера заработной платы топ-менеджеров коммерческих организаций оценивается по жестким критериям. Опираясь на положительный опыт зарубежных исследователей, следует выделить среди таких критериев: уровень сложности и масштабность бизнеса, относится ли бизнес к ведущим отраслям экономики, уровень контроля и ответственности руководителя, результаты использования человеческого капитала и его качество, соотношение заработной платы менеджеров различных уровней, правовые условия, а также макро- и мезоэкономические уровни развития бизнеса, уровень жизни в регионе и др.

В. Руководители организаций различных форм собственности, согласно введенным в Трудовой кодекс РФ нормам, подвергаются периодической аттестации и другим видам оценки при решении таких вопросов, как изменение при необходимости размера должностных окладов, увольнение, перевод на другое место работы и др. Уровень заработной платы менеджеров и работников других категорий определяют отраслевые и межотраслевые, а также региональные и территориальные соглашения.

Г. Вводится система долгосрочного премирования менеджеров, призванная обеспечить их заинтересованность в устойчивом экономическом росте. Это позволит обеспечить

<sup>23</sup> Экономика и жизнь. 2003. №5.

организационную и, что немаловажно, налоговую поддержку в вопросах использования прибыли с целью поощрения управленцев за достижение стратегических целей развития организации.

Д. Между собственниками и высшим уровнем управления заключается долгосрочный контракт. Это касается в первую очередь государственных предприятий и коммерческих организаций смешанной формы собственности, где экономической властью обладает государство, то есть имеет в акционерном обществе контрольный пакет акций либо же 100%. Подобные контракты фиксируют ключевые цели, которые должны быть достигнуты в итоге (в количественном и качественном аспектах), и имеют, как правило, среднесрочный период действия. Эффективная часть доходов предприятия, имеющая переменный характер, как раз непосредственно связана с фактом достижения подобных целей.

Е. Для установления размеров гарантированной части доходов менеджеров и диапазона уровней заработной платы управленцев различных категорий вводится некий конгломерат организаций государственного сектора экономики, призванных отражать по совокупности своих показателей масштабы, уровень сложности и стратегический потенциал бизнеса. К таким предприятиям относятся унитарные предприятия и акционерные общества, в которых 100% либо контрольный пакет акций принадлежит государству. Потенциал же бизнеса определяется через стоимость основных производственных фондов, объем продаж, численность работников, широту ассортимента, долю конкурентоспособной продукции и пр.<sup>24</sup>

Таким образом, в таком сложном вопросе, как система стимулирования, нельзя просто «перенять опыт» того или иного подхода к стимулированию. Нужно понимание принципов, нужна некая «теория», позволяющая понять, как и почему определенные подходы в одних условиях работают, а в других - нет. На это и нацелены последующие разделы диссертационной работы.

Вопросы функционирования и развития менеджмента исследовались такими учеными, как Артаманова М.В., Ашмарина С.И.<sup>25</sup>, Василюк Т.Н.<sup>26</sup>, Жабин А.П.<sup>27</sup>, Кондрашина Е.А.<sup>20</sup>, Козлова О.Л., Колосов Р.П.<sup>28</sup>, Коротков Э.М.<sup>29</sup>, Луданик М.В.<sup>23</sup>, Резник С.Д.<sup>30</sup>, Румянцева З.П.<sup>31</sup>

Как показывает анализ данных работ, путь социально-экономического развития России с начала 90-х годов прошлого века можно условно разделить на следующие этапы.

---

<sup>24</sup> Кадровик. Кадровый менеджмент. 2008. № 9.

<sup>25</sup> Менеджмент: учебник по направлению «Менеджмент» [стратегический менеджмент, корпоративное управление, управление качеством, управление маркетинговой деятельностью, инновационный менеджмент, управление человеческими ресурсами, управление информационными ресурсами] / Под ред. С.И. Ашмариной. М.: Рид Групп, 2011.

<sup>26</sup> Колосова Р.П., Василюк Т.Н., Артаманова М.В., Луданик М.В. Экономика персонала: учебник М.: ИНФРА-М, 2010. 896 с.

<sup>27</sup> Современные механизмы управления социальными изменениями: учебное пособие для вузов / В.И. Добренков, А.П. Жабин, Ю.А. Афонин. М.: Академический проект, Альма Матер, 2012. 281 с.

<sup>28</sup> Колосова Р.П., Василюк Т.Н., Артаманова М.В., Луданик М.В. Экономика персонала: учебник М.: ИНФРА-М, 2010. 896 с.

<sup>29</sup> Управление процессами организации трудовой деятельности на предприятии: учеб. пособ. / Э.М. Коротков, Г.П. Гагаринская. Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2004. 260 с.

<sup>30</sup> Резник С.Д. Менеджмент. Книга первая. Общие проблемы менеджмента, управление человеческим потенциалом в строительстве. М.: ИНФРА-М, 2013. 277 с.

<sup>31</sup> Управление организацией / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Инфра-М, 1998.

На первом этапе произошел слом прежней экономической системы. Он характеризовался изменением привычного уклада жизни, довольно острыми политическими и социальными конфликтами. Этот этап наше общество пережило особенно тяжело.

Затем наступил второй этап - на месте разрушенного «старого здания» приступили к расчистке завалов. Данный этап характеризовался появлением тенденций, угрожающих экономике и политической сфере. Однако их развитие удалось вовремя остановить.

И только недавно, по сути, мы приблизились к третьему этапу развития современного российского государства: увеличиваются темпы роста, появились возможности решения масштабных задач, касающихся всей нации в целом. Сейчас мы имеем возможность ставить перед собой действительно долгосрочные цели, обладая для этого всем необходимым опытом и инструментами.

Любые реформы будут обречены на провал без развития малого бизнеса, поэтому в данный момент необходимо прилагать энергичные усилия для подъема покупательной способности населения, т.к. именно она является единственным шансом для развития малого бизнеса.

В настоящее время основным методом морального стимулирования является личное общение. По данным ВКГ, «моральные поощрения» в 85% случаев сводятся к личной похвале и в 10% случаев - к благодарности перед лицом коллег (грамоты и пр.). При этом такое поощрение часто рассматривается как незначительное по сравнению с материальным.

Профессиональный рост заслуживает особого внимания в плане своего мотивационного значения, так как призван обеспечивать удовлетворение потребности в самовыражении. Этот процесс в конечном итоге приводит к получению более высокооплачиваемой работы вследствие приобретения новых навыков. Важным фактором улучшения материального благосостояния становится нематериальный стимул. От руководства предприятия требуется точный прогноз того, каким образом изменится мотивационная составляющая трудовой деятельности менеджера, который повысил свой профессиональный уровень. Будет ли предоставлена такому работнику новая должность и заработная плата, соответствующая его новому статусу? Зачастую для того, чтобы получить квалифицированных специалистов различного профиля, организации вкладывают большие средства в программы переподготовки кадров. Однако если никакие кадровые изменения при этом на предприятии не подразумевались, сотрудники начинают искать возможность применения своих новых знаний и получения адекватного вознаграждения за пределами фирмы. Итогом такого процесса становится потеря работника и вложенных в его переподготовку средств.

Молодые люди до 30 лет с высшим образованием, как показывают социологические исследования, наиболее склонны к профессиональному росту и, как следствие, поиску новых и лучших вариантов. По данным соцопросов, 75% респондентов готовы повысить свою квалификацию, а каждый второй при этом реализует задуманное. Перспектива переподготовки даже доминирует над возможностью получить новую должность и над признанием их заслуг руководством.

Остановимся подробнее на анализе результатов проверки состояния современной системы стимулирования трудовой деятельности менеджеров коммерческих фирм, проведенной под руководством И. Рисина, завкафедрой региональной экономики и территориального управления Воронежского государственного университета.

Какая сегодня сложилась социально-трудовая практика определения размера оплаты труда менеджеров организаций и предприятий во всех сферах и формах хозяйствования, как

пришлось менять должностные оклады в условиях кризиса? И.Е. Рисин<sup>32</sup> проводит анализ ситуации, при которой наблюдается разрыв между уровнем заработной платы менеджмента и средним уровнем оплаты труда других категорий работников России, задается вопросом, почему такой разрыв не был регламентирован законодательным путем.

Стабильность и развитие компании зависят от эффективности управления руководителями и лояльности к ним компании. Менеджер не должен быть стимулирован только лишь к получению сверхприбыли, «сейчас и для себя», он должен быть нацелен на достижение определенных показателей эффективности организации, на их сохранение и повышение, заинтересован в продолжительном стабильном росте своей организации. Таким стимулом и должно выступать вознаграждение за его труд.

Показателями премирования выступают, как правило, чистая прибыль предприятия, показатели EBITDA (earnings before interest, taxes, deprivation and amortization), снижение уровня издержек, объем продаж, объем производства и ключевые показатели эффективности (КПИ).

В системе расчета бонуса немаловажную роль играют такие факторы, как уровень прибыли компании, грамотное распределение затрат, результаты оценки КПИ.

30-42% компаний ориентируются на показатели своей прибыли при выплатах бонусов. Бонусы компаниями выплачиваются довольно редко. Большинство компаний - 80% - лишь раз в год поощряют своих сотрудников подобным образом. Ежеквартально бонусы выплачивают 10% компаний, раз в полгода и ежемесячно готовы платить бонусы только 5% организаций.

Вопросы применения систем измерения эффективности, а также развития системы стимулирования трудовой деятельности на основе использования показателей системы КПИ рассматриваются в трудах Каплана Р.С., Кенерли М., Кларка К.<sup>33</sup>, Кросса К., Линча Р.<sup>34</sup>, Маскела Б., Морриса П., Нортон Д.П.<sup>35</sup>, Нили Э., Сенге П., Уилрайта С., Хейеса Р.<sup>36</sup> и многих других авторов.

Данные вопросы в настоящее время являются актуальными, так как современные компании развиваются в неоднозначных условиях (Друкер П., 1993<sup>37</sup>; Гроув Э., 1999<sup>38</sup>; Келли К., 1998<sup>39</sup>).

Компании должны быть начеку, чтобы выявлять слабые места по отношению к возникающим угрозам и возможностям и инициировать дальнейшие исследования таких слабых мест. Стратегическая роль систем измерения эффективности отмечается в литературе по менеджменту. Эти системы предоставляют менеджерам полезные инструменты, с помощью

---

<sup>32</sup> Региональные модели взаимодействия бизнеса и вузов на основе частно-государственного партнерства / Вертакова Ю.В., Плотников В.А., Рисин И.Е. и др.; под науч. ред. Ю.В. Вертаковой. Санкт-Петербург: Лема, 2013. 123 с.

<sup>33</sup> Kelly, K. (1998). *New rules for the new economy: Ten ways the network economy is changing everything*. London: Fourth Estate.

<sup>34</sup> Lynch, R.L. & Cross, K.F. *Measure up – the essential guide to measuring business performance*. London: Mandarin, 1991.

<sup>35</sup> Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П.. *Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию*. М.: Олимп-Бизнес, 2006.

<sup>36</sup> Grove A. *Only the paranoid survive: How to exploit the crisis points that challenge every company*. Bantam Books. 1999.

<sup>37</sup> Drucker P.F. *Managing in turbulent times*. Harper Collins Publishers. 1993.

<sup>38</sup> Grove A. *Only the paranoid survive: How to exploit the crisis points that challenge every company*. Bantam Books. 1999.

<sup>39</sup> Kelly K. *New rules for the new economy: Ten ways the network economy is changing everything*. London: Fourth Estate. 1998.

которых можно понять, насколько эффективно работает их организация, и принять решение о том, какие шаги необходимы.

За последние двадцать лет отмечается рост популярности и все более широкое применение систем измерения эффективности. Организации взяли на вооружение системы измерения эффективности в силу ряда причин, но в основном для контроля тех сторон работы организации, которые не поддаются контролю с помощью традиционной бухгалтерии. Обзор литературы показывает, что традиционные системы измерения эффективности (основанные на финансовых показателях) не способны выявить и учесть все те факторы, которые критически важны для достижения оптимального функционирования компании (Эклес Р.<sup>40</sup>, 1991; Фишер Дж.<sup>41</sup>, 1992; Хейес Р., Уилрайт С. и Кларк К.<sup>42</sup>, 1988; Каплан Р.<sup>43</sup>, 1983, 1984<sup>44</sup>; Маскел Б., 1992).<sup>45</sup>

В последние десятилетия в литературе описано несколько методов, которые можно использовать при разработке и внедрении систем измерения эффективности, например сбалансированная система показателей (Каплан и Нортон<sup>46</sup>, 1992), призма эффективности (Кенерли и Нили<sup>47</sup>, 2000), матрица измерения эффективности (Киган, Эйлер и Джонс<sup>48</sup>, 1989), система результатов и детерминант (Фитцджеральд и др.<sup>49</sup>, 1991) и пирамида SMART (Линч и Кросс<sup>50</sup>, 1991). Цель этих методов - способствовать организации в определении набора показателей, которые отражают ее цели и дают адекватную оценку эффективности. Эти методы являются многомерными, сочетая финансовые и нефинансовые показатели (Кенерли и Нили<sup>51</sup>, 2002). Кроме того, ряд исследователей предложил широкий спектр критериев для проектирования систем измерения показателей (Глоберсон<sup>52</sup>, 1985; Маскел<sup>53</sup>, 1992; Морис<sup>54</sup>, 2002). Несмотря на существование многочисленных подходов (методов, критериев и т.д.),

<sup>40</sup> Eccles R.G. Performance measurement manifesto. *Harvard Business Review*, 69 (January–February), 131–137. 1991.

<sup>41</sup> Fisher, J. Use of non-financial performance measures. *Journal of Cost Management*, 6, 31–38. 1992.

<sup>42</sup> Hayes, R.H., Wheelwright, S.C., & Clark, K.B. *Dynamic manufacturing: Creating the learning organization*. New York: Free Press. 1988.

<sup>43</sup> Kaplan, R.S. Measuring manufacturing performance: A new challenge for managerial accounting research. *The Accounting Review*, 58(4), 1983. 686–705.

<sup>44</sup> Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. Олимп-Бизнес. – 2006.

<sup>45</sup> Drucker, P. F. (1993). *Managing in turbulent times*. Harper Collins Publishers.

Grove, A. (1999). *Only the paranoid survive: How to exploit the crisis points that challenge every company*. Bantam Books. Kelly, K. (1998). *New rules for the new economy: Ten ways the network economy is changing everything*. London: Fourth Estate.

<sup>46</sup> Kaplan R.S. & Norton D. P. (1992). The balanced scorecard—measures that drive performance. *Harvard Business Review*, January–February, 71–92.

<sup>47</sup> Kennerley M.P. & Neely A.D. (2000). Performance measurement frameworks – a review. In *Proceedings of the 2nd international conference on performance measurement Cambridge*.

<sup>48</sup> Keegan D.P., Eiler R.G. & Jones C.R. (1989). Are your performance measures obsolete? *Management Accounting (US)*, 70(12), 45–50.

<sup>49</sup> Fitzgerald L., Johnston R., Brignall S., Silvestro R. & Voss C. (1991). *Performance measurement in service businesses*. London: The Chartered Institute of Management Accountants.

<sup>50</sup> Lynch R.L. & Cross K.F. (1991). *Measure up – the essential guide to measuring business performance*. London: Mandarin.

<sup>51</sup> Kennerley M.P. & Neely A.D. (2002). A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement frameworks. *International Journal of Operations and Production Management*, 22(11), 1222–1245.

<sup>52</sup> Globerson S. (1985). Issues in developing a performance criteria system for an organisation. *International Journal of Production Research*, 23(4), 639–646.

<sup>53</sup> Maskell B.H. (1992). *Performance measurement for world class manufacturing: A model for American companies*. Cambridge: Productivity Press.

<sup>54</sup> Morris H. (2002). *Balanced scorecard report: Insight, experience and ideas for strategy focused organisations*. Harvard Business School Publishing, 4(1), 1–17.



очевидно, что существует потребность в более широких исследованиях в области измерения эффективности. Об этом свидетельствуют литературные источники. Критика статического характера систем измерения эффективности, а также взаимосвязей и компромиссов между различными показателями является катализатором таких исследований. Кроме того, программные приложения, разработанные до настоящего времени, не обладают аналитическими возможностями и не способны выполнять прогнозное моделирование (Моррис П., 2002)<sup>55</sup>. Несмотря на многочисленные попытки применения новшеств в этой области (управленческие информационные системы, инструменты поддержки принятия решений), существует мнение, что эти инструменты не всегда способствуют процессу принятия решений.

П. Сенге<sup>56</sup> (1992) утверждает, что в сегодняшнем сложном деловом климате организации сотрудники, чтобы иметь успех, должны уметь адаптироваться к постоянно изменяющимся условиям. В этой постоянно меняющейся среде как никогда важны правильная разработка, внедрение и использование систем измерения эффективности. С точки зрения Эклеса<sup>57</sup> (1991), для всех крупных компаний будет возрастать необходимость оценки и совершенствования показателей эффективности, чтобы они могли приспособиваться к быстро меняющейся и высококонкурентной бизнес-среде.

Некоторые авторы признают, что нужны гораздо большие усилия, чтобы определить взаимосвязь между показателями (Бититки и Тернер<sup>58</sup>, 2000; Флаппер, Фортин и Ступ<sup>59</sup>, 1996; Нили<sup>60</sup>, 1999). Каплан в интервью де Ваал (де Ваал<sup>61</sup>, 2003) утверждал, что необходимо более глубоко исследовать причинно-следственные связи. Тем не менее организации почти всегда игнорируют динамические взаимосвязи и компромиссы между показателями. Кроме того, высказывается критика в отношении систем измерения эффективности и их статического характера. Согласно Кеннерли и Нили<sup>62</sup> (2002) основное внимание уделяется тем параметрам, которые необходимо измерять сегодня, в то время как потребности завтрашнего дня остаются на втором плане. Они считают, что измерительные системы должны быть динамичными и должны изменяться по мере изменения обстоятельств. Сегодня более, чем когда-либо, необходимо радикальное переосмысление измерения эффективности (Корриган<sup>63</sup>, 1998; Такиконда и Такиконда<sup>64</sup>, 1998). В попытке описать и протестировать причинно-следственные связи Каплан и Нортон<sup>65</sup> (2001) предложили использовать стратегические карты. Однако причинно-следственные связи, которые якобы моделируются с помощью стратегических карт, не всегда являются линейными и односторонними (Каплан и Нортон касаются только линейной

<sup>55</sup> Morris H. (2002). Balanced scorecard report: Insight, experience and ideas for strategy focused organisations. Harvard Business School Publishing, 4(1), 1–17.

<sup>56</sup> Senge P.N. (1992). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. London: Century Business Press.

<sup>57</sup> Eccles R.G. (1991). Performance measurement manifesto. Harvard Business Review, 69(January–February), 131–137.

<sup>58</sup> Bititci U.S. & Turner T. (2000). Dynamics of performance measurement systems. International Journal of Operations & Production Management, 20(6), 692–704.

<sup>59</sup> Flapper S.D., Fortuin L. & Stoop P.P. (1996). Towards consistent performance management systems. International Journal of Operations & Production Management, 16(7), 27–37.

<sup>60</sup> Neely A. (1999). The performance measurement revolution: Why now and what next? International Journal of Operations & Production Management, 19(2), 205.

<sup>61</sup> De Waal A.A. (2003). The future of the balanced scorecard: An interview with Professor Dr Robert S Kaplan. Measuring Business Excellence, 7(1), 3.

<sup>62</sup> Kennerley M.P. & Neely A.D. (2002). A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement frameworks. International Journal of Operations and Production Management, 22(11), 1222–1245.

<sup>63</sup> Corrigan J. (1998). Performance measurement: Knowing the dynamics. Australian Accounting, 68(9), 30–31.

<sup>64</sup> Takikonda L. & Takikonda R. (1998). We need dynamic performance measures. Management Accounting, 80(3), 49–51.

<sup>65</sup> Kaplan R.S. & Norton D.P. (2001). Translating the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part 1. Accounting Horizons, 15(1), 87–104.

и односторонней причинно-следственной цепочки), в основном они представляют собой запутанный клубок взаимодействий и взаимозависимостей.

Для решения двойной проблемы сопоставимости КРІ в отрасли и секторе ученые разработали метод, реализация которого предполагает 6 этапов:

1. Создание обширного пространства рисков устойчивости или возможностей, которое может использоваться для любой отрасли.
2. Выбор системы классификации промышленности.
3. Создание определения существенности для анализа нефинансовых критериев.
4. Применение теста на существенность к критериям устойчивости, которые потенциально применимы к любой отрасли промышленности.
5. Оценка существенности этих критериев в пределах каждой отрасли и определение порога, который отделяет ключевые критерии от остальных.
6. Создание индивидуального набора ключевых показателей эффективности для самых существенных критериев по каждому сектору.

Далее этот метод применялся к шести субсекторам промышленности (по классификации Industry Classification Benchmark): авиаперевозки, автомобилестроение, диверсифицированные REIT (фонды инвестиций в недвижимость), традиционная электроэнергетика, производство бумаги и розничные банки. Эти шесть субсекторов были выбраны для демонстрации разнообразия практики ведения бизнеса - от производственных субсекторов (автомобилестроение и производство бумаги) и инвестиционных продуктов (REIT) до субсекторов обслуживания (авиаперевозки, электроэнергетика и розничные банки).

6-этапный метод разработки ключевых показателей эффективности для отраслей промышленности использовался для разработки индивидуального набора ключевых показателей эффективности для субсекторов промышленности на основе широкого круга критериев и возможностей. Метод использовался для 6 субсекторов по классификации ICB, дал хорошие результаты и мог бы применяться к остальным 108 субсекторам для получения полной характеристики существенности по каждому сектору.

Этап 1. Создание универсального пространства критериев устойчивости или возможностей, которое может использоваться для любой отрасли.

В результате предпринимаемых усилий по совершенствованию корпоративной отчетности появился отличный массив критериев, из которого можно выбирать критерии для работы. Для данного эксперимента ученые широко использовали массив показателей, полученных организацией Global Reporting Initiative (GRI). Сгруппировали критерии следующим образом: местное население, клиент, сотрудники, цепочка снабжения, окружающая среда и управление. Использование пространства критериев устойчивости от GRI имеет много преимуществ, одним (и достаточно важным) из которых является то, что эти критерии получены в результате непрерывного сотрудничества с множеством заинтересованных сторон, которые обеспечивают более широкий взгляд на долгосрочное влияние корпоративного поведения, чем отдельные группы. Любая система отчетности требует периодического пересмотра пространства критериев по мере возникновения новых и исчезновения существующих, а также по мере изменений экономики и общества. Как консультативная организация, сотрудничающая с множеством заинтересованных сторон, GRI внедрила в организациях, которые являются заинтересованными сторонами, процедуры пересмотра, позволяющие учесть изменение критериев.

Этап 2. Выбор системы классификации промышленности.



Чтобы обеспечить сравнительную оценку KPI, ученые выбрали метод классификации для выявления определенных групп корпораций по отраслям, которые занимаются схожими видами деятельности и перед которыми стоят примерно одинаковые проблемы. Ученые выбрали систему классификации секторов промышленности, известную под названием Industry Classification Benchmark (ICB). Система была разработана совместно компаниями Dow Jones Indexes и FTSE и включает в себя всемирную базу данных (ICB Universe Database), которая содержит более 60000 компаний и 65000 ценных бумаг. Ученые использовали классификацию на уровне субсекторов ICB. Этот уровень включает в себя 114 субсекторов промышленности, к которым применяется данный метод. Можно также использовать другие системы классификации, такие как Standard Industrial Classification (SIC) или North American Industry Classification System (NAICS). Ученые осознают, что в зависимости от подхода существуют ограничения по любому сектору. Не каждая компания подходит под определение для конкретного сектора. Большие конгломераты часто относятся к нескольким субсекторам. Основанный на KPI метод должен учитывать эти затруднения, и в конечном итоге нужно будет оценить возможность его применения.

Этап 3. Создание определения существенности, по которому будет проводиться тестирование значимости этих критериев.

Следующим этапом является выбор из этого пространства критериев устойчивости тех, которые наиболее существенны для оценки эффективности каждого конкретного сектора промышленности. Для этого ученые адаптировали тест на существенность, взятый из имеющихся источников.

Определение существенности чрезвычайно важно во всех рассуждениях об использовании критериев. Понимание существенности критериев окружающей среды, общественной деятельности и корпоративного управления и того, как существенность изменяется в пределах конкретного сектора промышленности, очень важно для успешного определения минимального набора критериев окружающей среды, общественной деятельности и корпоративного управления, которые нужно знать. Рабочее определение существенности - это модифицированная версия теста на существенность, разработанного «Институтом социальной и этической отчетности» (AccountAbility) и поддержанного организацией Global Reporting Initiative. Нашим главным значительным изменением определения, предложенного «Институтом социальной и этической отчетности», является смещение акцента на определенные существенные возможности инноваций в сфере устойчивости (в бизнес-моделях или предложениях), в результате которых могли бы появиться конкурентные преимущества.

Определение Каплана и Нортон<sup>66</sup> шире, чем определения существенности, которые исторически используются финансовыми регуляторами, но оно ни в коем случае не исключает определения финансовой существенности. Оно также не может заменить собой обязанность менеджеров компаний сообщать информацию по всем финансово существенным критериям, независимо от того, согласуются они или нет с тестами на существенность критериев окружающей среды, общественной деятельности и корпоративного управления, проведенными в ходе данного процесса. Результатом данного процесса является минимальный набор существенных критериев, которые подлежат обязательному включению в отчетность по KPI.

Тест на материальность включает в себя пять категорий влияния, которые необходимо оценить на уровне сектора (или субсектора). Эти категории следующие:

---

<sup>66</sup> Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2006.

- Финансовые последствия/риски: критерии, которые могут иметь финансовые последствия или могут представлять собой риски для сектора в средней или долгосрочной перспективе.
- Юридические/нормативные/политические стимулы: критерии на уровне сектора, которые формируются вследствие возникновения или изменения политики правительства и норм.
- Нормы, связанные с компаниями сектора: критерии устойчивости, которые компании данного сектора, как правило, включают в отчетность и которые считаются важными стимулами в сфере их деятельности.
- Интересы заинтересованных сторон и социальные тенденции: критерии, важные для заинтересованных сторон, включая местное население, неправительственные организации, широкую общественность, и/или критерии, отражающие социальные или потребительские тенденции.
- Возможности для инноваций: сферы, где существует потенциал для использования инновационных решений, от которых выиграет окружающая среда, клиенты и другие заинтересованные стороны, демонстрация лидирующих позиций в секторе и создания конкурентных преимуществ.

Этап 4. Применение теста на существенность к критериям устойчивости, которые потенциально применимы к любой отрасли промышленности.

Для того чтобы выявить конкретные для каждого сектора существенные критерии среди широкого пространства критериев устойчивости, Каплан и Нортон создали гипотетический показатель по 4-балльной шкале Ликерта (от 0 до 3) для каждого критерия. Для определения этого показателя используется каждая из пяти категорий существенности. Эти показатели впоследствии были просуммированы, и каждый критерий получил общую оценку от 0 до 15, при этом чем выше оценка, тем более существенным считается критерий для конкретного субсектора. Хотя представленные здесь показатели получены не в результате всеобъемлющего и прозрачного оценочного процесса, который был бы в конечном итоге необходим, они ориентировочно показывают относительную значимость критериев.

Даже при самых строгих условиях такой подход имеет ограничения:

- Этот метод полагается на субъективное суждение по каждой анализируемой категории. Пользователи должны напомнить сами себе, что полученные значения зависят от оценочного суждения как в процессе разработки, так и в процессе применения.
- Хотя указанные выше пять показателей существенности должны были бы охватить широкий спектр интересов заинтересованных сторон, может оказаться, что они все равно слишком сильно сфокусированы на эффективности компании, измеренной менеджерами и инвесторами, т.е. на показателях, которые являются существенными в рамках сегодняшней финансовой системы, а не в рамках системы, которая полностью ориентирована на создание долгосрочного благосостояния.
- Тесты на существенность должны также учитывать последствия преувеличенного влияния, чтобы все пять категорий имели равную значимость.

Перед тестированием существенности критериев устойчивости на уровне субсекторов важно перевести эти критерии в такие, которые могли бы служить характеристиками субсектора. Это значит, что необходимо определить, как каждый критерий из имеющегося набора может использоваться или проявиться внутри субсектора с учетом конкретной природы

и контекста последнего. Этот процесс является скорее искусством, чем наукой, но он важен для понимания существенности в пределах конкретного субсектора.

Например, пространство критериев включает в себя «влияние на местное население». К такому влиянию может относиться шум (если речь идет об авиакомпаниях), но сюда может также относиться и переселение (если речь идет о горнодобывающей промышленности). Аналогично «безопасность продукта» относится к несчастным случаям/безопасности, но в контексте пищевой промышленности может относиться и к отзыву продукта.

Результаты данного эксперимента показывают, что некоторые критерии являются существенными для всех шести субсекторов, а некоторые существенны только для одного конкретного субсектора. Данный пример дает возможность оценить существенность критериев, помогает заинтересованным сторонам выявить ключевые критерии и позволяет компаниям эффективно распределить ресурсы в пользу тех критериев, которые наиболее важны для их устойчивости.

Этап 5. Оценка существенности этих критериев в пределах каждой отрасли и определение порога, который отделяет ключевые критерии от остальных.

После того как тесты на существенность проведены по широкому набору критериев устойчивости и эти критерии получили оценку своей относительной важности в конкретной отрасли, необходимо определить границу, отделяющую существенные критерии от несущественных.

Здесь необходимо оценочное суждение, и при этом желательно, чтобы логика такого суждения была однообразной по всем секторам. Существует несколько логических подходов. В одном из них можно использовать в качестве точки отсечки конкретный показатель (например, все критерии, сумма баллов по которым составила 10 и более, считаются существенными).

В другом варианте можно выбрать фиксированное количество критериев для всех секторов и объявить ключевыми критерии, занимающие первые 8 мест. Третий подход предполагает выбор в качестве ключевых первого квартиля (25%) критериев для каждого субсектора. Самая большая трудность на этом этапе - обеспечить, чтобы в результате количество ключевых показателей было оптимальным в плане контролируемости, полноты и существенности при оценке влияния критериев окружающей среды, общественной деятельности и корпоративного управления в пределах сектора.

Результаты эксперимента Каплана и Нортон<sup>67</sup> предполагают, что выявление контролируемого, но при этом достаточно полного набора ключевых индикаторов может оказаться относительно простым делом.

Обзор данных по шести субсекторам показывает достаточно четкую дифференциацию между теми критериями, которые получили высокий балл по результатам теста на существенность в пределах сектора, и теми критериями, показатель которых ниже. Эти показатели не являются результатом тщательно проведенного с участием множества сторон процесса, для которого требуется подробный анализ, но они дают представление о том, как «работает» метод.

Этап 6. Создание индивидуального набора ключевых показателей эффективности для самых существенных критериев по каждому сектору.

---

<sup>67</sup> Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2006.

На этом заключительном и, пожалуй, самом сложном этапе необходимо перевести общие критерии устойчивости в конкретные для каждого сектора КРІ. Для целей эксперимента Каплан и Нортон<sup>68</sup> решили определить два типа КРІ и два метода перевода каждого типа.

Ученые выявляли различия между КРІ, которые они называли показателями влияния и показателями инноваций. Показатели влияния - это деятельность, которую компании осуществляют в ходе ежедневных хозяйственных операций, оказывающих существенное влияние на заинтересованных лиц. Сюда относятся, например, выбросы в окружающую среду, хронология безопасности рабочего места, выгоды для местного населения, программы качества продукции, политика в отношении стандартов условий труда у поставщиков, стандарты деловой этики, публичная позиция по изменению климата.

Показатели инноваций относятся к принятию решений в рамках бизнес-модели, например начало выпуска новой продукции или переход к новым стратегиям, которые нацелены на повышение устойчивости или преодоление социальной несправедливости. Это решения по вхождению в рынок возобновляемых источников энергии или рынок энергетической эффективности, разработке вакцин против детских болезней в развивающихся странах, обеспечению доступа к мобильным телефонам для бедняков, живущих в сельской местности, стимулированию малого бизнеса как тактики маркетинга продуктов на сложившихся рынках или пропаганды с помощью линейек продукции преимуществ экологически чистых продуктов или здорового образа жизни.

Для каждого из этих двух наборов показателей можно разработать метрики эффективности и управленческие метрики.

Метрики эффективности обычно имеют численное выражение, но отражают прошлое. Они представляют собой конкретные значения показателей компании либо по критериям, которые особенно важны для заинтересованных сторон (часто основное внимание уделяется рискам, которых удалось избежать), либо по ключевым бизнес-стратегиям (когда внимание концентрируется на конкретных социальных и экологических результатах при решении задач, связанных с устойчивостью). Эти метрики обычно конкретны, измеримы, сравнимы, надежны и могут предоставляться в нормализованном виде.

Управленческие метрики касаются тех же критериев, но либо отражают эффективность опосредованно через общие корпоративные политики и стратегии, либо несут в себе дополнительный контекст. Они обычно являются рефлексивными и характеристическими и концентрируются в изложенных в письменном виде политиках, практиках, технологических инновациях и общих бизнес-стратегиях.

Для каждого существенного критерия соответствующие метрики могут отражать любую комбинацию этих двух типов показателей и двух типов информации. Можно сделать следующие выводы:

- Энергетическая составляющая (в частности, альтернативные виды топлива) являлась существенным критерием, для которого наиболее подходящей метрикой, о которой нужно иметь информацию, является «исследования» (инновации, управленческая метрика).
- Экологическое влияние продукта было существенным критерием, для которого наиболее подходящей метрикой, о которой нужно иметь информацию

<sup>68</sup> Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2006.

(инновации, метрика эффективности), является «устойчивое положение компании в социальной среде».

- Защита конфиденциальности клиента была существенным критерием, для которого самой важной метрикой, о которой необходимо иметь информацию, была «политики и практики по отношению к правам и конфиденциальности клиентов» (влияние, управленческая метрика).
- Операционная эффективность была существенным критерием, для которого одной из наиболее подходящих метрик, о которой необходимо иметь информацию, является «коэффициент загрузки оборудования».

Эксперимент, в котором исследовались шесть отраслей экономики, демонстрирует, как этот процесс мог бы реализоваться на практике. Нужно обратить внимание, что этот эксперимент предлагается в качестве демонстрационного.

Каплан и Нортон<sup>69</sup> провели данный эксперимент с целью разработки метода составления отчетности, который был бы основан на четком понимании следующих моментов:

- Ключевые критерии устойчивости не одинаковы в различных отраслях промышленности.
- Эти критерии можно выявить и собрать в управляемые группы по каждому сектору.
- Этот процесс позволит лучше понять, что означают на практике обязательные требования к отчетности, которая должна сочетать широкий спектр управленческой информации с KPI.

Этот метод позволяет получить относительно понятный набор KPI для каждого субсектора, при этом для каждого субсектора KPI разные. Различия существуют как в составе критериев, так и в степени их значимости. Однако после того как критерии переведены в показатели, результаты становятся уникальными и четко отражают основную деятельность по каждому сектору. Каплан и Нортон считали, что данный эксперимент показывает перспективность создания требований к отчетности, которые сочетают в себе простоту, конкретность, прозрачность и полноту. Каждый набор показателей по секторам дает достаточно четкое представление о своем влиянии на устойчивость и возможностях.

Данный эксперимент также способствует выявлению ключевых критериев, которые присутствуют во многих отраслях промышленности.

Необходимо отметить, что, хотя использование KPI позволяет выявить самые важные показатели устойчивости для конкретной отрасли в конкретное время, для успешного поддержания и развития требований к отчетности с использованием KPI с течением времени необходимо иметь широкое пространство критериев устойчивости. Эти дополнительные критерии могут в какой-то момент оказаться существенными для заинтересованных сторон, послужить основными показателями для возникающих критериев окружающей среды, общественной деятельности и корпоративного управления, стать важными для понимания развивающихся политик и практик.

Поэтому важно стимулировать как разработку универсальных критериев (в соответствии с определением таких организаций, как Global Reporting Initiative), так и разработку ключевых показателей эффективности по секторам.

<sup>69</sup> Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2006.



Создание правильной комбинации различных критериев и сфокусированная на устойчивости отчетность - большая проблема, которую предстоит решить правительствам, фондовым биржам и регулирующим органам при выполнении важной задачи, заключающейся в том, чтобы обеспечить предоставление инвесторам и обществу в целом необходимых данных по окружающей среде, общественной деятельности и корпоративному управлению.

Каплан и Нортон<sup>70</sup> ожидали, что через какое-то время эти требования к отчетности приведут к слиянию сегодняшних стандартных финансовых отчетов с добровольными отчетами по окружающей среде, общественной деятельности и корпоративному управлению в их сегодняшнем виде.

В идеале обычное изучение базовых показателей устойчивости компании должно обеспечить возможность сравнивать текущие показатели влияния компании и ее рейтинг с аналогичными показателями других компаний отрасли. Обязательное включение в отчетность специфических для сектора КРІ показателей позволит иметь базовое представление о наиболее важных аспектах взаимодействия компании с обществом и окружающей средой.

При обязательном включении в отчетность КРІ по критериям окружающей среды, общественной деятельности и корпоративного управления обычное изучение базовых показателей устойчивости компании должно обеспечить возможность сравнивать текущие показатели влияния компании и ее рейтинг с аналогичными показателями других компаний отрасли.

Келлен<sup>71</sup> (2003) утверждает, что в среде старших руководителей 6 из 10 человек доверяют предоставляемым им данным. Он отмечает, что одним из основных препятствий на пути измерений является размытость целей. Кроме того, Ксирогианис, Хитас, Гликас и Валирис<sup>72</sup> (2008) объясняют, что в системе измерения эффективности на эффективность могут оказывать влияние многие многомерные факторы. Интеграция этих многомерных влияний в единое целое может быть проведена только путем субъективной, индивидуальной или групповой оценки. Невозможно создать объективную систему измерения и учета степени влияния отдельных факторов для каждого конкретного показателя, которая обеспечивала бы объективный компромисс между значениями отдельных показателей. Эти авторы утверждают, что необходимо создать методы, подходящие для размытых парадигм.

Определение взаимосвязей и компромиссов, которые существуют между показателями, будет значительным шагом на пути к разработке надежной системы измерения эффективности. Тем не менее надежность системы измерения производительности также зависит от ее успешного внедрения и использования. Согласно Нили и др.<sup>73</sup> (2000) внедрение не является простой задачей вследствие опасений, политических установок и противодействия. Дюмон<sup>74</sup> (1994) утверждает, что основные проблемы в сфере внедрения систем измерения эффективности возникают из-за недостатка информации об эффективности. По мнению Де

---

<sup>70</sup> Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2006.

<sup>71</sup> Kellen V. (2003). Business performance measurement, at the crossroads of strategy, decision-making, learning and information visualization. <http://www.kellen.net/bpm.htm>.

<sup>72</sup> Xirogiannis G., Chytas P., Glykas M. & Valiris G. (2008). Intelligent impact assessment of HRM to the shareholder value. *Expert Systems with Applications*, 35(4), 2017–2031.

<sup>73</sup> Neely A.D., Mills J.F., Bourne M.C.S., Kennerley M., Platts K.W., Richards H. & Gregory M.J. (2000). Performance measurement system design: Developing and testing a process-based approach. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(10), 1119–1145.

<sup>74</sup> Dumond E.J. (1994). Making best use of performance measures and information. *International Journal of Operations & Production Management*, 14(9), 16–31.

Гюса<sup>75</sup> (1994), даже упрощенная, но надежная (причинная) модель может служить мощным средством распространения информации и обучения. Аналогично Моркрофт<sup>76</sup> (1994) считает, что модели являются более эффективными, когда они становятся неотъемлемой составной частью дебатов, обмена информацией, диалога и экспериментов среди руководителей. Работая с моделями, руководители могут получить представление о том, как их действия повлияют на результаты. Более того, экспериментирование с моделями приводит к интенсификации обучения и усовершенствованию моделей.

## **1.2. Специфика ломоперерабатывающего производства и системы стимулирования менеджеров в отрасли**

Металлургическая промышленность была известна еще в далекой древности. В определенный период она стала нуждаться в использовании лома и отходов металла как важнейшего сырья для выплавки стали и чугуна. В связи с этим во всем мире остро встал вопрос об организации сбора, заготовки, перевозки и сбыта металлического лома. Впервые этим активно занялись в таких странах, как США, Германия, Великобритания, Франция и Япония.

В России долгое время сбором металлолома и его поставками металлургическим заводам занимались частные предприниматели. И только в 1922 году государство сделало первый шаг в плане организации заготовок, переработки и поставки лома, что и вызвало затем рождение важной подотрасли металлургической промышленности. Переработка металлолома в течение 10-15 лет в основном производилась с помощью самодельных ножниц, копров с ручным приводом, керосинорезов. Основным же способом была ручная сортировка металлолома по видам лома, габаритам. Таким технологическим процессам, как радиационный контроль металлолома, контроль взрывобезопасности, внимания не уделялось.

Построенные до Великой Отечественной войны и во время войны заводы «Вторчермет» сыграли очень важную роль в обеспечении металлургического комплекса страны подготовленным к плавке металлоломом.

Лом и отходы черных металлов - особый вид ресурсов, обладающий признаками продукции, сырья и отходов. Использование этого вида ценного металлургического сырья позволяет экономить невозполнимые природные ресурсы. В то же время на большинстве предприятий отходы металлов захламляют и загрязняют территорию. Поэтому сбор лома и отходов черных металлов является важной государственной задачей.

Объем рынка черного лома достигает 1,6-1,7 млн т в месяц. В себестоимости лома существенную долю составляют затраты на его переработку с использованием специализированной техники и транспортные расходы.

В 90-х годах прошлого века произошло существенное сокращение объема собранного лома в России. Поставки лома уменьшились с 30 млн т в 1985 г. до 12 млн т в 1995 г. Объем полученного лома на металлообрабатывающих предприятиях сократился почти в пять раз. Недосбор лома наносит стране огромный экономический и экологический ущерб.

<sup>75</sup> De Geus A. (1994). Modeling to predict or to learn? Portland: Productivity Press.

<sup>76</sup> Morecroft J. (1994). Executive knowledge, models and learning. Portland: Productivity Press.



В общем объеме заготовки металлического лома 53% составляют куски железа, 32% - отходы легковесных металлов, 8% стружка и 7% - прочий лом. Наибольшему воздействию коррозии подвержены отходы легковесных металлов и стружки, которые полностью разрушаются в течение 3-6 лет. Вместе они составляют до 40% общего объема металлолома, поэтому их утрата весьма ощутима. Разрушившийся в течение 3-6 лет металл не попадает в хозяйственный оборот страны, оказывает губительное воздействие на окружающую среду.

От коррозии металла страна ежегодно теряет около 8 млн т металлургического сырья, что составляет 10% от общего количества выбросов во всех отраслях промышленности страны.

Выплавленная из лома сталь на 30-40% дешевле стали, выплавленной из руды. Причем экономический эффект заключается не только в том, что для получения одной тонны стали из металлолома требуется энергии почти на 75% меньше, чем на весь цикл ее производства из железной руды. В регионах, в которых собирается и переплавляется металлический лом, улучшается состояние окружающей среды. Общеизвестно, что в городах, где расположены металлургические предприятия, экологическая обстановка напрямую связана с их жизнедеятельностью. Так вот, при выплавке стали из лома в атмосферу попадает выбросов вредных веществ на 86% меньше, чем при выплавке того же количества стали из железной руды, а выбросов твердых частиц (в основном металлургические предприятия в качестве топлива используют каменный уголь) - на 92%. Существенное снижение объема вредных выбросов в атмосферу металлургическими предприятиями, оздоровление земель и водоемов в городах и прилегающих районах оказывают благотворное влияние на среду обитания животных и растений, а особенно на человека, который постоянно находится в городе.

Ежегодно в России образуется более 35 млн тонн лома и отходов черных металлов. Из-за географической удаленности некоторых источников ломообразования и затрат на перевозку экономически целесообразно отправлять на переработку около 30 млн тонн.

Известно, что в среднем 70 % стальных изделий возвращаются в производственный цикл как вторичное сырье через 20 лет после их выпуска. Остальные 30 % теряются, в основном из-за ржавчины. Средний срок службы оборудования, применяемого в тяжелой индустрии, превышает 28 лет, что в 2,3 раза выше нормативного. Это свидетельствует об изношенности парка машин и агрегатов, низком уровне его обновления.

Создание крупных промышленных групп, в том числе металлургических компаний с заготовительными предприятиями, позволяет решить многие сложные вопросы, связанные с обновлением оборудования, снижением потерь металлофонда. Эта работа активно ведется в европейской части России, где функционируют такие крупные компании, как МАИР, «Профит», ГК «ЧТПЗ-Мета».

Группа «ЧТПЗ» - одна из ведущих промышленных групп металлургического комплекса России. На российском трубном рынке её доля составляет 24%, суммарный оборот - 1,5 миллиарда долларов в месяц, численность работников - 25000 (схема структуры «ЧТПЗ-Мета» представлена в приложении 4).

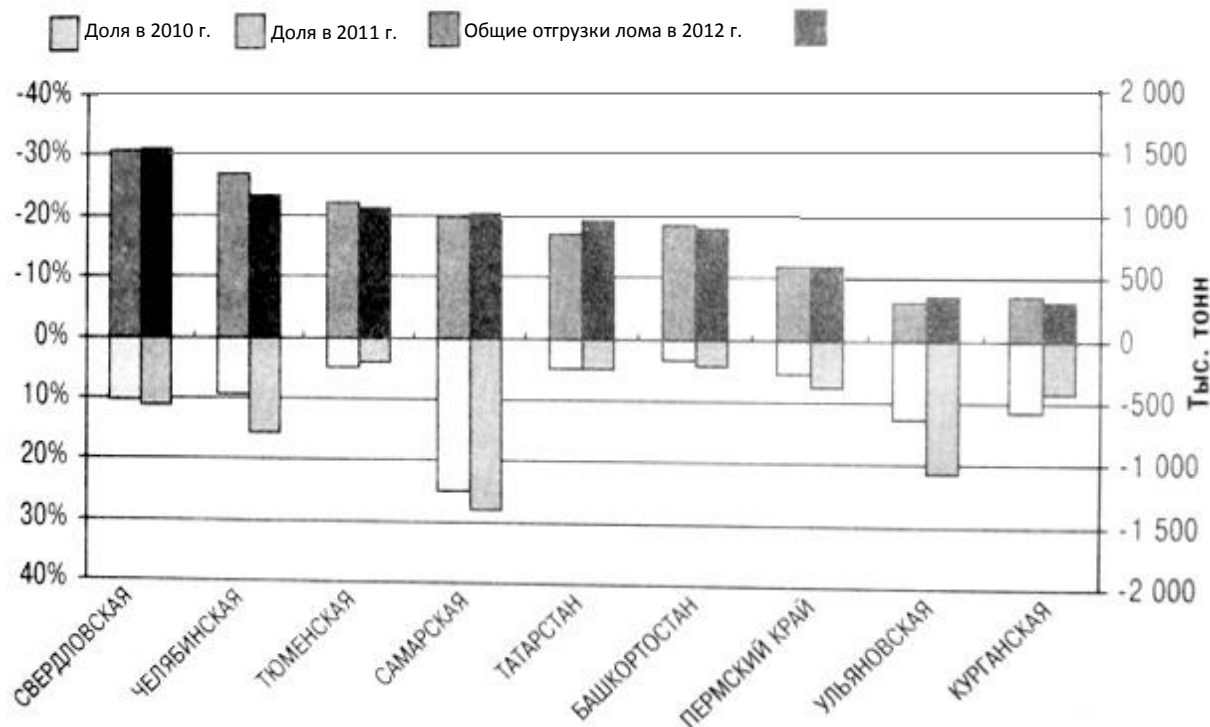
Миссией группы является удовлетворение потребностей российских и мировых компаний топливно-энергетического комплекса за счет разработки и поставки интегрированных решений для трубопроводов, что является необходимым условием стабильного развития национальной и мировой экономики.

Стратегия группы «ЧТПЗ» - от производителя труб к поставщику интегрированных решений для трубопроводного транспорта.

В структуру группы «ЧТПЗ» входят: «ЧТПЗ - Мета», поставляющая сырьё металлургам; Первоуральский новотрубный завод, Челябинский трубопрокатный завод, Челябинский

цинковый завод; система комплексного снабжения «МетРис» (15 филиалов); торговый дом «УралТрубоСталь»; компания «Комплексные Трубные Системы», Магнитогорский завод механомонтажных заготовок. «ЧТПЗ-Мета» - компания, входящая в металлургический холдинг «Группа «ЧТПЗ», - занимается заготовкой, переработкой и реализацией лома черных металлов на внутреннем и внешнем рынках. Она создана в августе 2004 года.

Заготовку и переработку лому производят восемь дочерних фирм: «Мета-Екатеринбург», «Мета-Уфа», «Мета-Челябинск», «Мета-Тюмень», «Мета-Казань», «Мета-Пермь», «Мета-Курган», ОАО «Самаравтормет». Предприятием выпускается свыше 3600 типоразмеров труб из углеродистой, низколегированной, легированной, нержавеющей стали и различных сплавов. Завод является единственным в Российской Федерации поставщиком горячедеформированных бесшовных труб диаметром более 325 мм и холоднодеформированных бесшовных труб диаметром более 120 мм.



*Рис. 2. Доля ГК «ЧТПЗ-Мета» в регионах присутствия (производство)*

Сотрудники компании работают в соответствии с основными корпоративными документами ЗАО «ЧТПЗ - Мета»: Правилами внутреннего распорядка; Положением о найме; Положением о премировании; Положением о командировках и Положением по охране труда.

Куйбышевская межобластная контора «Главвторчермет» начала функционировать 1 ноября 1938 года. В ее состав входили подразделения Оренбургской, Ульяновской областей и Мордовской автономной республики.

В 1992 году произошло преобразование областного объединения «Вторчермет» в ОАО «Самаравтормет». Сегодня в состав компании входит 18 цехов и участков в Самаре, Тольятти, Сызрани, Чапаевске, Новокуйбышевске и других городах и районах области. Предприятие перерабатывает около 30 % лома черных металлов в Самарском регионе.

Анализ системы стимулирования проводился на ломоперерабатывающих предприятиях, в том числе в ОАО «Самаравтормет», являющемся одним из крупнейших предприятий по переработке лома.

Цеха и участки ОАО обеспечены необходимыми кадрами (около 600 человек), ломоперерабатывающим, металлорежущим оборудованием. Здесь имеется крановое хозяйство, автотранспорт по сбору и вывозу металлолома, автомобильные и железнодорожные весы, газификаторы и природный газ.

На предприятии функционируют 8 мостовых кранов грузоподъемностью 5 и 10 тонн, 37 грейферно-поворотных кранов, трое ножниц гидравлических, двое пресс-ножниц и три прессы. Имеется ломоперерабатывающее оборудование ZDAS производства Чехии усилием 450 - 800 тонно-сил.

Автотранспортный парк насчитывает 130 единиц. Из них 60 единиц осуществляют самовывоз лома, в том числе 12 автомашин с гидроподъемником, 12 автокранов, 3 погрузчика типа «Фукс». Есть трактора и бульдозеры.

Создан участок для выполнения трудоемких операций, на котором производятся работы по демонтажу установок высотой до 20 метров.

С 2004 года предприятие значительно увеличило показатели по заготовке, переработке и отгрузке лома, но с 2011 года наблюдалось их снижение по сравнению с предыдущим годом на 30, 26 и 24% соответственно, что объясняется следующими причинами: падением цен и конкуренцией на рынке, износом имеющегося оборудования и пр.

С вхождением в холдинг «ЧТПЗ-Мета» ОАО «Самаравтормет» внесло ряд изменений в организацию производства, направленных на сокращение затрат, укрепление кадрового состава, что даёт положительные результаты.

Намечен ряд мер по техническому перевооружению предприятия.

Основными потребителями лома являются уральские металлургические предприятия: Новотроицкий металлургический комбинат, ОАО «Уральская сталь», Магнитогорский металлургический комбинат, Челябинский металлургический комбинат. Крупным потребителем является Новолипецкий металлургический комбинат.

Ранее самарский металлический лом (в основном 3А) получали такие страны, как Турция, Греция, Италия, Испания, Германия, Югославия и Словакия. Отгружался лом и в страны ближнего зарубежья - Молдавию и Беларусь. Объём отгружаемой за границу продукции составлял от 10 до 70 % от общего объёма отгрузки.

Важным событием в жизни ОАО «Самаравтормет» было его участие в состоявшейся в мае 1994 года в Лондоне Первой международной выставке «Ситекс-94», в рамках которой генеральный директор А.Я. Евдокимов и главный инженер В.А. Мельников провели переговоры с представителями 32 фирм разных стран. По итогам выставки был выдан сертификат, и предприятие получило определенную известность за рубежом.

Самыми крупными подразделениями в ОАО «Самаравтормет» являются самарский и тольяттинский цеха.

Проектом реконструкции этих цехов предусматривается замена устаревшего оборудования новым, более производительным. Устаревшее оборудование не развивает необходимого усилия при прессовании, пакеты не имеют нужной плотности и в процессе транспортировки рассыпаются. В результате потребитель принимает лом как 12А вместо 9А, т.е. организация несёт потери за счет снижения качества продукта.

Программой реконструкции предусмотрена перепланировка цеха, демонтаж устаревшего оборудования (пресса, пресс-ножниц, мостовых кранов), установка новых пресс-ножниц усилием 1000 тонно-сил и использование перевалочной техники (фуксов).

Капитальные вложения будут направлены на закупку пресс-ножниц Lindemann EC 1034 стоимостью более 60 млн руб., трех фуксов общей стоимостью 17 млн руб. Общие затраты на реконструкцию составят свыше 85 млн руб. В результате реконструкции производственные затраты снизятся на 179 руб/т, срок окупаемости затрат составит 4,1 года. Как показывают исследования, металлофонд страны составляет примерно 1,3-1,4 млрд т, его значительная часть с выбывающими фондами в ближайшие 10-15 лет должна перейти в лом. Следовательно, в стране можно собрать лома в 1,5 раза больше, чем реально собирается.

Не собранный лом не только не сохраняется в неизменном виде, но и просто безвозвратно теряется.

С переходом предприятий по ломопереработке на интенсивный путь развития техническое перевооружение становится первоочередной задачей.

При этом требуется:

- переустройство основных и вспомогательных служб и сооружений в целях размещения более производительных и крупных агрегатов, создание оптимальных условий труда;
- перевод в аутсорсинг отдельных непрофильных видов деятельности;
- переоборудование и переустройство цехов и участков на базе новой техники и технологии;
- организация производства продукции с минимальными затратами, в том числе топливо-энергетическими и трудовыми;
- улучшение условий труда, охрана окружающей среды.

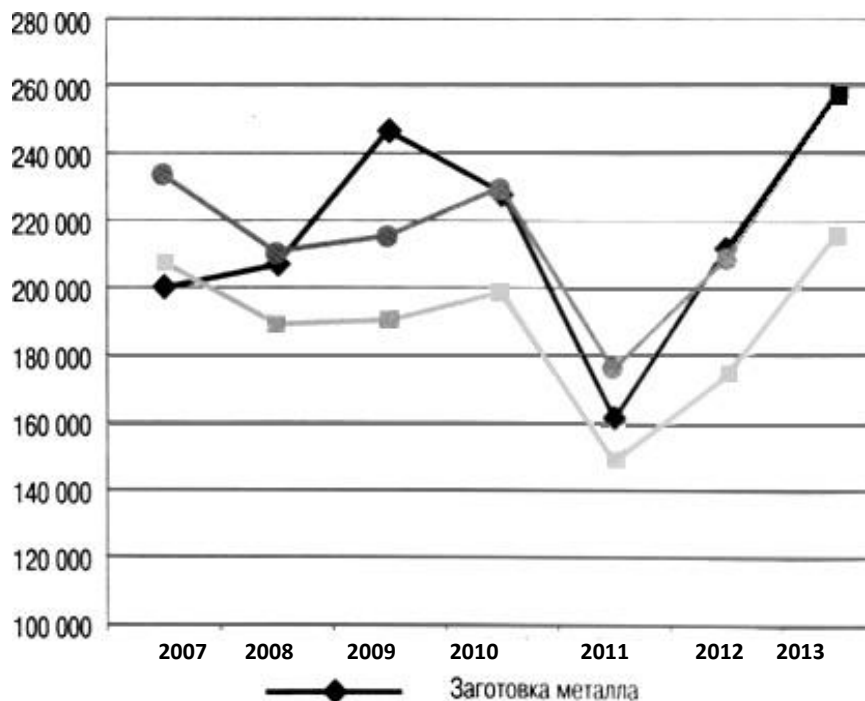
Фактически реконструкция ломоперерабатывающих предприятий рассматривается не только как способ наращивания производственных мощностей, но и как направление деятельности, позволяющее достичь значительного роста технико-экономических показателей действующего производства, повышения качества продукции, решить масштабные социальные задачи.

Эффективность затрат связана не только с экономическими, но и с социальными аспектами. Например, улучшение условий труда, повышение его привлекательности, улучшение экологической обстановки способствуют повышению производительности труда и, в конечном итоге, экономии затрат на единицу полезного результата.

Для определения эффективности технических мер важно учитывать повышение производительности труда, сокращение потерь рабочего времени от снижения заболеваемости работников, травматизма и т.д.

Если говорить о социальной эффективности при проведении реконструкции, то она находится под воздействием значительно большего числа переменных, нежели экономическая, и зачастую зависит от трудно учитываемых факторов.

Некоторые основные показатели работы ОАО «Самаравормет» за последние годы представлены на рис. 2.



*Рис. 2. Некоторые основные показатели работы предприятия (2007-2013 гг.)*

Развитие системы стимулирования труда на ломоперерабатывающем предприятии в первую очередь связано с совершенствованием действующих положений о премировании работников разных подразделений, в том числе менеджеров различных уровней. В целях совершенствования системы оплаты труда и повышения материальной заинтересованности менеджеров подразделений перерабатываются и вводятся следующие положения:

- определяется единый подход к распределению доведенного до подразделений фонда материального стимулирования на фонд линейных руководителей, фонд руководителя подразделения и премию по показателям;
- разрабатывается новый порядок мотивации менеджеров различных уровней путем установления премирования за выполнение показателей работы подразделения и премирования из фонда руководителя подразделения;
- определяется новый порядок организации обучения, повышения квалификации, адаптации и оплаты труда в данные периоды, направленный на поддержание уровня заработной платы в периоды обучения и адаптации и предусматривающий постепенный рост зарплаты в зависимости от повышения квалификации менеджера;
- устанавливается порядок определения и изменения коэффициентов трудового участия менеджеров, позволяющий учитывать достижения и упущения в работе каждого работника при начислении стимулирующей надбавки или премии по итогам месяца.

Во исполнение коллективного договора на 2011-2014 гг. от 29.07.2011 г., а также в целях регулирования оплаты труда работников ломоперерабатывающего предприятия с 1 июля 2012 г. установлен минимальный размер оплаты труда для основного персонала (1,2 от величины прожиточного минимума, для остальных категорий персонала - 1,0 от величины прожиточного минимума) и введена новая сетка должностных окладов, тарифных ставок и доплат.



Оплата труда менеджеров различных уровней ломоперерабатывающего предприятия осуществляется на основе определенных принципов:

- переменная часть вознаграждения возрастает с повышением в должности или при расширении функциональных обязанностей, при этом оклад составляет наименьшую часть заработка;
- вознаграждение устанавливается по результатам трудовой деятельности, наиболее отражающим эффективность работы менеджеров;
- рост оклада со временем замедляется, так как замедляются темпы накопления нового опыта и принятия ответственности более высокого уровня.

Оплата труда работников предприятия осуществляется в соответствии с законодательством РФ, Коллективным договором и локальными нормативными актами на основе принятых на предприятии систем оплаты труда, направленных на повышение эффективности производства, рост доходов работников в соответствии с финансово-экономическим состоянием предприятия.

Наиболее распространенными на ломоперерабатывающих предприятиях являются такие формы стимулирования труда менеджеров, как коллективное премирование, участие в прибылях и социальные выплаты.

Целесообразность применения коллективного премирования объясняется необходимостью улучшения тех или иных производственных показателей при отсутствии учета их выполнения отдельными менеджерами и необходимостью обеспечить ритмичность, слаженность в работе определенного коллектива с помощью эффективных систем премирования по результатам деятельности. Анализ организации стимулирования менеджеров на ломоперерабатывающих предприятиях выявил также показатели единовременных и специальных премий, приуроченных к юбилейным датам, за выслугу лет.

Другой формой стимулирования за результаты деятельности, используемой на ломоперерабатывающих предприятиях, является система участия работников в прибылях - выплата единовременных вознаграждений (бонусов) по итогам работы предприятия за соответствующий период времени. Бонусы выплачиваются менеджерам один раз в год, и их размер зависит от финансового результата деятельности ломоперерабатывающего предприятия.

Проведенное исследование показало, что всеми предприятиями используется такая форма стимулирования, как система социальных выплат, задачей которой является соединение материальных интересов менеджеров со стратегическими задачами предприятия.

На всех исследуемых предприятиях для менеджеров установлены следующие виды социальных выплат:

- Выплата пособий при уходе на пенсию.
- Полная или частичная оплата путевок на лечение, отдых работникам и членам их семей.
- Материальная помощь, предоставляемая отдельным работникам по семейным обстоятельствам, на медикаменты, погребение и т.п.
- Материальная помощь неработающим пенсионерам.
- Выплаты в связи с несчастными случаями на производстве (помимо предусмотренных законодательством).

- Дотация на питание.
- Денежные пособия многодетным семьям (помимо предусмотренных законодательством).
- Предоставление оплаченных дополнительных отпусков некоторым категориям работников.
- Материальная помощь в связи с возвращением работника после срочной службы в армии.
- Полная или частичная оплата расходов на медицинское обслуживание.
- Предоставление беспроцентной ссуды на жилищное строительство или приобретение жилья.
- Оплата стоимости проездных билетов к месту работы и обратно.

Формирование фонда социальных выплат, определение его структуры и распределение среди менеджеров на каждом из предприятий зависят от созданной системы стимулирования труда, а также направленности социальной политики, проводимой руководством и профсоюзным комитетом. При определении размера социальных выплат менеджерам различных уровней управления на предприятиях учитывают следующее: соблюдение принципа социальной справедливости и заинтересованность работников в улучшении результатов деятельности предприятия. Перечень предоставляемых социальных льгот и гарантий на каждом предприятии свой и зависит от его финансового положения.

Итак, на ломоперерабатывающих предприятиях широко применяются различные формы стимулирования, но наиболее распространенным является премирование за коллективные результаты деятельности и система социальных выплат. Анализ использования премиальных систем в группе обследованных предприятий показал, что на многих из них премии являются частью основного заработка и не могут выполнять должным образом функцию стимулирования менеджеров за результаты труда.

Система участия в прибылях на обследованных предприятиях недостаточно развита из-за нестабильного финансового положения многих из них. Несмотря на то, что на всех обследованных предприятиях используется система социальных выплат, перечень предоставляемых менеджерам социальных льгот невелик, а в перечень компенсационных выплат включены только те, которые определены федеральным и региональным законодательством.



## **ГЛАВА 2. МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К РАЗВИТИЮ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРОВ**

### **2.1. Систематизация и каскадирование по уровням управления бизнес-процессов ломоперерабатывающих предприятий, разработка показателей их оценки**

Эффективное управление предприятием невозможно без правильного понимания его взаимодействия с внешней средой и точного знания о функционировании его внутренней среды. К внешней среде в широком смысле можно отнести все организации, использующие результаты деятельности предприятия, а к внутренней - функциональные подразделения предприятия. Указанное взаимодействие характеризуется совокупностью взаимосвязанных мероприятий и задач, направленных на создание определенного продукта или услуги, называемой бизнес-процессом.

Моделирование бизнес-процессов необходимо начинать с определения структуры объектов моделирования и составляющих элементов. Любые бизнес-процессы, независимо от типа сложности, могут включать в себя 6 основных составляющих элементов: планирование, организация, мониторинг, контроль, анализ деятельности и последующее принятие решений. Планирование деятельности в качестве элемента бизнес-процесса предполагает составление планов по установлению показателей достижения результатов бизнес-процесса и показателей эффективности реализации процессов. Организация деятельности представляет собой непосредственно выполнение бизнес-процесса как мероприятия в рамках достижения цели производства. Мониторинг деятельности направлен на получение фактических данных о ходе выполнения бизнес-процесса. Достижение плановых показателей определяется посредством контроля и анализа. Принятие решений является предвыходным элементом бизнес-процесса.

Важнейшее понятие процессного управления - сеть бизнес-процессов предприятия. Алгоритм распределения функций, выполняемых в подразделениях, по процессам предприятия следующий:

- получение схемы существующей организационно-штатной структуры предприятия;
- определение перечня бизнес-процессов верхнего уровня предприятия (не более 15);
- определение функций, выполняемых на уровне подразделений предприятия;
- распределение функций подразделений по процессам.

Сквозной межфункциональный бизнес-процесс пересекает границы подразделений. Ресурсы, используемые при выполнении такого бизнес-процесса, находятся в распоряжении конкретных руководителей подразделений. Обозначить одного владельца такого бизнес-процесса практически невозможно. Привязка сети к организационной структуре предприятия

позволяет четко определить границы бизнес-процессов. Ответственность и полномочия владельцев процессов известны. При таком способе структурирования трудовой деятельности легко проследить, какие ресурсы находятся в распоряжении каждого владельца процесса и за какие результаты владельцы процессов ответственны. Таким образом, сеть бизнес-процессов предприятия определяет совокупность функций, выполняемых в подразделениях, которые распределены по бизнес-процессам, взаимодействующим между собой.

В литературе можно встретить различные подходы к формированию стандартного перечня бизнес-процессов. Например, перечень процессов, предложенный Международной бенчмаркетинговой палатой (International Benchmarking Clearinghouse). Избыточность и универсальность этой модели позволит применить ее к предприятию любого масштаба и сферы деятельности. Модель классифицирует бизнес-процессы организации по 13 основным направлениям:

1. Маркетинг рынка и пожеланий заказчиков.
2. Разработка стратегии.
3. Разработка продукции (услуг).
4. Организация продаж.
5. Производство и поставка продукции.
6. Организация сервиса (для сервисно-ориентированных организаций).
7. Обслуживание заказчика и оформление счета-фактуры.
8. Управление человеческими ресурсами.
9. Управление информационными ресурсами.
10. Управление финансовыми и физическими ресурсами.
11. Управление экологией.
12. Управление внешними связями.
13. Управление улучшениями и изменениями.

Внутри каждого направления выделено до 40 процессов, описывающих основные области деятельности любого предприятия, в связи с чем перечень процессов обладает избыточностью. Данная классификация не является универсальной. Поэтому при внедрении процессного подхода необходимо опираться на существующую организационную структуру предприятия и рассматривать реальную деятельность, которая выполняется конкретными подразделениями.

С учетом МС ИСО 9000:2000 можно предложить следующую схему разбиения деятельности предприятия на процессы:

1. Количество процессов в организации напрямую зависит от численности персонала и структуры организации.
2. Разграничение между процессами в сети целесообразно провести по границам крупных подразделений.

Данный подход связан с тем, что передача результатов деятельности (выхода процесса) подразделения, как правило, формализована. Ответственность за передачу результатов несет руководитель подразделения (владелец процесса).

Существуют различные подходы к классификации бизнес-процессов. Одним из наиболее отражающих современную практику управления промышленными предприятиями следует считать определение бизнес-процессов, относящихся к основным, обеспечивающим процессам и процессам менеджмента.

Основными бизнес-процессами являются процессы, ориентированные на производство товара или оказание услуг и обеспечивающие получение дохода. К основным бизнес-процессам необходимо относить такие, которые повышают ценность продукции для потребителя. При определении таких бизнес-процессов, как правило, используют жизненный

цикл продукции. На конкретном предприятии некоторые бизнес-процессы могут либо отсутствовать вовсе, либо быть включенными в другие.

Обеспечивающие бизнес-процессы предназначены для жизнеобеспечения всех остальных бизнес-процессов. На предприятиях любой отрасли это процесс финансового обеспечения деятельности, процесс кадрового обеспечения, инженерно-технического обеспечения и т.п. Обеспечивающие бизнес-процессы не добавляют стоимости продукции и являются затратными для предприятия. Конкретное предприятие самостоятельно определяет, какие процессы необходимо осуществлять для обеспечения нормального функционирования. Критерием выделения обеспечивающего процесса может служить использование результатов этого процесса для обеспечения деятельности многих функциональных подразделений. Обеспечивающие бизнес-процессы не являются для предприятия менее важными или ненужными. Для эффективного функционирования любое предприятие должно быть обеспечено соответствующей инфраструктурой.

Бизнес-процессы менеджмента охватывают весь комплекс функций управления. Это процессы стратегического, оперативного и текущего планирования, формирования и осуществления управленческих воздействий. Выделение в качестве объекта описания бизнес-процессов менеджмента требует измерения их результативности и эффективности.

Кроме того, при описании бизнес-процессов необходимо учитывать уровни реализации мероприятий. Традиционно выделяют три уровня описания бизнес-процессов. Верхний уровень описания бизнес-процессов соответствует процессам, которыми управляют топ-менеджеры. Второй уровень процессов, как правило, рассматривается на ступени крупных функциональных подразделений предприятия. Третий - уровень функций подразделений и отделов. Таким образом, автор выделяет корпоративный, оперативный и линейный уровни управления, каждый из которых предполагает управление ключевыми бизнес-процессами менеджерами, обладающими соответствующей компетенцией в принятии конкретных решений по управлению процессами предприятия.

Количество выделенных бизнес-процессов не должно превышать 3-5 основных, 5-8 обеспечивающих и 4-6 менеджмента.

Определив, какие типы процессов нужны для предприятия, можно переходить к выделению этих процессов и созданию системы управления ими.

Для многих промышленных предприятий можно выделить стандартный перечень процессов, отвечающий предложенной классификации бизнес-процессов (рис. 3). Следует отметить, что процесс не является тождественным подразделению, но на каждом предприятии существует функциональная иерархическая структура руководителей и подразделений. Эта структура занимается преобразованием входов в выходы - продукты для потребителя.

Подразделения в организации создаются по функциональному признаку, выполнению какой-либо законченной или специализированной функции. Результатом выполнения функции всегда является некий промежуточный продукт или полуфабрикат. Результаты деятельности подразделений, как правило, определены и формализованы. Поэтому предлагается сегментировать бизнес-процессы внутри предприятия. Для этого рассматривается прежде всего функциональная структура. При сегментировании необходимо четко распределить по процессам функции, выполняемые в подразделениях. При выполнении сегментирования руководители структурных подразделений фактически становятся владельцами процессов, так как именно они реально управляют ресурсами, персоналом, отвечают перед вышестоящим руководством за результат выполнения функций, возложенных на подразделения. Функции, работы и операции, составляющие содержание технологии процесса, регламентированы в инструкциях, методиках и стандартах. Функции системы управления процессом практически

не регламентированы. В зарубежных источниках отмечается, что менеджеры российских предприятий не обладают достаточным уровнем ответственности: «...у каждого руководителя есть свое мнение по поводу того, кто отвечает за достижение тех или иных результатов, кто именно и каким образом должен анализировать эффективность системы управления»<sup>77</sup>.

За выполнение отдельных функций, составляющих конкретные процедуры, несут ответственность руководители различных уровней, поэтому выделять некоторые процедуры в отдельные процессы нецелесообразно. Следовательно, некоторые процедуры можно разделить на отдельные функции и включить их в другие процессы.

За выполнение и получение результатов бизнес-процессов отвечают менеджеры различных уровней.

Принятие управленческих решений должно основываться только на достоверной информации. При этом необходимо позаботиться о том, чтобы выбранная система показателей процессов была:

- достаточно полной и позволяла адекватно оценивать результаты процессов и процедур;
- адекватна по стоимости ценности информации;
- достаточно наглядной и простой для анализа и сопоставления информации.

Система показателей эффективности процессов и организации может складываться из трех основных потоков информации:

- информация о качестве продукции или услуги, степени ее соответствия установленным и прогнозируемым требованиям клиента, стабильности и воспроизводимости параметров продукта;
- информация о качестве процесса, его эффективности и ресурсоемкости, стабильности и воспроизводимости параметров процесса;
- информации о степени удовлетворенности потребителя.

Обработка информации должна осуществляться на основе принципа обеспечения достоверности и наглядности.

---

<sup>77</sup> Хьюго Брайан Флинт. Взгляд американца на системы управления предприятиями в России // Стандарты и качество. 2000. №2.

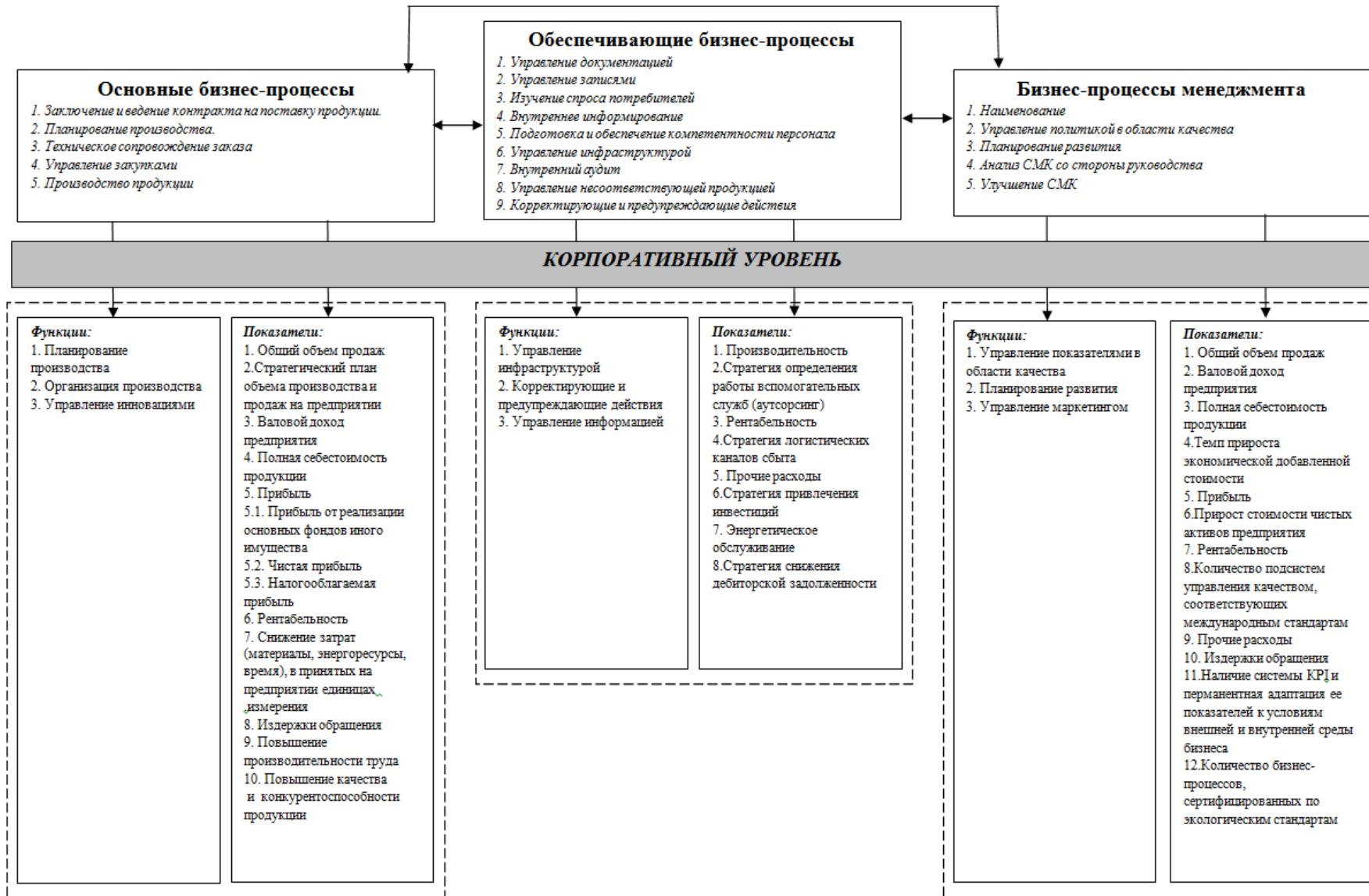


Рис. 3 (начало). Систематизация всех бизнес-процессов промышленного предприятия путем каскадирования их по уровням управления



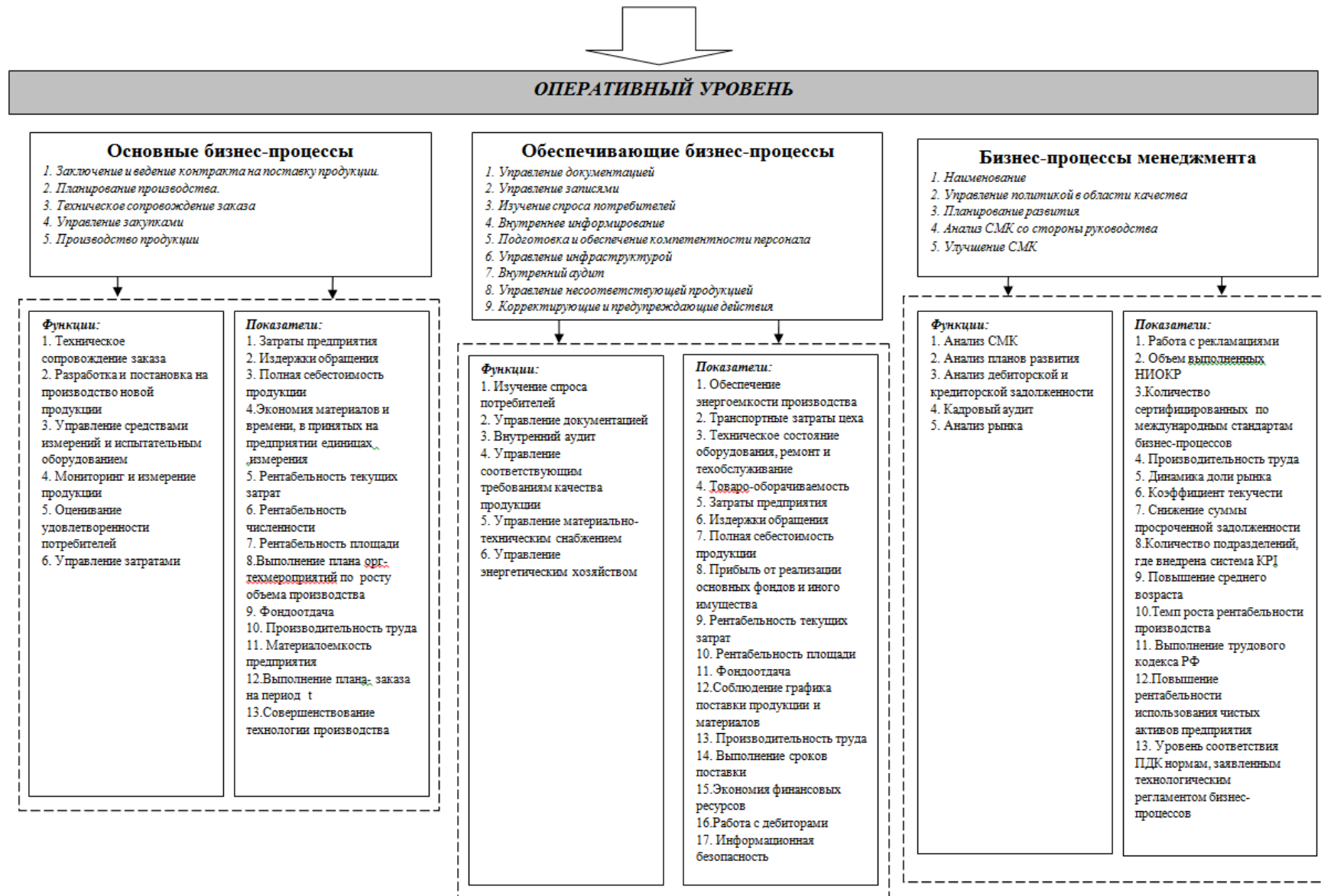
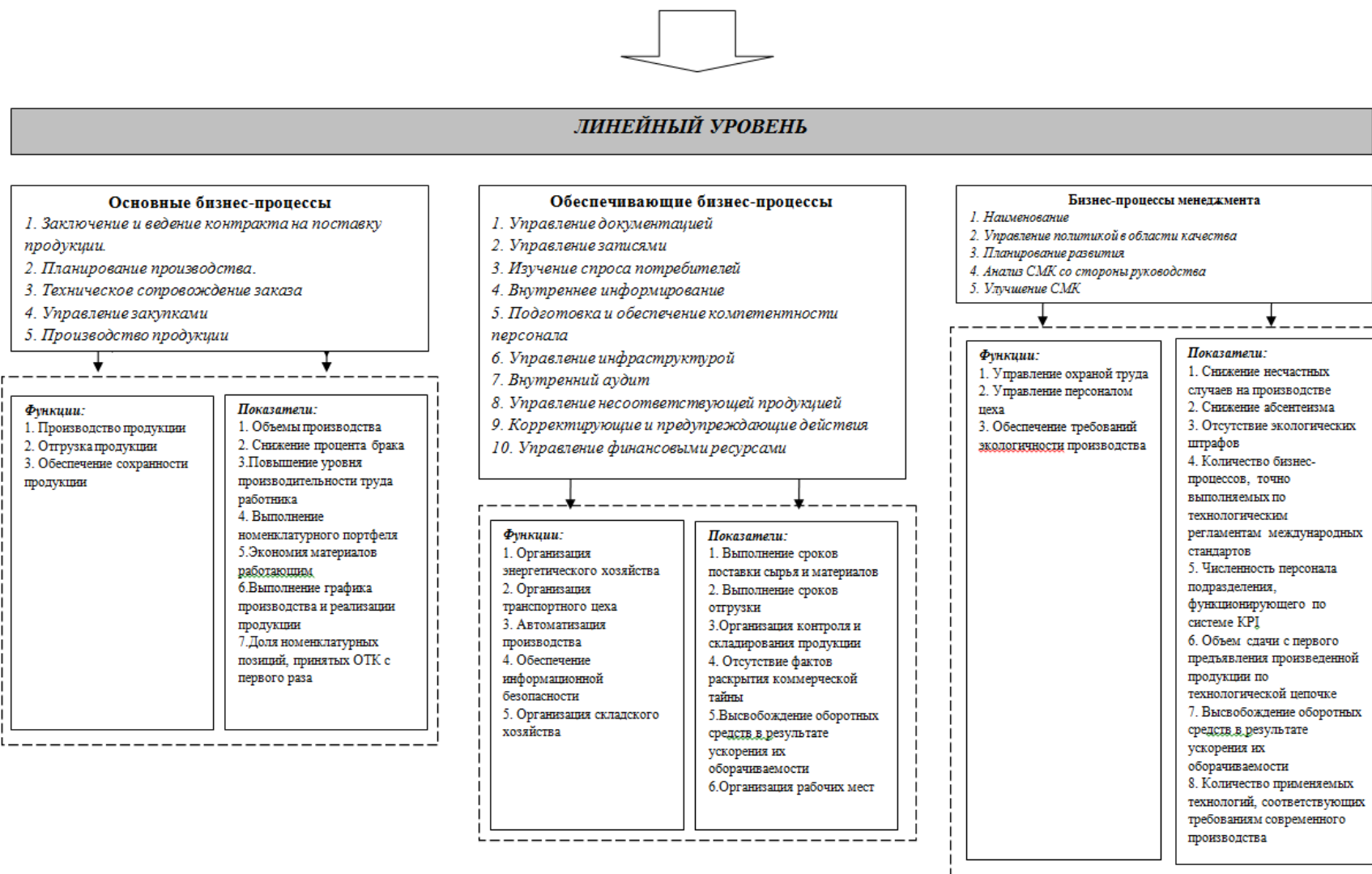


Рис. 3 (продолжение). Систематизация всех бизнес-процессов промышленного предприятия путем каскадирования их по уровням управления



**Рис. 3 (окончание).** Систематизация всех бизнес-процессов промышленного предприятия путем каскадирования их по уровням управления. Сегодня ломоперерабатывающим предприятиям приходится прилагать немало усилий для того, чтобы выстоять в жесткой внутренней и внешней конкурентной борьбе. Любое ломоперерабатывающее предприятие должно быть ориентировано на выпуск продукции и оказание услуг, отвечающие требованиям потребителей. Чтобы достичь поставленной цели, необходимо провести большое количество мероприятий.



В рамках исследования основными процессами, выполняемыми на ломоперерабатывающих предприятиях, являются:

1. Заключение и ведение контракта на поставку и переработку лома.
2. Планирование процесса переработки лома.
3. Техническое сопровождение переработки лома.
4. Управление закупками лома у ломосдатчиков.
5. Переработка и отгрузка лома.

К обеспечивающим бизнес-процессам отнесены такие, как:

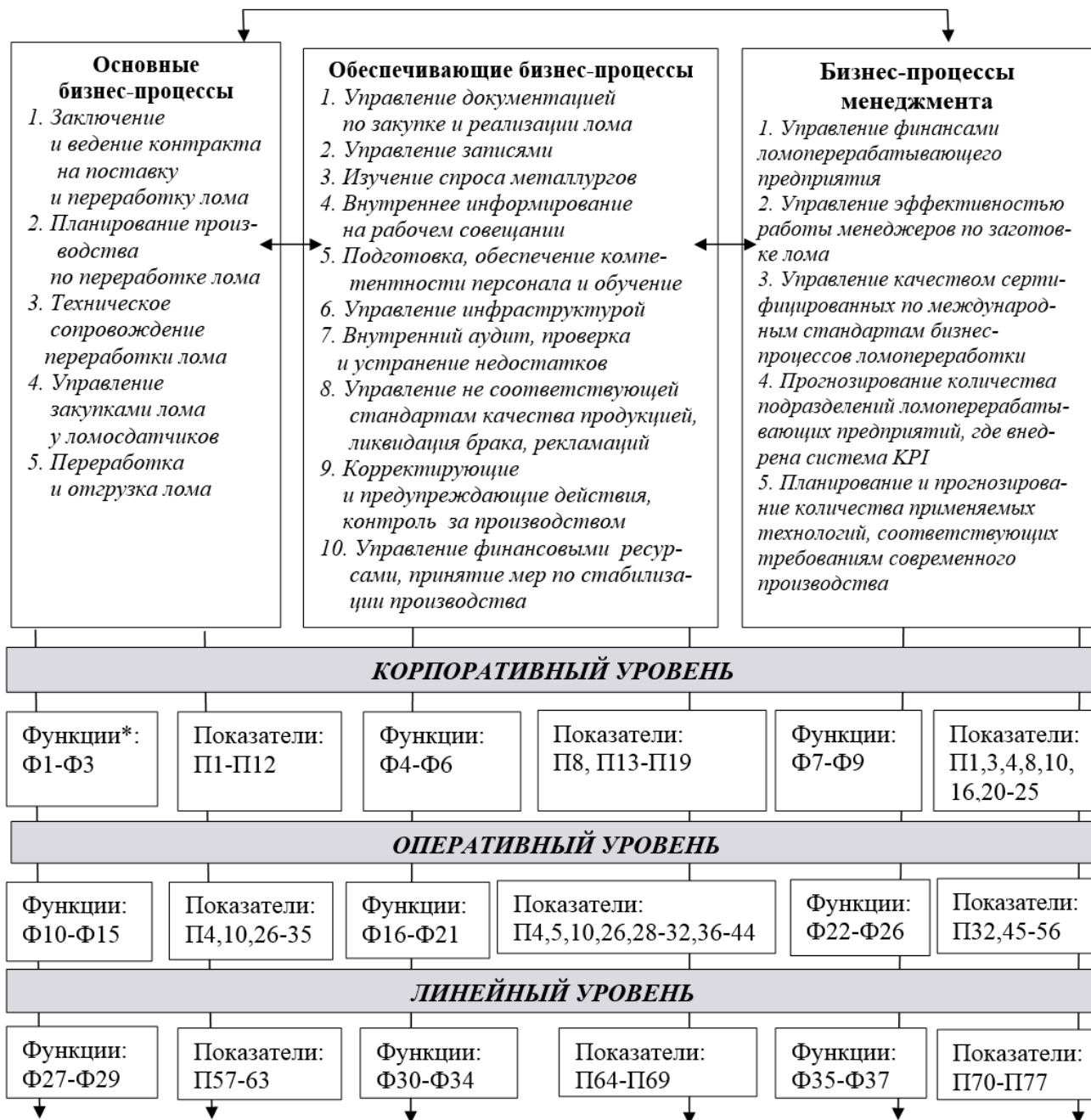
1. Управление документацией по закупке и реализации лома.
2. Управление записями.
3. Изучение спроса металлургов.
4. Внутреннее информирование на рабочем совещании.
5. Подготовка и обеспечение компетентности персонала, обучение.
6. Управление инфраструктурой.
7. Внутренний аудит, проверка и исправление недостатков.
8. Управление несоответствующей продукцией, ликвидация брака, рекламаций.
9. Корректирующие и предупреждающие действия, контроль за производством.
10. Управление финансовыми ресурсами, принятие мер по стабилизации производства.

В группу бизнес-процессов менеджмента входят:

1. Управление политикой в области качества, повышение квалификации.
2. Планирование развития технологий переработки и отгрузки лома.
3. Анализ СМК со стороны руководства, материально-техническое снабжение производства.
4. Улучшение СМК, принятие мер по повышению квалификации персонала.

Схема систематизации и каскадирования бизнес-процессов по уровням управления ломоперерабатывающего предприятия с выделением функций и определением показателей оценки эффективности управления деятельностью предприятия представлена на рис. 4.

**Система показателей комплексной оценки уровней реализации функций менеджмента**



*Рис. 4 (начало). Схема систематизации и каскадирования бизнес-процессов по уровням управления ломоперерабатывающего предприятия*

<b>КОРПОРАТИВНЫЙ УРОВЕНЬ</b>	
<b>Основные бизнес-процессы ломоперерабатывающего производства</b>	
<p><b>Функции:</b> Ф1: Планирование производства; Ф2: Организация производства; Ф3: Управление инновациями</p> <p><b>Показатели:</b> П1: Общий объем продаж; П2: Стратегический план объема производства и продаж на предприятии; П3: Валовой доход предприятия; П4: Полная себестоимость продукции; П5: Прибыль от реализации основных фондов иного имущества; П6: Чистая прибыль; П7: Налогооблагаемая прибыль; П8: Рентабельность; П9: Снижение затрат (материалы, энергоресурсы, время), в принятых на предприятии единицах измерения; П10: Издержки обращения; П11: Повышение производительности труда; П12: Повышение качества и конкурентоспособности продукции.</p>	
<b>Обеспечивающие бизнес-процессы ломоперерабатывающего производства</b>	
<p><b>Функции:</b> Ф4: Управление инфраструктурой; Ф5: Корректирующие и предупреждающие действия; Ф6: Управление информацией</p> <p><b>Показатели:</b> П8: Рентабельность; П13: Производительность; П14: Стратегия определения работы вспомогательных служб (аутсорсинг) П15: Стратегия логистических каналов сбыта; П16: Прочие расходы; П17: Стратегия привлечения инвестиций; П18: Энергетическое обслуживание; П19: Стратегия снижения дебиторской задолженности.</p>	
<b>Бизнес-процессы менеджмента ломоперерабатывающего производства</b>	
<p><b>Функции:</b> Ф7: Управление показателями в области качества; Ф8: Планирование развития; Ф9: Управление маркетингом</p> <p><b>Показатели:</b> П1: Общий объем продаж; П3: Валовой доход предприятия; П4: Полная себестоимость продукции; П8: Рентабельность; П10: Издержки обращения; П16: Прочие расходы; П20: Темп прироста экономической добавленной стоимости; П21: Прибыль; П22: Прирост стоимости чистых активов предприятия; П23: Количество подсистем управления качеством, соответствующих международным стандартам; П24: Наличие системы КРП и перманентная адаптация ее показателей к условиям внешней и внутренней среды бизнеса; П25: Количество бизнес-процессов, сертифицированных по экологическим стандартам</p>	
<b>ОПЕРАТИВНЫЙ УРОВЕНЬ</b>	
<b>Основные бизнес-процессы ломоперерабатывающего производства</b>	
<p><b>Функции:</b> Ф10: Техническое сопровождение заказа; Ф11: Разработка и постановка на производство новой продукции; Ф12: Управление средствами измерений и испытательным оборудованием; Ф13: Мониторинг и измерение продукции; Ф14: Оценивание удовлетворенности потребителей; Ф15: Управление затратами</p> <p><b>Показатели:</b> П4: Полная себестоимость продукции; П10: Издержки обращения; П26: Затраты предприятия; П27: Экономия материалов и времени, в принятых на предприятии единицах измерения; П28: Рентабельность текущих затрат; П29: Рентабельность площади; П30: Выполнение плана оргтехмероприятий по росту объема производства; П31: Фондоотдача; П32: Производительность труда; П33: Материалоемкость предприятия; П34: Выполнение плана-заказа на период <math>t</math>; П35: Совершенствование технологии производства</p>	
<b>Обеспечивающие бизнес-процессы ломоперерабатывающего производства</b>	
<p><b>Функции:</b> Ф16: Изучение спроса потребителей; Ф17: Управление документацией; Ф18: Внутренний аудит; Ф19: Управление соответствующим требованиям качества продукции; Ф20: Управление материально-техническим снабжением; Ф21: Управление энергетическим хозяйством</p> <p><b>Показатели:</b> П4: Полная себестоимость продукции; П5: Прибыль от реализации основных фондов иного имущества; П10: Издержки обращения; П26: Затраты предприятия; П28: Рентабельность текущих затрат; П29: Рентабельность площади; П31: Фондоотдача; П32: Производительность труда; П36: Обеспечение энергоемкости производства; П37: Транспортные затраты цеха; П38: Техническое состояние оборудования, ремонт и техобслуживание; П39: Товарооборачиваемость; П40: Соблюдение графика поставки продукции и материалов; П41: Выполнение сроков поставки; П42: Экономия финансовых ресурсов; П43: Работа с дебиторами; П44: Информационная безопасность.</p>	

*Рис. 4 (продолжение). Схема систематизации и каскадирования бизнес-процессов по уровням управления ломоперерабатывающего предприятия*

<b>Бизнес-процессы менеджмента ломоперерабатывающего производства</b>
<p><b>Функции:</b> Ф22: Анализ СМК; Ф23: Анализ планов развития; Ф24: Анализ дебиторской и кредиторской задолженности; Ф25: Кадровый аудит; Ф26: Анализ рынка</p> <p><b>Показатели:</b> П32: Производительность труда; П45: Работа с рекламациями; П46: Объем выполненных НИОКР; П47: Количество сертифицированных по международным стандартам бизнес-процессов; П48: Динамика доли рынка; П49: Коэффициент текучести кадров; П50: Снижение суммы просроченной задолженности; П51: Количество подразделений, где внедрена система КРІ; П52: Повышение среднего возраста; П53: Темп роста рентабельности производства; П54: Выполнение трудового кодекса РФ; П55: Повышение рентабельности использования чистых активов предприятия; П56: Уровень соответствия ПДК нормам, заявленным технологическим регламентом бизнес-процессов</p>
<b>ЛИНЕЙНЫЙ УРОВЕНЬ</b>
<b>Основные бизнес-процессы ломоперерабатывающего производства</b>
<p><b>Функции:</b> Ф27: Производство продукции; Ф28: Отгрузка продукции; Ф29: Обеспечение сохранности продукции</p> <p><b>Показатели:</b> П57: Объемы производства; П58: Снижение процента брака; П59: Повышение уровня производительности труда работника; П60: Выполнение номенклатурного портфеля; П61: Экономия материалов работающим; П62: Выполнение графика производства и реализации продукции; П63: Доля номенклатурных позиций, принятых ОТК с первого раза</p>
<b>Обеспечивающие бизнес-процессы ломоперерабатывающего производства</b>
<p><b>Функции:</b> Ф30: Организация энергетического хозяйства; Ф31: Организация транспортного цеха; Ф32: Автоматизация производства; Ф33: Обеспечение информационной безопасности; Ф34: Организация складского хозяйства</p> <p><b>Показатели:</b> П64: Выполнение сроков поставки сырья и материалов; П65: Выполнение сроков отгрузки; П66: Организация контроля и складирования продукции; П67: Отсутствие фактов раскрытия коммерческой тайны; П68: Высвобождение оборотных средств в результате ускорения их оборачиваемости; П69: Организация рабочих мест</p>
<b>Бизнес-процессы менеджмента ломоперерабатывающего производства</b>
<p><b>Функции:</b> Ф35: Управление охраной труда; Ф36: Управление персоналом цеха; Ф37: Обеспечение требований экологичности производства</p> <p><b>Показатели:</b> П70: Снижение числа несчастных случаев на производстве; П71: Снижение абсентеизма; П72: Отсутствие экологических штрафов; П73: Количество бизнес-процессов, точно выполняемых по технологическим регламентам международных стандартов; П74: Численность персонала подразделения, функционирующего по системе КРІ; П75: Объем сдачи с первого предъявления продукции, произведенной по технологической цепочке; П76: Высвобождение оборотных средств в результате ускорения их оборачиваемости; П77: Количество применяемых технологий, соответствующих требованиям современного производства</p>

*Рис. 4 (окончание). Схема систематизации и каскадирования бизнес-процессов по уровням управления ломоперерабатывающего предприятия*

Параметры, критерии и методы оценки эффективности процессов структурируются по следующим направлениям:

- показатели затрат ресурсов (материальные затраты и затраты времени);
- затраты на качество (снижение показателей брака);
- параметры продукции (функциональные показатели, показатели надежности и безопасности, сервисное обслуживание);
- степень удовлетворенности потребителя;
- проверка СМК.

Для выполнения процесса и управления им менеджеру должны быть предоставлены все необходимые ресурсы, информация для обеспечения полного и достоверного мониторинга параметров бизнес-процесса предприятия, продукции и удовлетворенности клиента.

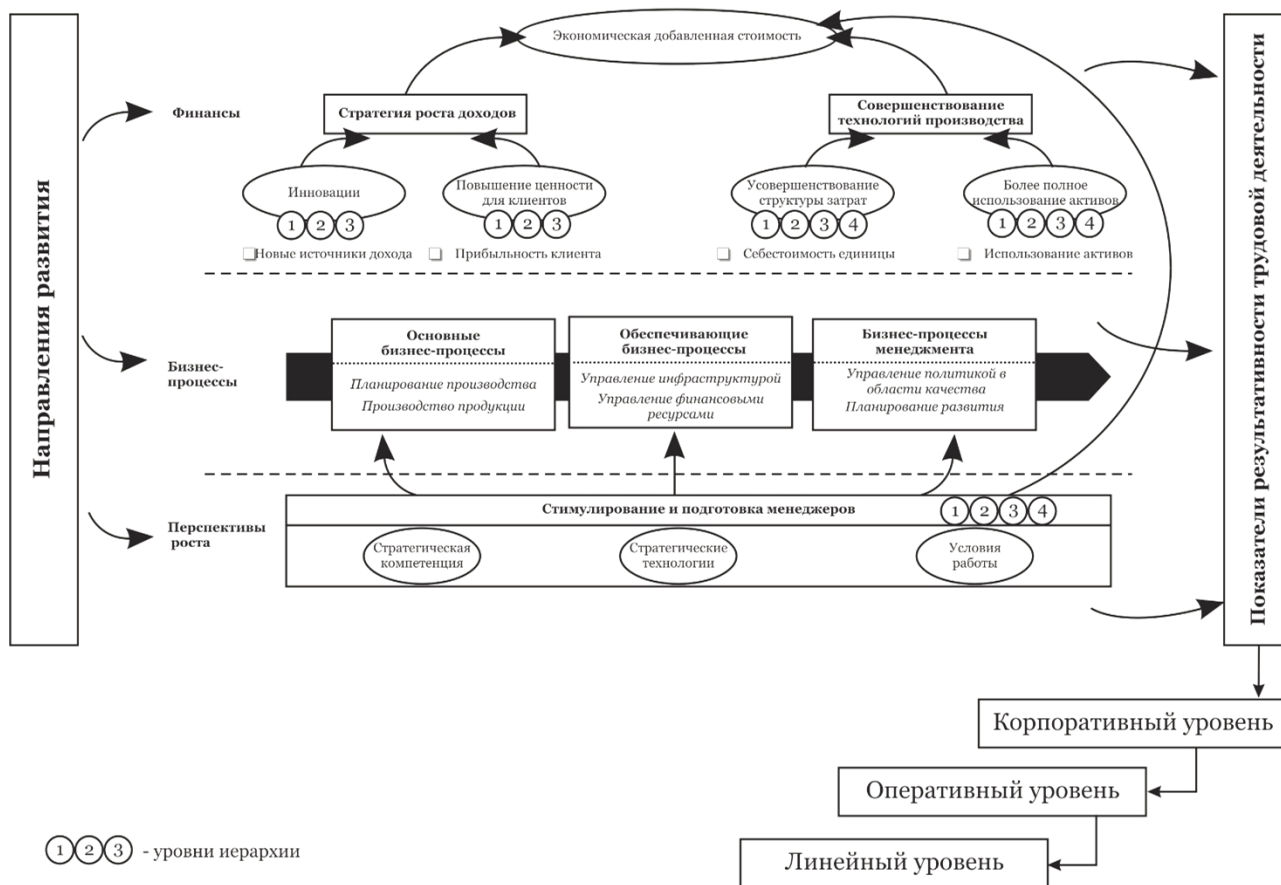
За анализ эффективности сети процессов организации несет ответственность топ-менеджмент, а за анализ эффективности каждого из составляющих ее процессов должен нести ответственность владелец процесса.

В ходе исследования разработана модель системы стимулирования результатов трудовой деятельности менеджеров ломоперерабатывающих предприятий, основанная на применении взаимосвязанных по уровням управления показателей системы KPI, обеспечивающая объективную оценку результатов их труда.

В предложенной модели системы стимулирования основано на применении разработанных показателей KPI, которые в свою очередь учитывают результаты трудовой деятельности на трех уровнях менеджмента - корпоративном, оперативном и линейном.

Данная модель базируется на определении ключевых бизнес-процессов на каждом уровне управления (менеджмента) с учетом тех стратегических целей по развитию, которые промышленные предприятия ставят перед собой. В зависимости от бизнес-процессов для менеджеров каждого из уровней управления и уровней иерархии можно выделить те результаты трудовой деятельности, которые должны быть достигнуты и которые, в свою очередь, позволят промышленным предприятиям достичь намеченных целей развития. Достижение желаемых экономических, технологических и организационных состояний предприятий будет служить мотивом к повышению стимулирования менеджеров путем выплаты надбавки, размер которой определяется по системе показателей KPI на каждом уровне управления.





**Рис. 5.** Модель системы стимулирования результатов трудовой деятельности менеджеров

Например, конечной целью деятельности ломоперерабатывающего предприятия является увеличение экономической добавленной стоимости. Для этого менеджеры корпоративного и оперативного уровней выбирают стратегию роста доходов, реализация которой основана на внедрении инноваций и повышении ценности продукта для клиентов. Объектом управления служат прибыльность клиента и новые источники доходов. Кроме того, увеличение экономической добавленной стоимости предполагает совершенствование технологий производства, которое подразумевает привлечение ресурсов менеджеров корпоративного, оперативного и линейного уровней. Указанная деятельность предполагает совершенствование структуры затрат и более полное использование активов. Объектами управления выступают себестоимость единицы продукции и эффективное использование активов предприятия. Основными бизнес-процессами являются планирование производства и непосредственно производство продукции; обеспечивающие бизнес-процессы - управление инфраструктурой и управление финансовыми ресурсами; бизнес-процессами менеджмента являются управление политикой в области качества и планирование развития. По показателям результативности указанной трудовой деятельности менеджеры различных уровней управления могут получить стимулирующую надбавку в соответствующем размере.



## **2.2. Методический подход к определению размера стимулирующей выплаты в системе КРІ для менеджеров ломоперерабатывающих предприятий каждого уровня управления**

В задачи менеджмента ломоперерабатывающих предприятий входит распределение выполняемых на предприятии функций и закрепление каждой функции за ответственным лицом. Уровни управления в организационных структурах ломоперерабатывающих предприятий являются производными от основополагающих функций организационного проектирования: чем больше ответственность, возложенная на менеджера, тем выше его уровень в управлении. Так, в организационной структуре ломоперерабатывающих предприятий менеджеры корпоративного уровня несут ответственность за решения, принимаемые и на оперативном, и на линейном уровне. Менеджеры оперативного уровня несут ответственность за выполнение отдельной функции и выполнение функций в рамках функционально-структурного подразделения. Менеджеры линейного уровня ответственны за реализацию функций линейного подразделения. Исходя из распределения функций и ответственности на каждом уровне в сложившихся на ломоперерабатывающих предприятиях организационных структурах управления определяется математическое условие стимулирования результатов труда менеджеров, которое описывается следующей формулой.

Математически условие:

$$\sum_{i=1}^n K1_i + \sum_{i=1}^n K2_i + \sum_{i=1}^n K3_i + \sum_{j=1}^m O1_j + \sum_{j=1}^m O2_j + \sum_{j=1}^m O3_j + \sum_{l=1}^k L1_l + \sum_{l=1}^k L2_l + \sum_{l=1}^k L3_l = 1. \quad (1)$$

Если считать, что  $\sum_{i=1}^n K1_i + \sum_{i=1}^n K2_i + \sum_{i=1}^n K3_i = \sum_{i=1}^n K_i$ , то формулу (1) можно упростить:

$$\sum_{i=1}^n K_i + \sum_{j=1}^m O_j + \sum_{l=1}^k L_l = 1. \quad (2)$$

В уровне оперативного управления можно выделить два подуровня ОI и ОII, поэтому формула (2) примет вид:

$$\sum_{i=1}^n K_i + \sum_{j=1}^m OI_j + \sum_{j=1}^m OII_j + \sum_{l=1}^k L_l = 1. \quad (3)$$

Проведем анализ вклада в общую сумму дохода предприятия менеджеров корпоративного, оперативного и линейного уровней управления по критерию нормы управляемости на рассматриваемом предприятии ломоперерабатывающего производства.

Согласно сложившейся структуре управления на ломоперерабатывающем предприятии менеджеры корпоративного уровня управления (директор, главный инженер) имеют в

подчинении 370 человек. Менеджеры первого подуровня оперативного уровня управления (заместитель директора по производству и заместитель директора по коммерции) имеют в подчинении 325 и 66 человек соответственно, что в среднем значении составляет 192 человека. Менеджеры второго подуровня оперативного уровня управления (заместитель директора по экономике, начальники цехов) имеют в подчинении количество сотрудников, указанное в табл. 1 (типовое штатное расписание - см. приложение 1).

По данным таблицы 1, в подчинении каждого менеджера второго подуровня оперативного уровня управления в среднем находится 35 человек.

Менеджеры линейного уровня управления ломоперерабатывающего предприятия (начальники отделов и участков) имеют в подчинении в среднем по 8 человек.

**Таблица 1**

**Численность подчиненных у менеджеров второго подуровня оперативного уровня управления**

Направление	Численность
Экономика и управление	24
Производство, в том числе:	
Ремонт	42
Переработка, в том числе:	129
- цеха	35
- участки	94
Заготовка, в том числе:	108
- цеха	34
- участки	74

Численность менеджеров различных уровней управления в типовых структурах ломоперерабатывающих предприятий представлена в табл. 2.

**Таблица 2**

**Численность менеджеров различных уровней управления**

Уровень	Численность
Корпоративный	2
Оперативный (первый подуровень)	3
Оперативный (второй подуровень)	15
Линейный	42

Приводя типовую персональную структуру ломоперерабатывающего предприятия к общему знаменателю, узнаем вклад  $P$  каждого уровня управления.

Вклад корпоративного уровня управления  $PK$  составит:

$$PK = NK_M \cdot NK_{II}, \quad (4)$$

где  $NK_M$  - численность менеджеров корпоративного уровня управления,

$NK_{II}$  - численность подчиненных у менеджеров корпоративного уровня управления.

$$PK = 2 \cdot 375 = 750,$$

Вклад первого подуровня оперативного уровня управления  $PO1$  составит:

$$PO1 = NO1_M \cdot NO1_{II}, \quad (5)$$

где  $NO1_M$  - численность менеджеров первого подуровня оперативного уровня управления,

$NO1_{II}$  - численность подчиненных у менеджеров первого подуровня оперативного уровня управления.

$$PO1 = 3 \cdot 192 = 576,$$

Вклад первого подуровня оперативного уровня управления  $PO2$  составит:

$$PO2 = NO2_M \cdot NO2_{II}, \quad (6)$$

где  $NO2_M$  - численность менеджеров первого подуровня оперативного уровня управления,

$NO2_{II}$  - численность подчиненных у менеджеров первого подуровня оперативного уровня управления.

$$PO2 = 15 \cdot 35 = 525,$$

Вклад линейного уровня управления  $PL$  составит:

$$PL = NL_M \cdot NL_{II}, \quad (7)$$

где  $NL_M$  - численность менеджеров корпоративного уровня управления,

$NL_{II}$  - численность подчиненных у менеджеров корпоративного уровня управления.

$$PL = 42 \cdot 8 = 336,$$

После того как определен вклад каждого уровня, определим их веса как отношение вклада каждого уровня к сумме вкладов всех уровней:

$$VK = \frac{PK}{PK + PO1 + PO2 + PL}, \quad (8)$$

$$VO1 = \frac{PO1}{PK + PO1 + PO2 + PL}, \quad (9)$$

$$VO2 = \frac{PO2}{PK + PO1 + PO2 + PL}, \quad (10)$$

$$VL = \frac{PL}{PK + PO1 + PO2 + PL}, \quad (11)$$

Согласно формулам (8) - (11) вес каждого уровня составит:

$$VK = \frac{750}{750 + 576 + 525 + 336} = \frac{750}{2187} = 0,35,$$

$$VOI = \frac{576}{750 + 576 + 525 + 336} = \frac{576}{2187} = 0,26,$$

$$VO2 = \frac{525}{750 + 576 + 525 + 336} = \frac{525}{2187} = 0,24,$$

$$VL = \frac{336}{750 + 576 + 525 + 336} = \frac{400}{2187} = 0,15,$$

По данным полученной оценки персонал корпоративного уровня управления вносит в общую сумму дохода порядка 40%, персонал оперативного уровня подуровня ОI порядка 25%, персонал оперативного уровня подуровня ОII порядка 20% и персонал линейного уровня - порядка 15%, что в сумме дает 100%. Поэтому:

$$\sum_{i=1}^n K_i = 0,4 \quad (12);$$

$$\sum_{j=1}^m OI_j = 0,25 \quad (13);$$

$$\sum_{j=1}^m OII_j = 0,2 \quad (14);$$

$$\sum_{l=1}^k L_l = 0,15 \quad (15);$$

$$П \text{ крi корп.} = \Phi\Pi \times \frac{\sum KPI_i}{0,4}; \quad (16)$$

$$П \text{ крi операт}_1 = \Phi\Pi \times \frac{\sum KPI_i}{0,25}; \quad (17)$$

$$П \text{ крi операт}_2 = \Phi\Pi \times \frac{\sum KPI_i}{0,2}; \quad (18)$$

$$П \text{ крi лин} = \Phi\Pi \times \frac{\sum KPI_i}{0,15}, \quad (19)$$

где  $\Phi\Pi$  - фонд премирования, выделяемый в данный период времени для всех работников предприятия;

$i$  - численность менеджеров  $i$ -того уровня;

$\Sigma KPI_i$  - коэффициент суммарной надбавки, определяющий вклад менеджера в результаты деятельности, исчисленный в системе KPI.

Премия менеджеров корпоративного уровня управления составляет долю 0,4 от всего премиального фонда предприятия:

$$P_K = \Phi П \times 0,4$$

Премия менеджеров первого подуровня оперативного уровня управления составляет долю 0,25 от всего премиального фонда предприятия:

$$P_{O1} = \Phi П \times 0,25$$

Премия менеджеров второго подуровня оперативного уровня управления составляет долю 0,2 от всего премиального фонда предприятия:

$$P_{O2} = \Phi П \times 0,2$$

Премия менеджеров линейного уровня управления составляет долю 0,15 от всего премиального фонда предприятия:

$$P_L = \Phi П \times 0,15$$

$$P_{KPI} = \frac{P_K}{N},$$

где  $N = 1, 2 \dots 13$ .

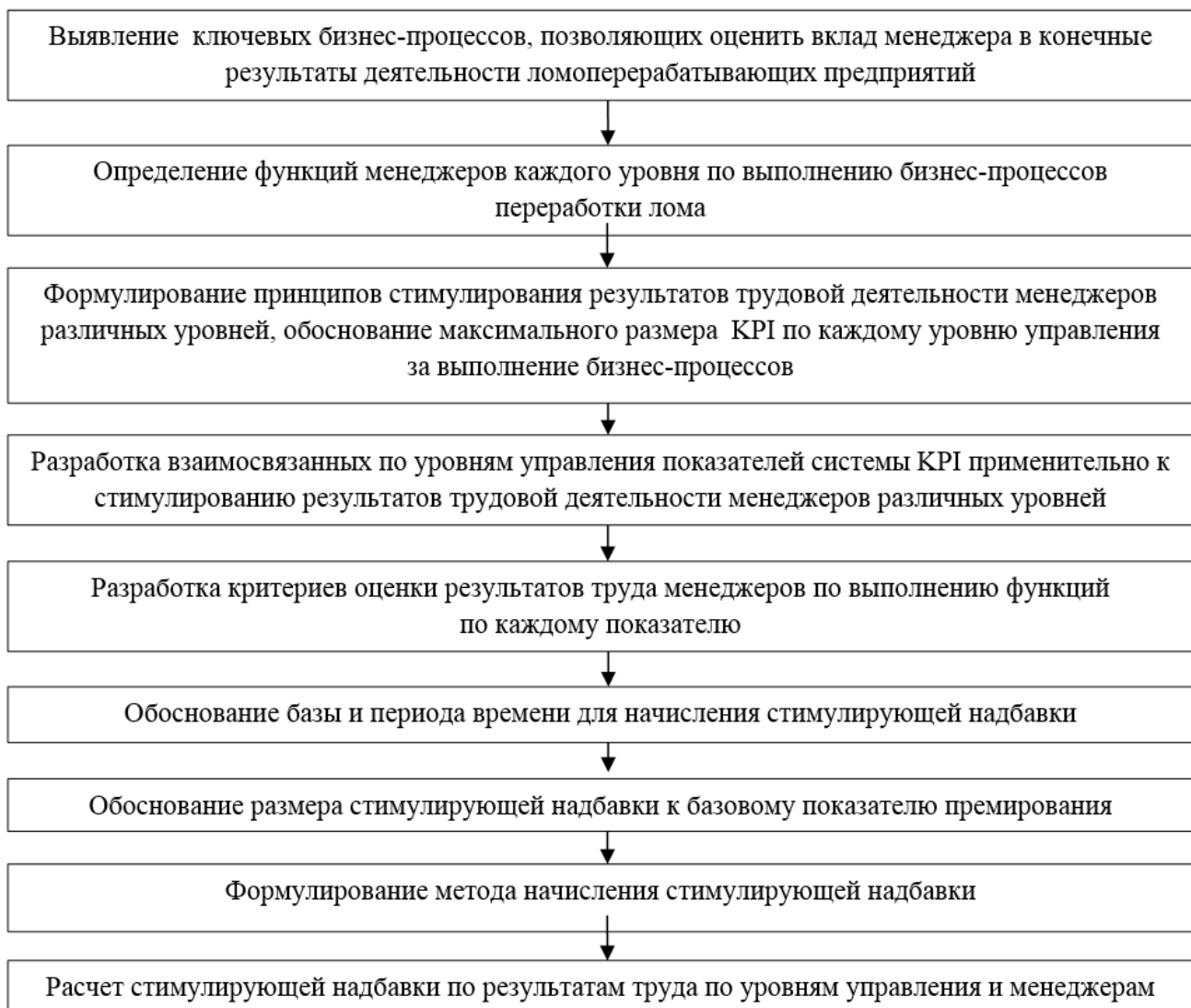
$$P_{Ki} = P_K \times m,$$

где  $m$  - количество показателей премирования из  $N$ .

Таким образом, опираясь на методику организационного проектирования, применяя статистические методы обработки информации, полученной в результате исследования организационной структуры управления ломоперерабатывающего предприятия, автор обосновал относительную величину стимулирующей выплаты в системе KPI для менеджеров ломоперерабатывающих предприятий каждого уровня управления.

## **2.3. Методика оценки результатов трудовой деятельности менеджеров ломоперерабатывающих предприятий на основе разработанных показателей КРІ на каждом уровне управления**

Определение стимулирующей надбавки по результатам трудовой деятельности осуществляется дифференцированно для менеджеров каждого уровня управления и в целом по предприятию. Алгоритм методики определения размера стимулирующей надбавки в системе стимулирования трудовой деятельности менеджеров ломоперерабатывающих предприятий представлен на рис. 6.



*Рис. 6. Блок-схема методики определения размера стимулирующей надбавки в системе стимулирования трудовой деятельности менеджеров ломоперерабатывающих предприятий с учетом оценки результатов трудовой деятельности менеджеров по системе показателей КРІ*



Автором предложена система показателей комплексной оценки уровней реализации функций менеджмента согласно специфике функционирования ломоперерабатывающих предприятий. Показатели носят сквозной характер и применимы на всех уровнях менеджмента.

Разработанная система оценки является трехуровневой (табл. 3-5) и включает показатели оценки уровня реализации функций менеджмента:

- корпоративного уровня;
- оперативного уровня;
- линейного уровня.

Показатели оценки результатов трудовой деятельности менеджеров для разных уровней управления были определены экспертным методом, в качестве экспертов выступали руководители ломоперерабатывающих предприятий: ОАО «Самаравтормет», ОАО «Самаравторцветмет», ОАО «Мордовтормет».

**Таблица 3**

**Показатели оценки результатов труда менеджеров при реализации основных бизнес-процессов**

<b>Основные бизнес-процессы</b>			
<b>Показатели КРІ</b>			
<b>1. Корпоративный уровень</b>			
Стратегический план объема производства и продаж на предприятии, руб.	Снижение затрат (материалы, энергоресурсы, время), в принятых на предприятии единицах измерения, руб.	Повышение производительности труда работающих, руб.	Повышение качества и конкурентоспособности продукции, руб.
Критерии (выполнение/невыполнение, доли)			
1±0,2	1±0,1	1±0,1	1-0,2
<b>2. Оперативный уровень</b>			
Выполнение плана- заказа на период t, %	Экономия материалов и времени, в принятых на предприятии единицах измерения, %	Выполнение плана оргтехмероприятий по росту объема производства, %	Увеличение объема производства за счет внедрения новой техники, технологий и рацпредложений, %
Критерии (выполнение/невыполнение, доли)			
1 ± 0,2	1±0,1 0%	1±0,1	1+0,3
<b>3. Оперативный уровень</b>			
Выполнение плана по отгрузке лома, снижение остатков лома, % (нач. цехов, ПЗУ)	Соблюдение нормативов расхода технологических материалов, энергоресурсов, ГСМ, норм загрузки вагонов, %	Объем, номенклатура заготовленного лома (менеджеры по заготовке)	Снижение расходов на демонтаж, ГСМ и транспортных расходов

Окончание табл. 3

Критерии (выполнение/невыполнение, доли)			
1±0,2	1±0,2	1-0,3	1-0,2
4. Линейный уровень			
Выполнение графика производства и реализации продукции, %	Экономия материалов работающими по плану, руб.	Повышение уровня производительности труда работника, %	Доля номенклатурных позиций, принятых ОТК с первого раза, ед.
Критерии (выполнение/невыполнение, доли)			
1±0,2	1±0,2	1±0,1	1-0,1

Таблица 4

**Показатели оценки результатов труда менеджеров при реализации обеспечивающих бизнес-процессов**

<b>Обеспечивающие бизнес-процессы</b>			
Показатели КРІ			
1. Корпоративный уровень			
Стратегия определения работы вспомогательных служб (аутсорсинг)	Стратегия логистических каналов сбыта, ед.	Стратегия привлечения инвестиций, руб.	Стратегия снижения дебиторской задолженности, руб.
Критерии (выполнение/невыполнение, доли)			
0-2	0-2	0-3	0-1
2. Оперативный уровень			
Техническое состояние оборудования, ремонт и техобслуживание	Соблюдение графика поставки материалов и запасных частей	Экономия финансовых ресурсов, руб.	Снижение дебиторской задолженности, руб.
Критерии (выполнение/невыполнение, доли)			
1-0,8	1-0,9	1-2	1-2
3. Оперативный уровень			
Соблюдение графика поставки мобильной техники на участки	Организация работы транспорта для переработки лома	Соблюдение нормативов затрат на ремонт оборудования, %	Оперативность в доставке лома от ломосдатчиков
Критерии (выполнение/невыполнение, доли)			
1-0,1	1-0,2	1-0,2	1-0,3
4. Линейный уровень			
Организация рабочих мест: учет экологических факторов, освещенности, уровня шума	Организация контроля и складирования продукции	Высвобождение оборотных средств в результате ускорения их оборачиваемости, руб.	Потери в результате несоблюдения трудовой дисциплины
Критерии (выполнение/невыполнение, доли)			
1-0,8	1-0,9	1-2	1-0,3

**Таблица 5**

**Показатели оценки результатов труда менеджеров при реализации бизнес-процессов менеджмента**

<b>Основные бизнес-процессы менеджмента</b>				
<b>Показатели КРІ</b>				
<b>1. Корпоративный уровень</b>				
Количество подсистем управления качеством, соответствующих международным стандартам	Наличие системы КРІ и перманентная адаптация ее показателей к условиям внешней и внутренней среды бизнеса	Темп прироста экономической добавленной стоимости, %	Прирост стоимости чистых активов предприятия, %	Количество бизнес-процессов, сертифицированных по экологическим стандартам
<b>Критерии (выполнение/невыполнение, доли)</b>				
1-2	1-1	1-2	1-2	1±0,2
<b>2. Оперативный уровень</b>				
Количество сертифицированных по международным стандартам бизнес-процессов, ед.	Количество подразделений, где внедрена система КРІ ед.	Темп роста рентабельности производства	Повышение рентабельности использования чистых активов предприятия	Уровень соответствия ПДК нормам, заявленным технологическим регламентом бизнес-процессов
<b>Критерии (выполнение/невыполнение, доли)</b>				
1-0,8	1-2	1-2	1-2	1-0,8
<b>3. Оперативный уровень</b>				
Эффективность работы менеджеров по заготовке лома	Организация своевременной оплаты за полученный лом	Обеспечение высокого уровня качества отгруженного лома	Своевременные поставки вагонов для отгрузки лома	Степень загрузки ломом железнодорожных вагонов
<b>Критерии (выполнение/невыполнение, доли)</b>				
1-0,2	1-0,1	1-0,3	1-0,1	1-0,2
<b>4. Линейный уровень</b>				
Количество бизнес-процессов, точно выполняемых по технологическим регламентам международных стандартов, ед.	Численность персонала подразделения, функционирующего по системе КРІ	Объем сдачи с первого предъявления продукции, произведенной по технологической цепочке	Высвобождение оборотных средств в результате ускорения их оборачиваемости, руб.	Количество применяемых технологий, соответствующих требованиям современного производства
<b>Критерии (выполнение/невыполнение, доли)</b>				
1-2	1-0,8	1-0,1	1+0,2	1-2

Обоснование значений критериев оценки показателей представлено в таблицах 6-8.

**Таблица 6**

**Обоснование критериев оценки результатов труда менеджеров при реализации основных бизнес-процессов**

<b>Основные бизнес-процессы</b>			
<b>Показатели КРІ</b>			
<b>1. Корпоративный уровень</b>			
<b>Критерии</b>			
Стратегический план объема производства и продаж на предприятии, руб.  ● выполнение плана производства в номенклатуре ● отсутствие претензий по качеству продукции у потребителей	Снижение затрат (материалы, энергоресурсы, время), в принятых на предприятии единицах измерения, руб.  Уложились в плановую себестоимость, базовая премия сохраняется Перерасход материалов, энергоресурсов и несоблюдение графика поставки Снижение базовой премии	Повышение производительности труда работающих, руб.  ● использование новой техники в производстве ● внедрение новой технологии ● совершенствован ие организации труда	Повышение качества и конкурентоспособности продукции, руб.  ● отгрузка продукции на 100% по ГОСТ ● использование на 100% емкости подвижного состава
<b>Исполнитель</b>			
Генеральный директор	Зам. ген. директора по экономике и финансам	Зам ген. дир. по производству	Зам ген. директора по коммерции
Критерий 1±0,2	Критерий 1±0,1	Критерий 1±0,1	Критерий 1-0,2
Базовая премия за выполнение плана производства и отгрузки продукции +1 Перевыполнение плана до +0,2 Невыполнение до 0,2	Снижение себестоимости продукции +0,1 Рост себестоимости продукции до -0,1	Использование новой техники и технологии +0,1 Снижение производительности труда из-за простоев -0,1	Отгрузки негабарита потребителю -0,2 Недоиспользование емкости подвижного состава - 0,2

**Продолжение табл. 6**

2. Оперативный уровень			
Критерии			
Выполнение плана-заказа на период t, % Выполнение плана-заказа по видам лома Выполнение графика поставок потребителям в номенклатуре	Экономия материалов и времени, в принятых на предприятии единицах измерения, %  ● экономия ГСМ, пропан-бутана, кислорода и других материалов ● соблюдение графика переборки негабарита на переработку	Выполнение плана оргтехмероприятий по росту объема производства, %  ● своевременность выполнения мероприятий ● положительные результаты и эффективность их выполнения	Увеличение объема производства за счет внедрения новой техники, технологий и рацпредложений, %  ● освоение нового оборудования ● пуск в эксплуатацию в срок ● отработка новой технологии ● внедрение рацпредложений
Исполнитель			
Начальники цехов	Менеджер, начальник цеха	Начальники цехов	Начальники цехов
Критерий 1 ± 0,2	Критерий 1 ± 0,1 0%	Критерий 1 ± 0,1	Критерий 1 + 0,3
Перевыполнение графика поставок +0,2 Недовыполнение графика поставок по потребителям и номенклатуре - 0,2	Экономия ресурсов +0,1 Несоблюдение графика внутрипроизводственных поставок -0,1	Выполнение в срок - 100% базовой премии Досрочное выполнение +0,1 Невыполнение в указанный срок -0,1	Освоение нового оборудования к базовой премии +0,1 Отработка новой технологии +0,1 Внедрение рацпредложений +0,1
3. Оперативный уровень			
Критерии			
Выполнение плана по отгрузке лома, снижение остатков лома, % (нач. цехов, ПЗУ)	Соблюдение нормативов расхода технологических материалов, энергоресурсов, ГСМ, норм загрузки вагонов, %	Объем, номенклатура заготовленного лома	Снижение расходов на демонтаж, ГСМ и транспортных расходов



**Продолжение табл. 6**

Выполнение запланированных объемов переработки и отгрузки лома Перемещение негабарита с малых участков в крупные цеха для переработки и отгрузки лома	Экономия материалов, энергоресурсов, ГСМ в цехах и на участках Соблюдение условия платности загрузки порожняка	(менеджеры по заготовке) Выполнение задания по заготовке лома в срок Выполнение плана заготовки по видам лома	Перерасход средств на демонтаж списанного оборудования, его доставку в цеха и на участки для переработки Дополнительные затраты при транспортировке
<b>Исполнитель</b>			
Начальники цехов	Начальники цехов	Менеджер по заготовке лома	Нач. транспортного цеха
Критерий 1±0,2	Критерий 1±0,2	Критерий 1-0,3	Критерий 1-0,2
Выполнение задания по отгрузке переработанного лома +0,2 Сбой графика переборки лома -0,2	Снижение себестоимости за счет материалов и ресурсов +0,2 Отгрузка негабаритного лома и недогруз вагонов -0,2	Невыполнение задания по объемам заготовки лома -0,2 Невыполнение задания по номенклатуре -0,1	Перерасход средств в связи с дополнительными затратами на демонтаж и транспортировку списанного оборудования на лом -0,2
<b>4. Линейный уровень</b>			
<b>Критерии</b>			
Выполнение графика производства и реализации продукции, % Выполнение графика переработки лома по резке и прессованию пакетов лома Погрузка вагонов и отправка потребителю лома	Экономия материалов работающими по плану, руб. Соблюдение норм расхода материалов и ресурсов при переработке лома	Повышение уровня производительности труда работника, % Соблюдение технологии производства на рабочем месте Принятие необходимых мер по организации производственного процесса	Доля номенклатурных позиций, принятых ОТК с первого раза, ед. Отклонение от ГОСТ отгруженной продукции и перевод ее в низшую категорию Наличие посторонних и опасных предметов в отгруженной продукции

**Окончание табл. 6**

Исполнитель			
Начальник участка	Начальник участка	Начальник участка	Начальник участка, бригадир
Критерий $1 \pm 0,2$	Критерий $1 \pm 0,2$	Критерий $1 \pm 0,1$	Критерий $1 - 0,1$
Выполнение сменных заданий по переработке лома и отгрузке его потребителям $+0,2$ Срыв по причине простоя оборудования и других обстоятельств $-0,2$	Экономия материалов и ресурсов $+0,2$ Перерасход $-0,2$	Соблюдение технологии и организация производства $+0,1$ Сбои в организации производства и в режиме технологии $-0,1$	Снижение качества отгруженной продукции $-0,1$

**Таблица 7**

**Обоснование критериев оценки результатов труда менеджеров при реализации обеспечивающих бизнес-процессов**

<b>Обеспечивающие бизнес-процессы</b>			
<b>Показатели КРІ</b>			
<b>1. Корпоративный уровень</b>			
<b>Критерии</b>			
Стратегия определения работы вспомогательных служб (аутсорсинг)	Стратегия логистических каналов сбыта, ед.	Стратегия привлечения инвестиций, руб.	Стратегия снижения дебиторской задолженности, руб.
Сокращение затрат на вспомогательные службы путем перехода в аутсорсинг строительных и ремонтных работ	Подбор потребителя с учетом сокращения логистических затрат с коротким плечом перевозок и менее загруженных направлений	Использование средств металлургических предприятий - потребителей лома для приобретения современной перерабатывающей техники, грузоподъемных и транспортных средств	Активизация работ по ликвидации задолженности, систематический анализ и контроль за финансовой деятельностью
<b>Исполнитель</b>			
Ген. директор	Зам. ген. дир. по коммерции	Зам. ген. дир. по эконом. и фин.	Зам. ген. дир. по эконом. и фин.
Критерий 0-2	Критерий 0-2	Критерий 0-3	Критерий 0-1
Отказ от не свойственных работ на производстве Заключение договора со специализированными службами на услугу до 2	С учетом стоимости продукции и транспортных затрат произвести выбор потребителя продукции до 2	Приобретение прессов <a href="#">Lindemann</a> , погрузчиков «Срукс», ломовозов до 3	Обеспечение устойчивого положения до 1

Продолжение табл. 7

2. Оперативный уровень			
Критерии			
Техническое состояние оборудования, ремонт и техобслуживание	Соблюдение графика поставки материалов и запасных частей	Экономия финансовых ресурсов, руб.	Снижение дебиторской задолженности, руб.
Критерии			
Соблюдение сроков выполнения капитальных и текущих ремонтов и технического обслуживания	Своевременное оформление заявок на доставку запасных частей, особенно для импортного оборудования Обеспечение смазочными материалами вовремя	Систематический анализ и контроль финансовой деятельности цехов и участков по затратам на материалы и энергоресурсы Соблюдение норм затрат и экономия материалов и ресурсов	Постоянный контроль и поиск путей ликвидации задолженности
Исполнитель			
Главный инженер	Зам. ген. дир. по коммерции	Зам. ген. дир. по эконом. и фин.	Зам. ген. дир. по эконом. и фин.
Критерий 1-0,8	Критерий 1-0,9	Критерий 1-2	Критерий 1-2
Сбои в работе оборудования до -0,2	Не допускать потерь времени из-за простоев оборудования по причине отсутствия запчастей и материалов до -0,1	Достижение экономии в затратах материалов и ресурсов до 2	Достижение устойчивого положения до 2
3. Оперативный уровень			
Критерии			
Соблюдение графика поставки мобильной техники на участки	Организация работы транспорта для переработки лома	Соблюдение нормативов затрат на ремонт оборудования, %	Оперативность в доставке лома от ломосдатчиков

**Продолжение табл. 7**

Своевременное оформление заявок на передвижную прессовую и погрузочную технику по цехам и участкам	Своевременный заказ и организация фронта работ менеджером по заготовке	Выполнение своевременной диагностики состояния оборудования и заказ необходимых материалов и запчастей	Четкость работы диспетчерской службы и хорошее техническое состояние автотранспорта - необходимые условия оперативности
<b>Исполнитель</b>			
Нач. транспорт. цеха	Нач. транспорт. цеха	Гл. инженер	Нач. трансп. цеха
Критерий 1-0,1	Критерий 1-0,2	Критерий 1-0,2	Критерий 1-0,3
Сбой графика поставки техники -0,1	Сбой в поставке транспорта и отсутствие необходимого фронта работ -0,2	Сбой в организации ремонта оборудования и непредвиденный простой -0,2	Отклонение от нормы -0,3
<b>4. Линейный уровень</b>			
<b>Критерии</b>			
Организация рабочих мест: учет экологических факторов, освещенности, уровня шума  Соблюдение норм сантехнадзора, контроль за состоянием рабочих мест с учетом летних и зимних условий	Организация контроля и складирования продукции  Организация отгрузки продукции без затаривания окружающей территории Использование прессы, гидравлических ножниц и другого оборудования Склад готовой продукции минимальный и не занимает производственную площадь	Высвобождение оборотных средств в результате ускорения их оборачиваемости, руб.  Систематический контроль за оборотом средств и принятие необходимых мер	Потери в результате несоблюдения трудовой дисциплины  Допуск прогулов и опозданий приводит к потерям в производстве продукции



**Окончание табл. 7**

Исполнитель			
Нач. отдела техн. безоп.	Нач. участка	Нач. участка	Нач. участка
Критерий 1-0,8	Критерий 1-0,9	Критерий 1-2	Критерий 1-0,3
Отступление от норм сантехнадзора -0,2	Нарушение норм хранения -0,1	Своевременные меры до 2	Сбой в трудовой дисциплине до -0,3

**Таблица 8**

**Обоснование критериев оценки результатов труда менеджеров при реализации бизнес-процессов менеджмента**

<b>Основные бизнес-процессы менеджмента</b>				
<b>Показатели КРІ</b>				
<b>1. Корпоративный уровень</b>				
<b>Критерии</b>				
Количество подсистем управления качеством, соответствующих международным стандартам	Наличие системы КРІ и перманентная адаптация ее показателей к условиям внешней и внутренней среды бизнеса	Темп прироста экономической добавленной стоимости, %	Прирост стоимости чистых активов предприятия, %	Количество бизнес-процессов, сертифицированных по экологическим стандартам
<b>Исполнитель</b>				
Главный инженер	Зам. ген. дир. по эконом. и фин.	Зам. ген. дир. по эконом. и фин.	Зам. ген. дир. по эконом. и фин.	Главный инженер
Критерий 1-2	Критерий 1-1	Критерий 1-2	Критерий 1-2	Критерий 1±0,2
<b>2. Оперативный уровень</b>				
<b>Критерии</b>				
Количество сертифицированных по международным стандартам бизнес-процессов, ед.	Количество подразделений, где внедрена система КРІ, ед.	Темп роста рентабельности и производства	Повышение рентабельности и использования чистых активов предприятия	Уровень соответствия ПДК нормам, заявленным технологическим регламентом бизнес-процессов
<b>Исполнитель</b>				
Нач. цеха	Зам. по эконом. и фин.	Зам. по эконом. и фин.	Зам. по эконом. и фин.	Зам. ген. дир. по производству
Критерий 1-0,8	Критерий 1-2	Критерий 1-2	Критерий 1-2	Критерий 1-0,8

3. Оперативный уровень				
Критерии				
Эффективность в работе менеджеров по заготовке лома  Постоянно следить за источниками образования и складирования лома у ломосдатчиков и принимать меры по заключению договоров на поставку лома	Организация своевременной оплаты за полученный лом  Своевременная оплата ломосдатчику влияет на его заинтересованность в этой работе	Обеспечение высокого уровня качества отгруженного лома  В случае попадания в партии лома (вагона) нестандартного куска снижается категория и соответственно цена	Своевременные поставки вагонов для отгрузки лома  Отсутствие порожняка, т.е. свободных вагонов на станции, задерживает отгрузку лома потребителю	Степень загрузки ломом железнодорожных вагонов  Погрузка непереработанного лома не позволяет загрузить вагон на 100% объема
Исполнитель				
Нач. цеха	Зам. по эконом. и фин.	Гл. инженер	Зам. по коммерции	Нач. цеха
Критерий 1-0,2  Бывать на закрепленных объектах и принимать меры по вывозу лома, сбой в работе -0,2	Критерий 1-0,1  Несвоевременная оплата лома согласно договору	Критерий 1-0,3  Несоблюдение ГОСТ -0,3	Критерий 1-0,1  Отсутствие вагонов под погрузку -0,1	Критерий 1-0,2  При недогрузе вагона железная дорога накладывает штраф -0,2

4. Линейный уровень				
Критерии				
Количество бизнес-процессов, точно выполняемых по технологическим регламентам международных стандартов, ед.	Численность персонала подразделения, функционирующего по системе КРІ	Объем сдачи с первого предъявления продукции, произведенной по технологической цепочке	Высвобождение оборотных средств в результате ускорения их оборачиваемости, руб.	Количество применяемых технологий, соответствующих их требованиям современного производства
Исполнитель				
Нач. участка	Нач. участка	Нач. участка	Нач. участка	Нач. участка
Критерий 1-2	Критерий 1-0,8	Критерий 1-0,1	Критерий 1+0,2	Критерий 1-2

Преимуществом данной системы является возможность дифференцированной оценки результатов труда менеджеров ломоперерабатывающего предприятия по уровням управления, с учетом сложности работ при выполнении бизнес-процессов.

Определение стимулирующей надбавки по результатам трудовой деятельности осуществляется дифференцированно для менеджеров каждого уровня управления и в целом по предприятию.

## **ГЛАВА 3. РЕАЛИЗАЦИЯ АВТОРСКОЙ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРОВ (СИСТЕМЫ КРІ) НА ЛОМОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

### **3.1. Оценка существующей системы стимулирования результатов трудовой деятельности менеджеров на ломоперерабатывающих предприятиях Российской Федерации**

Исследование системы стимулирования результатов трудовой деятельности менеджеров ломоперерабатывающих предприятий проводилось в ОАО «Самаравтормет», ОАО «Мордоввтормет» и ООО «Самаравторцветмет». Обследуемые предприятия осуществляют сбор и переработку лома с последующей поставкой его на промышленные предприятия.

Основными видами деятельности ОАО «Самаравтормет», ОАО «Мордоввтормет» и ООО «Самаравторцветмет» являются:

- заготовка, хранение, переработка и реализация лома черных металлов;
- заготовка, хранение, переработка и реализация лома цветных металлов;
- оптовая торговля металлами в первичных формах;
- оптовая торговля металлическими отходами и ломом;
- организация перевозок грузов;
- прочая оптовая торговля.

В качестве основных факторов, влияющих как на состояние отрасли в целом, так и на деятельность ОАО «Самаравтормет», ОАО «Мордоввтормет» и ООО «Самаравторцветмет», можно указать:

- потребность металлургических комбинатов в сырье (металлоломе);
- продажу готовой продукции металлургическими комбинатами (металлопрокат);
- сезонность.

Общие тенденции развития отрасли в отчетном году «Самаравтормет» как типичный представитель ломоперерабатывающих предприятий оценивает как умеренно пессимистичные, что связано со следующими событиями, которые произошли в этом году:

- снижение объемов потребления лома металлургическими комбинатами на 3000 тыс. т;
- ввод в эксплуатацию ряда металлургических комбинатов.

Основными конкурентами ОАО «Самаравтормет», ОАО «Мордоввтормет» и ООО «Самаравторцветмет» являются: ООО «Вторчермет НЛМК»; ООО «СГМК-Трейд» (Евраз); ОАО «Северсталь-Втормет»; ЗАО «Профит».

На конкурентоспособность ОАО «Самаравтормет», ОАО «Мордоввтормет» и ООО «Самаравторцветмет» на рынке сбыта продукции влияют следующие факторы:

- наличие высокотехнологичного производственного оборудования;
- наличие квалифицированного персонала;
- большой опыт работы.

Для повышения в будущем конкурентоспособности своей продукции предприятия планируют:

- расширить рынок сбыта продукции за счет поиска новых клиентов и появления новых номенклатур лома (брикетированная стружка);
- повышать квалификацию персонала.

В рамках основных видов деятельности ОАО «Самаравтормет», ОАО «Мордоввтормет» и ООО «Самаравторцветмет» можно выделить следующие приоритетные направления: заготовка, хранение, переработка и реализация лома черных и цветных металлов.

Единоличный исполнительный орган ОАО «Самаравтормет» как типичного представителя ломоперерабатывающих предприятий, директор, оценивает итоги развития общества в 2013 году как удовлетворительные. В течение этого года предприятие сумело обеспечить свое функционирование с прибылью в размере 2015 тыс. рублей, что связано с эффективным управлением оборотными средствами (сокращение запасов и дебиторской задолженности).

Основным достижением ОАО «Самаравтормет» в сфере заготовки, переработки и реализации лома черных и цветных металлов является следующее: несмотря на сокращение объема реализации по сравнению с прошлым годом на 17049 т, увеличилась доля общества в общем объеме отгрузки металлолома по Самарской области.

Анализ финансово-экономического состояния ОАО «Самаравтормет», ОАО «Мордоввтормет» и ООО «Самаравторцветмет» свидетельствует о том, что они осуществляют устойчивое функционирование в своих сегментах рынка (табл. 9).



Таблица 9

**Анализ финансовых показателей деятельности ОАО «Самаравтормет», ОАО «Мордоввтормет» и ООО «Самаравторцветмет» за 2013 год**

Показатель	Изменение показателя			
	2012 г.	2013 г. (отчетный)	Тыс. рублей (гр.3 - гр.2)	± % (гр.4 : гр.2) x100
1	2	3	4	5
<b>ОАО «Самаравтормет»</b>				
1. Выручка от продажи продукции, производства работ, оказания услуг	1 235 787	1 685 467	449 680	36
2. Затраты на производство продукции и ее реализацию	1 197 481	1 608 844	411 363	34
3. Прибыль либо убыток от продаж	38 306	76 623	38 317	100
4. Прибыль либо убыток от других операций	(33 616)	(73 737)	(40 121)	119
5. Изменение налоговых активов и обязательств, налог на прибыль	(987)	(871)	116	(12)
6. Чистая прибыль (убыток) отчетного периода (3+4+5)	3 703	2 015	(1 688)	(46)
<b>ООО «Самаравторцветмет»</b>				
1. Выручка от продажи продукции, производства работ, оказания услуг	988629,6	1348373,6	359744	28,8
2. Затраты на производство продукции и ее реализацию	957984,8	1287075,2	329090,4	27,2

Окончание табл. 9

Показатель	Изменение показателя			
	2012 г.	2013 г. (отчетный)	Тыс. рублей (гр.3 - гр.2)	± % (гр.4 : гр.2) x100
1	2	3	4	5
3. Прибыль либо убыток от продаж	30644,8	61298,4	30653,6	80
4. Прибыль либо убыток от других операций	(26892,8)	(58989,6)	(32096,8)	95,2
5. Изменение налоговых активов и обязательств, налог на прибыль	(789,6)	(696,8)	92,8	(9,6)
6. Чистая прибыль (убыток) отчетного периода (3+4+5)	2962,4	1612	(1350,4)	(36,8)
<b>ОАО «Мордовтормет»</b>				
1. Выручка от продажи продукции, работ, услуг	741472,2	1011280,2	269808	21,6
2. Затраты на производство продукции и ее реализацию	718488,6	965306,4	246817,8	20,4
3. Прибыль либо убыток от продаж	22983,6	45973,8	22990,2	60
4. Прибыль либо убыток от других операций	(20169,6)	(44242,2)	(24072,6)	71,4
5. Изменение налоговых активов и обязательств, налог на прибыль	(592,2)	(522,6)	69,6	7,2
6. Чистая прибыль (убыток) отчетного периода (3+4+5)	2221,8	1209	(1012,8)	(27,6)

Выручка «Самаравтормет» как типичного представителя ломоперерабатывающих предприятий в отчетном году увеличилась с 1235 787 тыс. рублей до 1 685467 тыс. рублей, то есть на 36 % по сравнению с 2012 годом. Затраты «Самаравтормет» на производство и реализацию продукции, услуг, работ увеличились за 2013 год на 411363 тыс. рублей (или на 34%). Прибыль от продаж в отчетном периоде составила 76623 тыс. рублей, то есть выросла на 38317 тыс. рублей (или на 100 %), в то же время убыток от прочих операций в данном периоде составил 73737 тыс. рублей и увеличился на 40121 тыс. рублей (или на 119%) в сравнении с 2012 годом. При этом изменение величины налоговых активов и обязательств и налога на прибыль составило 871 тыс. рублей, то есть она уменьшилась на 12%. В 2013 году ОАО получило чистую прибыль в размере 2015 тыс. рублей, что на 1688 тыс. рублей меньше, чем в 2012 году. Из «Отчета о финансовых результатах» следует, что за весь рассматриваемый период предприятие получило прибыль от продаж в размере 76623 тыс. руб., что составляет 4,5% от выручки. В прошлом периоде была получена прибыль в размере 38306 тыс. руб. (3% от выручки).

**Таблица 10**

**Показатели эффективности хозяйствования ОАО «Самаравтормет», ОАО «Мордовтормет» и ООО «Самаравторцветмет»**

Показатели рентабельности	Значение показателя, тыс. руб.		Изменение, ± % ((гр.3-гр.2) : гр.2) x100
	2012 г.	2013 г. (отчетный)	
1	2	3	4
<b>ОАО «Самаравтормет»</b>			
1. Выручка на 1 работающего, тыс. руб./чел.	3 961	5 300	34
2. Коммерческие расходы в процентах к выручке, %	8	9	13
3. Коммерческие расходы на 1 работающего, тыс. руб./чел.	313	470	50
4. Рентабельность продаж, %	3	5	46
5. Норма прибыли, %	0,03	0,05	49
<b>ОАО «Мордовтормет»</b>			
1. Выручка на 1 работающего, тыс. руб./чел.	2376,6	3180	20,4
2. Коммерческие расходы в процентах к выручке, %	8	9	13
3. Коммерческие расходы на 1 работающего, тыс. руб./чел.	187,8	282	30
4. Рентабельность продаж, %	3	5	46
5. Норма прибыли, %	0,03	0,05	49
<b>ООО «Самаравторцветмет»</b>			
1. Выручка на 1 работающего, тыс. руб./чел.	3168,8	4240	20,4
2. Коммерческие расходы в процентах к выручке, %	8	9	13
3. Коммерческие расходы на 1 работающего, тыс. руб./чел.	250,4	376	40
4. Рентабельность продаж, %	3	5	46
5. Норма прибыли, %	0,03	0,05	49

Выручка на одного работающего в ОАО «Самаравтормет» составила в отчетном году 5300 тыс. рублей и увеличилась на 34%. Соотношение коммерческих расходов и выручки в 2013 году увеличилось с 8 до 9%, то есть на 1% по сравнению с 2012 годом. Коммерческие расходы на одного работающего в течение года выросли на 157 тыс. рублей (на 50%). Показатели рентабельности за 2013 г., приведенные в табл. 10, имеют положительные значения, поскольку обществом получена прибыль от продаж, при этом имеет место положительная динамика: на конец 2013 года рентабельность продаж составила 5%, то есть данный показатель увеличился на 2% за счет роста прибыли от продаж на 100%.

**Таблица 11**

**Структура имущества ОАО «Самаравтормет» и источники его формирования**

Показатель	Значение показателя				Изменение за год	
	на 31.12.2012 г.		на 31.12.2013 г.		руб. (гр.4- гр.2)	% (гр.6: гр.2), x 100
	руб.	в % к валюте баланса	руб.	в % к валюте баланса		
1	2	3	4	5	6	7
<b>Актив</b>						
1. Внеоборотные активы	2 886	1	4 563	2	1 677	58
2. Оборотные активы, всего	299 098	99	259 221	98	(39 877)	(13)
в том числе:						
запасы	89 641	29,7	86 635	33	(3 006)	(3)
дебиторская задолженность	207 876	68,8	170 002	64	(37 874)	(18)
краткосрочные финансовые вложения						
денежные средства	1 455	0,5	2 431	1	976	67
прочие оборотные активы	126		153		27	21
<b>Пассив</b>						
1. Собственный капитал	1 997	1	4 012	1,5	2 015	101

Окончание табл. 11

Показатель	Значение показателя				Изменение за год	
	на 31.12.2012 г.		на 31.12.2013 г.		руб. (гр.4- гр.2)	% (гр.6: гр.2), x 100
	руб.	в % к валюте баланса	руб.	в % к валюте баланса		
1	2	3	4	5	6	7
2. Кредиты и займы, всего						
из них:						
- долгосрочные кредиты и займы						
- краткосрочные кредиты и займы						
3. Кредиторская задолженность	295 585	98	252 971	96	(42 614)	(14)
4. Прочие пассивы	4 402	1	6 801	2,5	2 399	54
<b>Валюта баланса</b>	<b>301 984</b>		<b>263 784</b>			
<b>Чистые активы</b>	<b>1 997</b>		<b>4 012</b>			

Активы «Самаравормет» на 31.12.2013 г. характеризуются соотношением: 1% внеоборотных средств и 99% текущих активов (табл. 11). Внеоборотные активы ОАО в течение года увеличились на 1677 тыс. руб. (на 58%). На конец 2013 года оборотные активы общества уменьшились на 39 877 тыс. руб. (на 13%) за счет снижения дебиторской задолженности на 37 874 тыс. руб. и увеличения объема денежных средств на 976 тыс. руб. В 2013 году предприятие получило чистую прибыль, в результате чего собственный капитал увеличился до 4012 тыс. руб. Кредиторская задолженность на 31.12.2013 г. уменьшилась на 42614 тыс. руб. (на 14%). По состоянию на 31.12.2013 г. общество имело задолженность в размере 252971 тыс. руб. по следующим обязательствам: расчеты с поставщиками и подрядчиками - 242 268 тыс. руб., авансы полученные - 118 тыс. руб., расчеты по налогам и взносам - 5 072 тыс. руб., прочее - 5 513 тыс. руб.

Общая сумма дебиторской задолженности покупателей и заказчиков за 2013 год снизилась на 37874 тыс. руб. (на 18%). Структура дебиторской задолженности по срокам возникновения по состоянию на 31.12.2013 г. приведена в табл. 12.

**Таблица 12**

**Структура дебиторской задолженности ОАО «Самаравтормет», ОАО «Мордоввтормет» и ООО «Самаравторцветмет» по срокам возникновения по состоянию на 31.12.2013 г.**

<b>Срок возникновения дебиторской задолженности</b>	<b>Структура дебиторской задолженности, %</b>
от 0 до 30 дней	10
от 31 до 60 дней	5
от 61 до 90 дней	10
более 90 дней	75

**Таблица 13**

**Показатели финансовой устойчивости ОАО «Самаравтормет», ОАО «Мордоввтормет» и ООО «Самаравторцветмет»**

<b>Показатель собственных оборотных средств</b>	<b>на 31.12.2012 г., тыс. руб.</b>		<b>на 31.12.2013 г., тыс. руб.</b>	
	<b>Значение показателя</b>	<b>Излишек / недостаток</b>	<b>Значение показателя</b>	<b>Излишек / недостаток</b>
<b>ОАО «Самаравтормет»</b>				
Собственные оборотные средства	(889)	(90 350)	(551)	(87 186)
<b>ОАО «Мордоввтормет»</b>				
Собственные оборотные средства	(533,4)	(54210)	(330,6)	(52311,6)
<b>ООО «Самаравторцветмет»</b>				
Собственные оборотные средства	(711,2)	(72280)	(440,8)	(69748,8)

На 31.12.2013 г. наблюдается достаточность собственных оборотных средств (табл. 13), финансовое положение ОАО «Самаравтормет» как типичного представителя ломоперерабатывающих предприятий по данному признаку можно характеризовать как удовлетворительное. При этом нужно обратить внимание, что показатель покрытия собственными оборотными средствами запасов и затрат за весь рассматриваемый период улучшился и прослеживается положительная динамика: размер собственных оборотных средств увеличился на 338 тыс. рублей и составил (551) тыс. рублей.



**Таблица 14**

**Показатели ликвидности ОАО «Самаравтормет»,  
ОАО «Мордоввтормет» и ООО «Самаравторцветмет»**

Показатель	Значение показателя	
	на 31.12.2012 г.	на 31.12.2013 г. (отчетный)
<b>ОАО «Самаравтормет»</b>		
Коэффициент автономии - «финансовой независимости»	0,007	0,015
Коэффициент текущей (общей) ликвидности	1	1
Коэффициент быстрой (срочной) ликвидности	0,7	0,7
<b>ОАО «Мордоввтормет»</b>		
Коэффициент автономии - «финансовой независимости»	0,007	0,015
Коэффициент текущей (общей) ликвидности	1	1
Коэффициент быстрой (срочной) ликвидности	0,7	0,7
<b>ООО «Самаравторцветмет»</b>		
Коэффициент автономии - «финансовой независимости»	0,007	0,015
Коэффициент текущей (общей) ликвидности	1	1
Коэффициент быстрой (срочной) ликвидности	0,7	0,7

Коэффициент автономии «Самаравтормет» на 31.12.2013 г. составил 0,015 (табл. 14). Данный коэффициент характеризует степень зависимости ОАО от заемного капитала. Полученное значение свидетельствует о значительной зависимости «Самаравтормет» от кредиторов по причине недостатка собственного капитала. В течение анализируемого периода изменение коэффициента автономии составило 0,008. На 31.12.2013 г. коэффициент текущей ликвидности имеет значение ниже нормы (0,015 против нормативного значения 2). Коэффициент быстрой ликвидности по состоянию на 31.12.2013 г. составил 0,7 (значение ниже нормативного значения - не менее 1). Следует отметить положительную динамику рассматриваемых показателей ликвидности за отчетный год.

**Таблица 15**

**Показатели деловой активности ОАО «Самаравтормет», ОАО «Мордоввтормет» и ООО «Самаравторцветмет»**

Показатель	Продолжительность оборота* в 2012 г., в днях	Продолжительность оборота* в 2013 г., в днях
<b>ОАО «Самаравтормет»</b>		
Оборачиваемость активов	89,2	57,1
Оборачиваемость кредиторской задолженности	87,3	54,8
Оборачиваемость дебиторской задолженности	61,4	36,8
Оборачиваемость запасов	26,5	18,8
Длительность финансового цикла	0,6	0,8
<b>ОАО «Мордоввтормет»</b>		
Оборачиваемость активов	86	56
Оборачиваемость кредиторской задолженности	87	54
Оборачиваемость дебиторской задолженности	62	37
Оборачиваемость запасов	25	17
Длительность финансового цикла	0,6	0,8
<b>ООО «Самаравторцветмет»</b>		
Оборачиваемость активов	85	55
Оборачиваемость кредиторской задолженности	87	54
Оборачиваемость дебиторской задолженности	61	35
Оборачиваемость запасов	24	16
Длительность финансового цикла	0,6	0,8

*\*При расчете коэффициентов используются средние значения балансовых статей, рассчитанные с учетом ежеквартальных итогов соответствующего отчетного периода.*

Данные об оборачиваемости активов в течение анализируемого периода (31.12.12-31.12.13) свидетельствуют о том, что ОАО «Самаравтормет» как типичный представитель ломоперерабатывающих предприятий получает выручку, равную сумме всех имеющихся активов, за 57 дней. Оборачиваемость кредиторской задолженности составила 54,8 календарных дня, оборачиваемость дебиторской задолженности - 36,8 дней (табл. 15). В результате длительность финансового цикла равна 0,8 дня (выросла на 39 % в сравнении с 0,6 дня в 2012 году в связи с сокращением продолжительности оборачиваемости активов на 36 %, оборачиваемости кредиторской задолженности - на 37 %, оборачиваемости дебиторской задолженности - на 40 %).

План развития ОАО «Самаравтормет» на 2013-2016 гг. предполагает достижение следующих финансово-экономических показателей (табл. 16).

**Таблица 16**

**Фактические и плановые показатели ОАО «Самаравтормет»,  
ОАО «Мордоввтормет» и ООО «Самаравторцветмет» на период 2013-2016 гг.**

Наименование показателя	Отчетный год		2014 год	2015 год	2016 год
	план	факт			
<b>ОАО «Самаравтормет»</b>					
Объём продаж (выручка), тыс. рублей	2 199 279	1 685 467	1 519 208	1 754 988	1 980 379
Производительность труда, тыс. руб./чел.	6 284	5 300	4 304	4 782	5 171
Доля рынка, %	40	40	40	40	40
Прибыль от продаж, тыс. рублей	75 041	76 623	26 483	65 272	93 502
<b>ООО «Самаравторцветмет»</b>					
Объём продаж (выручка), тыс. рублей	1759423,2	1348373,6	1215366,4	1403990,4	1584303,2
Производительность труда, тыс. руб./чел.	5027,2	4240	3443,2	3825,6	4136,8
Доля рынка, %	25	25	25	25	25
Прибыль от продаж, тыс. рублей	60032,8	61298,4	21186,4	52217,6	74801,6
<b>ОАО «Мордоввтормет»</b>					
Объём продаж (выручка), тыс. рублей	1319 567,4	1011 280,2	9115 24,8	1052 992,8	1188 227,4
Производительность труда, тыс. руб./чел.	3770, 4	3180	2582 ,4	2869, 2	3102, 6
Доля рынка, %	30	30	30	30	30
Прибыль от продаж, тыс. рублей	4502 4,6	4597 3,8	1588 9,8	3916 3,2	5610 1,2

Для достижения планируемых показателей деятельности ОАО «Самаравтормет» предполагает осуществить следующие действия:

- обеспечить финансирование деятельности предприятия за счет привлечения внешних источников финансирования и оптимального использования оборотных средств;
- увеличить количество поставщиков и в целом объем продаж;
- расширить рынок сбыта собственной продукции;
- освоить новые виды деятельности.

Основные факторы риска, которые могут повлиять на деятельность ОАО «Самаравтормет», ОАО «Мордоввтормет» и ООО «Самаравторцветмет», можно разделить на внешние и внутренние.

К внешним факторам рисков относятся факторы, обусловленные причинами, не связанными непосредственно с деятельностью ОАО «Самаравтормет», ОАО «Мордоввтормет» и ООО «Самаравторцветмет», зависящие в основном от экономического и политического положения в стране.

Внутренними факторами рисков считаются факторы, появление которых непосредственно связано с деятельностью ОАО «Самаравтормет», ОАО «Мордоввтормет» и ООО «Самаравторцветмет».

К внешним факторам риска, которые могут повлиять на деятельность предприятия, относятся следующие риски:

1. Отраслевые.
2. Страновые и региональные.
3. Финансовые.
4. Внешние правовые.
5. Политические.

К отраслевым рискам (1) можно отнести:

- а) риски, связанные с возможным изменением на внешнем рынке цен на сырье, услуги, которыми пользуются ОАО «Самаравтормет», ОАО «Мордоввтормет» и ООО «Самаравторцветмет» в своей деятельности;
- б) риск роста тарифов естественных монополий.

К страновым и региональным рискам (2) можно отнести:

- а) возможность введения жестких правительственных мер, которые могут повлечь за собой изменение условий финансово-экономической деятельности предприятия, налоговой политики, развитие неконтролируемых инфляционных процессов;
- б) процессы интеграции рынков стран СНГ;
- в) замедление темпов роста экономики России и уровня инвестиционной активности.

К финансовым рискам (3) можно отнести:

- а) риски, связанные с возможным изменением процентных ставок, курса обмена валюты;
- б) влияние инфляции.

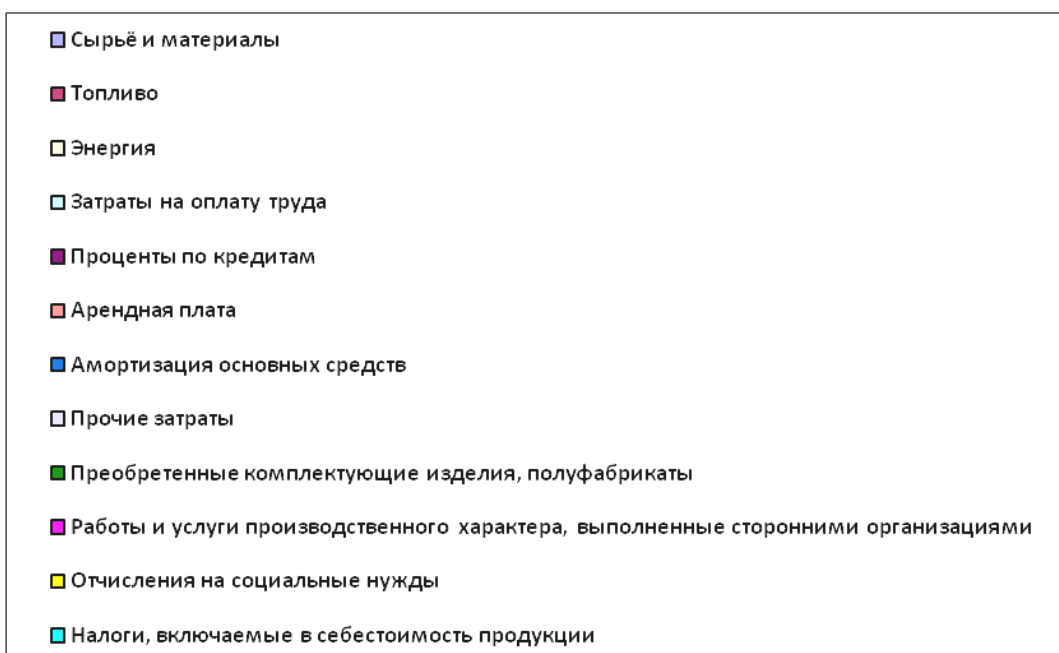
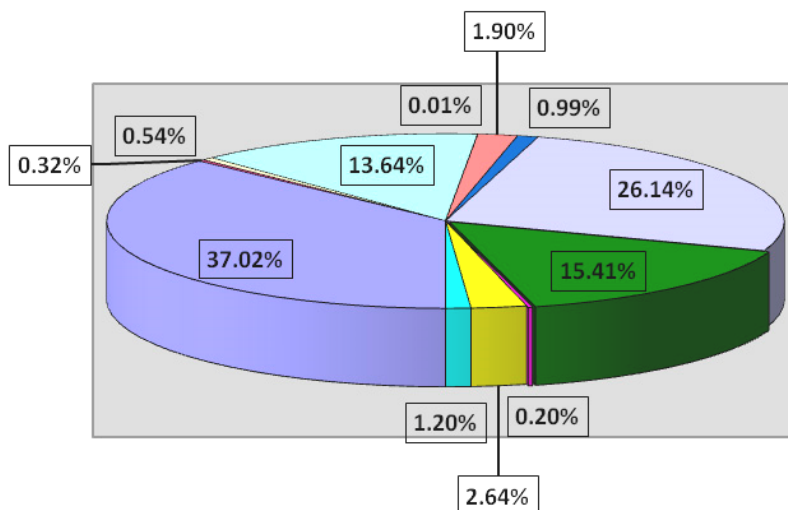
К внешним правовым рискам (4) можно отнести:

- а) риски, связанные с изменением законодательства;
- б) риски, связанные с изменением требований по лицензированию;
- в) риски, связанные с изменением судебной практики.

В качестве способов снижения отрицательного влияния указанных рисков и/или их минимизации можно указать следующие:

- мониторинг деятельности предприятия;
- проведение маркетинговых исследований для прогнозирования рынка;
- в случае неблагоприятного изменения общих показателей инфляции - сокращение для контрагентов отсрочки платежа, оптимизация управления дебиторской задолженностью и затратами.

ОАО «Самаравтормет», ОАО «Мордоввтормет» и ООО «Самаравторцветмет» не осуществляют внешнеторговой деятельности, весь объем товаров (работ, услуг) реализуется на внутреннем рынке. В связи с этим рисков, связанных с возможным изменением цен на продукцию ОАО «Самаравтормет», ОАО «Мордоввтормет» и ООО «Самаравторцветмет» на внешних рынках, нет.



**Рис. 7.** Типичная структура затрат ломоперерабатывающего предприятия на производство и реализацию продукции по указанным сегментам в процентах от себестоимости

Данные о численности, а также об изменении численности сотрудников предприятий представлены в табл. 17.



**Таблица 17**

**Численность и изменения численности сотрудников  
ОАО «Самаравтормет», ОАО «Мордоввтормет»  
и ООО «Самаравторцветмет»**

Наименование показателей	2010 год	2011 год	% отклонения к 2012 году	2012 год	2013 год	% отклонения к 2013 году
<b>ОАО «Самаравтормет»</b>						
Среднесписочная численность промышленно-производственного персонала, человек	641	699	9,00	650	560	-13,85
Среднесписочная численность рабочих, человек	490	549	12,00	520	450	-13,5
<b>ООО «Самаравторцветмет»</b>						
Среднесписочная численность промышленно-производственного персонала, человек	73	81	10,00	76	65	-13,4
Среднесписочная численность рабочих, человек	57	64	11,00	61	52	-14,8
<b>ОАО «Мордоввтормет»</b>						
Среднесписочная численность промышленно-производственного персонала, человек	133	148	11,2	140	120	-14,2
Среднесписочная численность рабочих, человек	103	116	12,6	112	96	-14,28

Средняя численность промышленно-производственного персонала ОАО «Самаравтормет» в 2013 году составила 560 человек, что по сравнению с 2012 годом меньше на 90 человек.

Значительное количество лома теряется в удаленных регионах, где транспортные расходы существенно сказываются на эффективности сбора вторичных черных металлов.

Анализ рынка ряда стран с рыночной экономикой показывает, что на нем много небольших специализированных предприятий, однако они не занимаются сбытом своей продукции конечному потребителю. Этим занимаются крупные фирмы. Такая система

позволяет повысить устойчивость сбыта, оптимизировать производственно-транспортные расходы, повысить качество сырья. Поэтому курс на совершенствование деятельности ломоперерабатывающих предприятий нуждается в поддержке государства и металлургов. Всего в Самарской области свыше 1700 организаций-ломосдатчиков, к их числу относятся крупные нефтеперерабатывающие, подшипниковые заводы, ОАО «Завод им. А.Н. Тарасова», ОАО РКЦ «Прогресс» и другие.

Анализ финансово-экономического состояния ломоперерабатывающих предприятий ОАО «Самаравтормет», ОАО «Мордоввтормет» и ООО «Самаравторцветмет» говорит о том, что они занимают устойчивое финансовое положение в своем сегменте рынка.

Конкуренция на рынке черных металлов заставила предприятия наращивать объёмы самовывоза лома. В 2010 году такой лом составлял 22,5% от общего объёма, в 2005 году - около 30%. В 2013 году объёмы самозаготовки увеличились и составили 34,5%. Сложившееся в регионе положение на рынке лома черных металлов и исследования аналитической группы фирмы «Маир» (Москва) свидетельствуют о том, что в области ежегодно образуется до 1 млн тонн металлургического сырья. Этот объем сохранится и в ближайшей перспективе (7-10 лет).

На ломоперерабатывающих предприятиях действует Положение по оплате и премированию работников, которое принято в целях повышения материальной заинтересованности, достижения высоких результатов деятельности и улучшения качества работы, создания условий для проявления творческого и трудового потенциала работника. Оно устанавливает порядок и основания начисления премиальных выплат работникам предприятия.

В ОАО «Самаравтормет» действует также договор о заготовке лома и отходов черных металлов. Расчет премии начальников цехов и участков на ломоперерабатывающем предприятии производится по результатам заготовки лома. При расчете учитывается коэффициент выполнения плана, коэффициент соблюдения исполнительской дисциплины, а также ставка за 1 т в рублях, коэффициент эффективности и сдельная оплата по отгрузке. Пример расчета премии начальников цехов и участков на ломоперерабатывающем предприятии приведен в табл. 18.

Благоприятные условия для развития промышленности во многом определили перспективы в работе предприятий по переработке вторичных металлов, в том числе ОАО «Самаравтормет». 70 лет оно осуществляет производственную деятельность по заготовке, переработке и отгрузке лома и отходов чёрных металлов.

В сложных условиях рыночной экономики предприятие сохранило жизнестойкость, противопоставив трудностям сплочённость коллектива. Рациональное использование оборудования, наращивание мощностей способствовали росту объёмов заготовки и переработки лома.

Работа в цехах сопряжена с опасностями, поэтому постоянное внимание уделяется охране труда, выделяются значительные средства (по одному миллиону рублей в год) на создание оптимальных условий на рабочих местах.

Слаженной работе сотрудников предприятия способствуют постоянный рост зарплаты и укрепление трудовой дисциплины. Все эти меры позволили предприятию выдержать конкуренцию на рынке вторичных металлов.

**Таблица 18**

**Расчет премии начальников цехов и участков за май 2014 г. в ОАО «Самаратормет»**

Подразделение	План	Факт	Коэф. выполнения	ФИО	Коэффициент соблюдения	Оклад за отработанное	Отработано дней	Ставка за 1 тн.	Коэф. эффективности	Сдельная оплата по отгрузке	Премия по загрузке вагонов	Премияльная выплата	Коэффициент	Штраф	Сдельная+	Премия месячная	Итого начислено
Самара	10550	7,850	1.00	1	1	7,895	10	5	1	39,249	5,800	10000	1.00		49,249	55049.04	62,944
Сызрань	1900	1,822	1.00	2	1	8,000	19	15	1	27,331	-2,700	10000	0.90		37,331	31168.01	39,168
Тольятти	3800	2,902	1.00	3	0.8	12,000	19	10	1	29,018	-2,200	10000	0.80		39,018	23563.82	40,564
ТольяттиЗ	250		0.00	4				25	1	0					0	5000.00	
Отрадный	1850	1,989	1.08	5	1	7,000	19	15	1	29,838	100	10000	1.20		39,838	47925.82	54,926
Чапаевск	900	567	0.80	6	1	7,000	19	20	1	11,340	1,200	12000	1.00		23,340	24540.32	31,540
Безенчук	400	260	1.00	7	1	7,000	19	25	1	6,512		15000	0.60		21,512	12907.40	19,907
Похвистнево	700	451	0.64	8	1	7,000	19	20	1	9,021	1,500	15000	0.64		24,021	16431.39	23,431
Серноводск	800	1,500	1.00	9	1	7,000	19	20	1	30,000		12000	0.80		42,000	33600.00	40,600
Погрузная	650	553	1.00	10	1	7,000	19	25	1	13,820		15000	1.00		28,820	28819.58	35,820
Кряж	1100	790	0.80	11	1	7,000	19	20	1	15,807		12000	1.00		27,807	27807.06	34,807
Новокуйбыш.	1300	599	0.80	12	1	7,000	19	20	1	11,980		12000	1.00		23,980	23979.98	30,980
Самара-3	500	473	1.00	13	1	7,000	19	25	1	11,824		15000	1.03		26,824	27629.21	34,629
Кр.Глинка	850	939	1.00	14	1	7,000	19	25	1	23,480		15000	1.00		38,480	38480.33	45,480
Кинель	500	487	1.00	15	1	7,000	19	25	1	12,176		15000	1.00		27,176	27175.50	34,176
Кашпир	350	165	0.80	16	1	6,632	18	25	1	4,117		15,000	1.00		19,117	19116.60	25,748
Тольятти 2	300	292	1.00	17	1	7,000	19	25	1	7,302		15,000	1.00		22,302	22302.25	29,302
Итого:				X	X	111,526	294	X	X	282,816		208,000			490,816	465496.29	584,023

Выплата премий в ОАО «Самаравтормет» производится из фонда оплаты труда. Система оплаты труда предусматривает должностной оклад и следующие виды премиальных выплат:

1. Сдельная премия, которая определяется по результатам работы за месяц и не ограничивается минимальным и максимальным размером.

2. Базовая премия. За расчетную единицу принимается сумма, которая указана в трудовом договоре с работником либо в штатном расписании, она выплачивается пропорционально отработанному времени с учетом существующего Положения.

3. Единоразовая премия за отдельные выполненные задания или за особые достижения, улучшение показателей деятельности компании. Размер и порядок выплаты премии определяются директором по представлению руководителя соответствующего подразделения.

Премии выплачиваются одновременно с заработной платой за отработанное время. Основанием для начисления премии являются данные бухгалтерского, оперативного и кадрового учета. Основанием для выплаты премии является приказ о премировании с указанием сумм премирования, подписанный директором предприятия. Нормативы, планы, показатели, используемые в Положении по оплате и премированию работников, утверждаются директором или другими работниками компании, уполномоченными директором. Работникам, принятым с испытательным сроком, переведенным на новую должность или временно исполняющим обязанности, премия рассчитывается в соответствии с Положением по оплате и премированию работников. Работникам, уволившимся по собственному желанию или по инициативе работодателя (за причинение ущерба предприятию, нарушение трудового распорядка и производственной дисциплины) и не проработавшим полный календарный месяц, премия не начисляется. Работнику, проработавшему неполный календарный месяц и уволившемуся в связи с призывом в Вооруженные силы РФ, поступлением в учебное заведение, уходом на пенсию или увольнением по сокращению штатов, премия выплачивается за фактические результаты труда в соответствующем периоде. При наличии непогашенных дисциплинарных взысканий премия не начисляется.

Премирование работников производится в следующем порядке: указанная в трудовом договоре с работником базовая премия принимается за расчетную единицу при расчете премиальной выплаты за соответствующий период. Расчет премиальной выплаты производится на основании умножения коэффициента личной эффективности и соблюдения исполнительской дисциплины, установленного Положением по оплате и премированию работников, на расчетную единицу.

Расчет премиальной выплаты производится по следующей формуле:

$$\text{Премия} = K_{\text{эфф}} * БП ,$$

где БП - расчетная единица базовой премии, размер которой определяется в трудовом договоре;

$K_{\text{эфф}}$  - коэффициент личной эффективности и соблюдения исполнительской дисциплины, устанавливающий эффективность деятельности работника.

Для некоторых категорий работников по согласованию с директором может быть разработано Целевое соглашение (Положение об оплате труда), согласно которому устанавливаются показатели работы работника (работников) и соответствующий размер бонуса и премий. Коэффициент личной эффективности по решению директора может быть уменьшен до 0,0 за производственные упущения:

- невыполнение планов работ, установленных для работника в отчетном месяце;
- непредоставление в срок или ненадлежащее заполнение отчетных документов;
- невыполнение трудовых обязанностей, выразившееся в нарушении требований законодательства, обязательств по трудовому договору, должностных инструкций, положений, приказов директора, технических правил;
- нарушение правил корпоративной этики;
- неисполнение распоряжений непосредственного руководителя;
- нарушение требований по охране труда, невыполнение инструкций и предписаний по технике безопасности;
- нарушение трудовой дисциплины и правил внутреннего трудового распорядка;
- совершение виновных действий (бездействий), повлекших нанесение предприятию ущерба.

Коэффициент личной эффективности по решению директора может быть увеличен до 2,0 за эффективную работу в рассматриваемом месяце или по следующим основаниям:

- по результатам трудового соревнования;
- выполнение единовременных задач, активность, инициативность, наставничество;
- рациональные предложения;
- привлечение стратегически важных клиентов.

Коэффициент личной эффективности, применяемый при начислении премии, устанавливается непосредственными руководителями и утверждается приказом директора. При этом в приказе оговаривается причина, по которой работнику устанавливается коэффициент личной эффективности, отличный от 1,0. Единовременные премии выплачиваются по случаю общегосударственных и профессиональных праздников, важных событий в жизни предприятия, юбилейных дат работников и т.д.

Такие премии способствуют созданию на предприятии благоприятного микроклимата, укреплению и развитию корпоративной культуры. Случаи применения данного вида единовременного премирования определяются директором предприятия с учетом имеющихся экономических возможностей. Им же определяется круг премируемых работников и размеры премий на основании представления руководителей структурных подразделений.

Каждый случай единовременного премирования оформляется приказом директора предприятия.

Основания для начисления ежемесячных, единовременных премий (приказы, служебные записки, распоряжения) представляются на утверждение директору руководителями соответствующих подразделений не позднее 3-го числа месяца, следующего за отчетным. Контроль соблюдения Положения по оплате и премированию работников осуществляет директор. Изменения и дополнения к Положению по оплате и премированию работников утверждаются приказом директора.

Разработанная нами система стимулирования результатов трудовой деятельности менеджеров ломоперерабатывающих предприятий была внедрена в ОАО «Самаравтормет», ООО «Самаравторцветмет» и ОАО «Мордовтормет».

Организационно-экономические направления развития системы стимулирования результатов трудовой деятельности менеджеров ломоперерабатывающих предприятий предполагают:

- Справедливую оценку трудового вклада работников. Уровень оплаты и предоставляемых работнику льгот должен адекватно отражать тот вклад, который он вносит в работу своего подразделения и организации в целом.
- Эффективное развитие предприятия с учетом интересов работников. Затраты предприятия на системы стимулирования результатов трудовой деятельности менеджеров не должны быть слишком велики, это может отрицательно повлиять на успех в реализации намеченных целей. В то же время уменьшение размера заработной платы и затрат на социальный пакет, предлагаемый сотрудникам, способны привести к ослаблению кадрового потенциала и организации в целом.
- Оптимальное соотношение затрат на стимулирование и затрат на социальную поддержку. Это соотношение определяется главным образом двумя факторами: тем, что предлагают своим сотрудникам основные конкуренты (город, регион), и финансовыми ресурсами предприятия.

Технология формирования системы стимулирования результатов трудовой деятельности менеджеров - это последовательность действий по подготовке, разработке и внедрению данной системы в систему управления персоналом организации.

Автор проводил исследования до и после внедрения разработанной методики КРІ в ОАО «Самаравтормет», ООО «Самаравторцветмет» и ОАО «Мордоввтормет». Были получены следующие результаты (анкета приведена в приложении 2).

В устном опросе приняли участие работники, осуществляющие трудовую деятельность под руководством менеджеров, стимулирование которых осуществлялось по разработанной автором методике:

- 220 человек - ОАО «Самаравтормет»;
- 96 человек - ООО «Самаравторцветмет»;
- 115 человек - ОАО «Мордоввтормет».

Среди опрошенных 68% менеджеров линейного уровня, 23% менеджеров оперативного уровня и 9% менеджеров корпоративного уровня.

Качественный состав респондентов следующий:

По полу (табл. 19): ОАО «Самаравтормет»: женщины - 9, мужчины - 211; ООО «Самаравторцветмет»: женщины - 2, мужчины - 94; ОАО «Мордоввтормет»: женщины - 7, мужчины - 108. Как видно из табл. 19, коллектив во всех организациях преимущественно мужской.

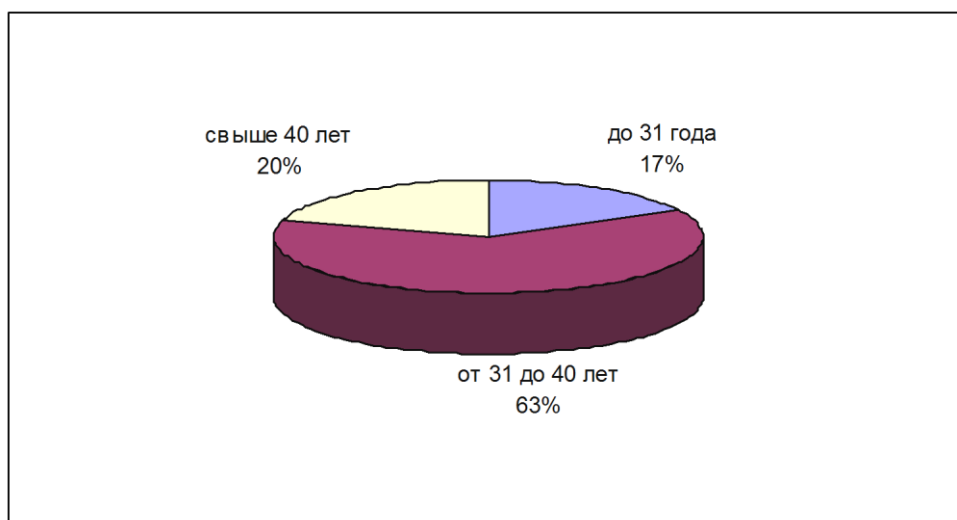


**Таблица 19**

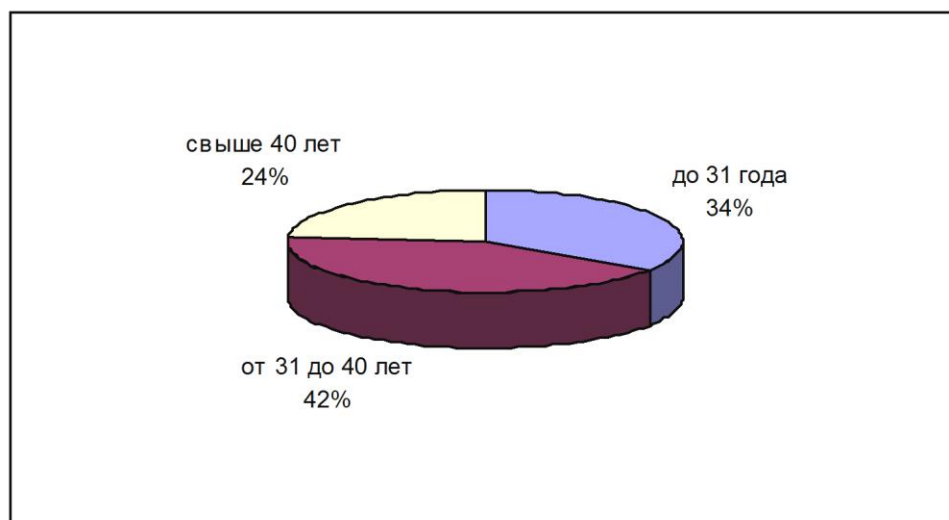
**Количественный состав опрошенных по полу**

Пол	ОАО «Самаравтормет»	ООО «Самаравторцветмет»	ОАО «Мордоввтормет»
Мужской	211	94	108
Женский	9	2	7

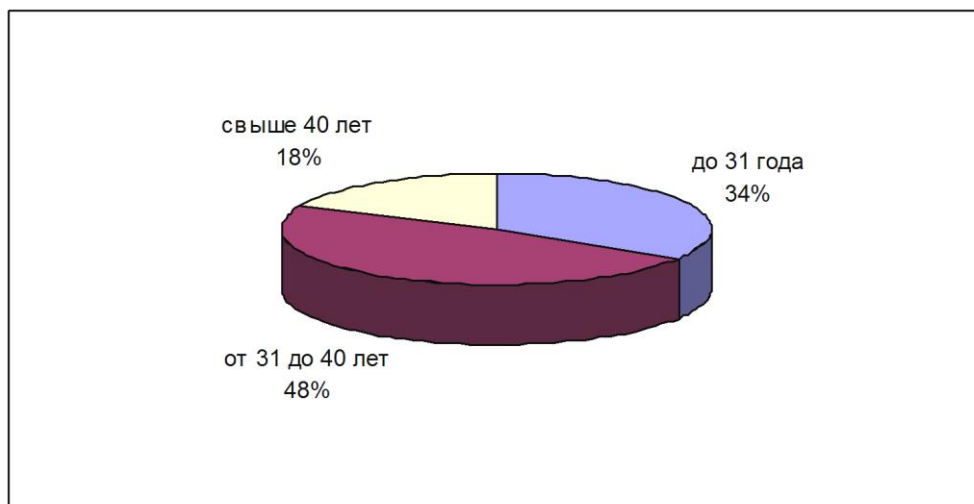
По возрасту: ОАО «Самаравтормет» (рис. 8): до 31 года - 38 человек, от 31 до 40 лет - 137 человек, свыше 40 лет - 45 человек; ООО «Самаравторцветмет» (рис. 9): до 31 года - 33 человека, от 31 до 40 лет - 40 человек, свыше 40 лет - 23 человека; ОАО «Мордоввтормет» (рис. 10): до 31 года - 39 человек, от 31 до 40 лет - 55 человек, свыше 40 лет - 21 человек.



*Рис. 8. Возрастная структура опрошенных в ОАО «Самаравтормет»*



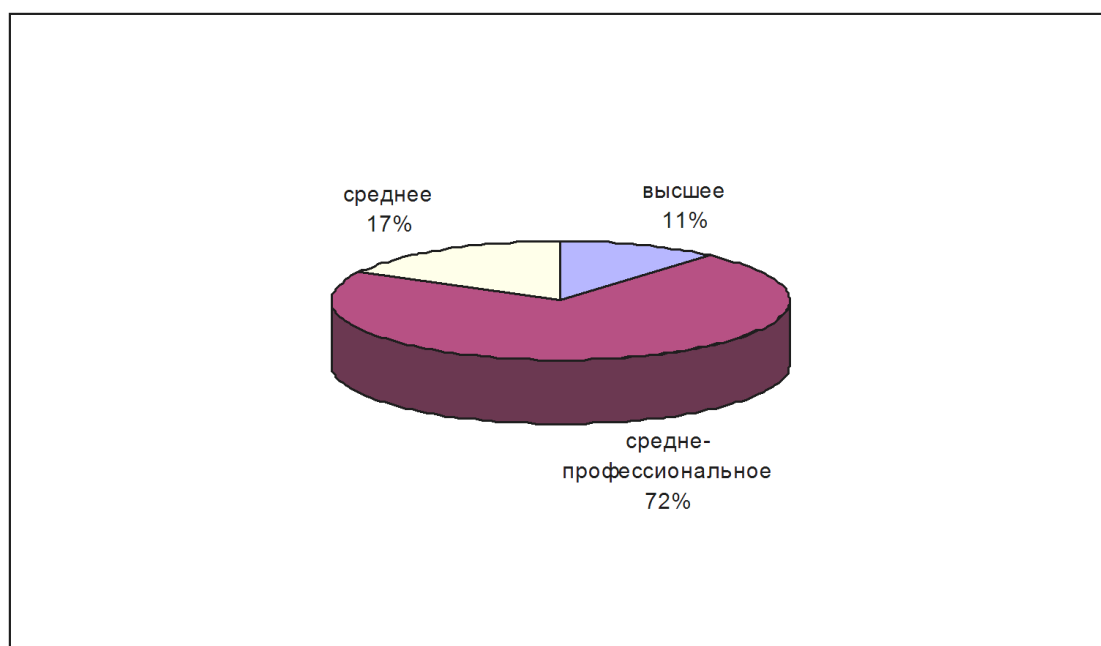
*Рис. 9. Возрастная структура опрошенных в ООО «Самаравторцветмет»*



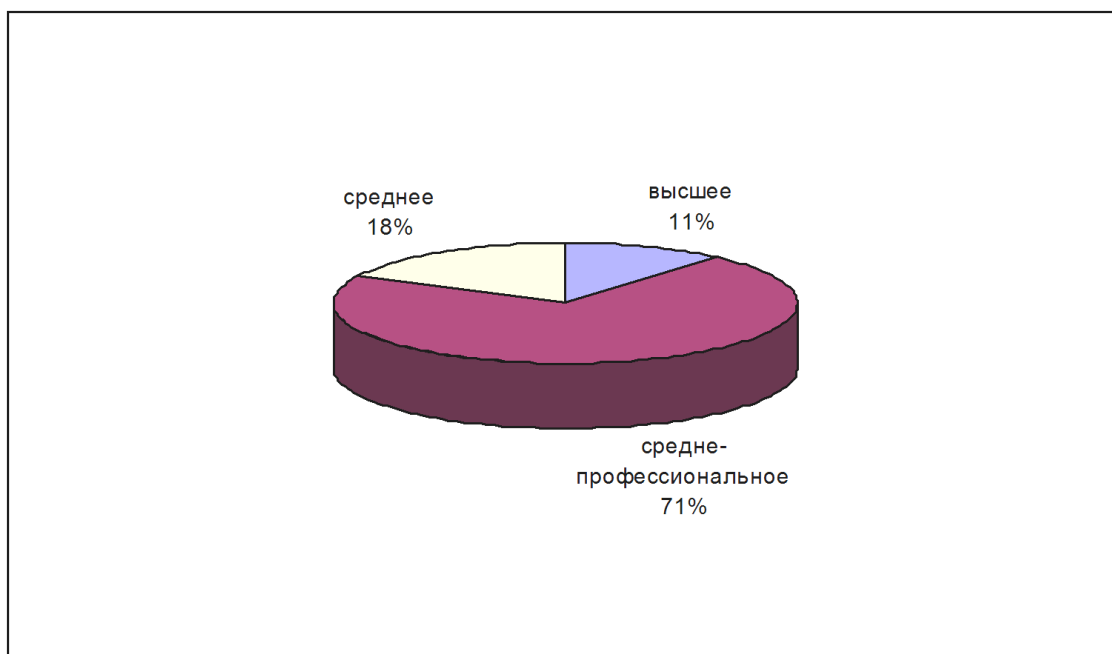
*Рис. 10. Возрастная структура опрошенных в ОАО «Мордоввтормет»*

Во всех организациях сотрудники в основном среднего и старшего возраста, на рынке труда по металлургическим специальностям наблюдается явная нехватка молодых кадров, и эта тенденция сохранится в ближайшие несколько лет. Поэтому так важно стратегически управлять качественным и количественным составом работников, оптимизируя их численность, и, несмотря на сложную ситуацию, постараться удержать ценных сотрудников.

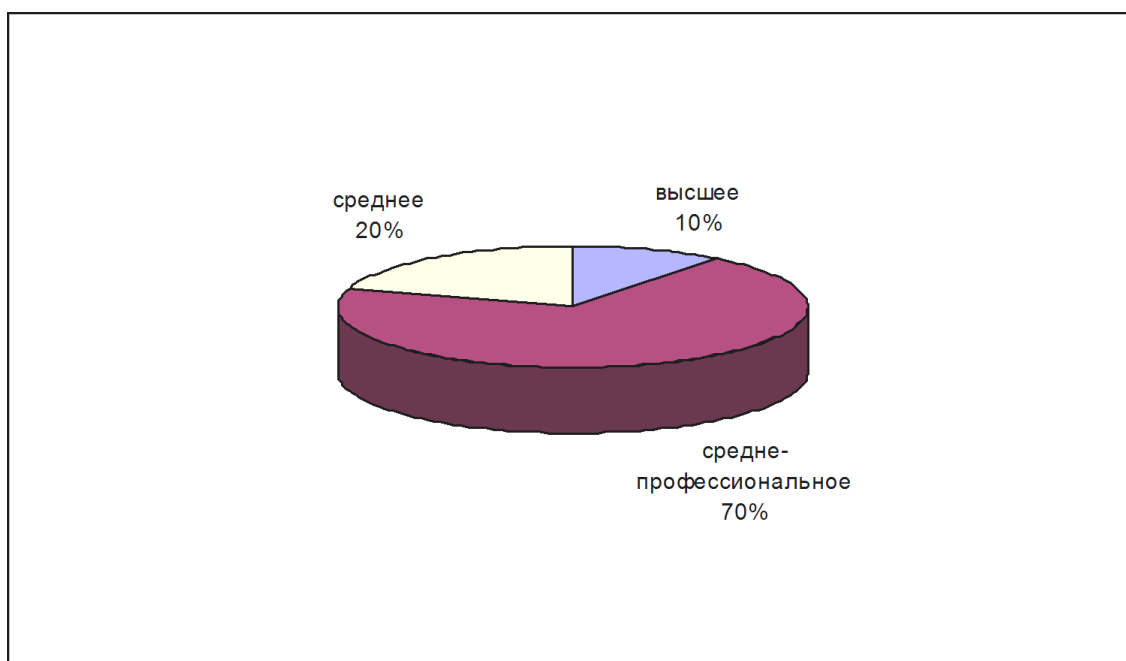
По образованию (рис. 11): ОАО «Самаравтормет»: высшее - 25 человек, среднее профессиональное - 157 человек, среднее - 38 человек; ООО «Самаравторцветмет» (рис. 12): высшее - 11 человек, среднее профессиональное - 68 человек, среднее - 17 человек; ОАО «Мордоввтормет» (рис. 13): высшее - 12 человек, среднее профессиональное - 80 человек, среднее - 23 человека.



*Рис. 11. Структура опрошенных по уровню образования в ОАО «Самаравтормет»*



*Рис. 12. Структура опрошенных по уровню образования в ООО «Самараторцветмет»*



*Рис. 13. Структура опрошенных по уровню образования в ОАО «Мордоввтормет»*

По стажу работы в отрасли, организации. По данным табл. 20 можно сделать вывод, что большая часть работников имеет стаж работы в отрасли свыше 5 лет, а на предприятиях - от 3 лет и более.

**Таблица 20**

**Количество опрошенных по стажу работы на предприятии и в отрасли**

Организации	Стаж работы на предприятии, %			Стаж работы в ломоперерабатывающей отрасли, %		
	до 3 лет	от 3 до 5 лет	свыше 5 лет	до 3 лет	от 3 до 5 лет	свыше 5 лет
ОАО «Самаравтормет»	20	53	27	14	24	62
ООО «Самаравторцветмет»	13	28	59	13	24	63
ОАО «Мордоввтормет»	14	51	35	8	49	43

В ближайшие 1-3 года 68% опрошенных респондентов собираются остаться в организации, в которой работают в настоящее время, 15% собираются перейти на другое предприятие без изменения специальности. 15%, не удовлетворенных существующим положением, указали, что не собираются менять специальность, но при этом их не устраивает низкий уровень заработной платы. Среди основных причин увольнения коллег были названы неблагоприятные условия труда (16%), неудовлетворенность размером заработной платы (40%), неудовлетворенность системой оплаты, мотивацией (стимулированием) труда (48%).

Наиболее значимыми результатами, ожидаемыми от своей работы, респонденты признали заработок и получение социальных благ, немаловажным также оказалось стремление достичь общественного признания и самоутверждения.

В рамках второго блока был изучен социально-психологический климат трудовых коллективов, являющийся сложным и многоуровневым феноменом в системе трудовых отношений. Благоприятный социально-психологический климат в конечном итоге формирует ощущение стабильности, чувство корпоративности, конструктивные отношения с коллегами и с руководителями различных рангов. Поэтому деятельность по формированию и поддержанию благоприятного социально-психологического климата является неотъемлемой частью управления персоналом. Проанализируем социально-психологический климат рассматриваемых предприятий.

Большинство сотрудников ОАО «Самаравтормет» (68%) считают, что социально-психологический климат предприятия формируют его непосредственный руководитель и руководители подразделений. В ОАО «Самаравторцветмет» и ОАО «Мордоввтормет» большинство сотрудников ответили, что социально-психологический климат формирует непосредственный руководитель (соответственно 74% и 65%). Следовательно, работа по управлению социально-психологическим климатом ведется во всех организациях, что подтверждено анкетированием. Однако в современных условиях мероприятия по формированию социально-психологического климата следует планировать, они должны носить регулярный характер и подвергаться постоянному мониторингу. Существующий социально-психологический климат характеризует наличие или отсутствие конфликтов в коллективе (табл. 21).

**Таблица 21**

**Наличие конфликтов в коллективе ОАО «Самаравтормет»**

	Количество ответивших «Время от времени», %	Количество ответивших «Редко», %	Количество ответивших «Не бывает», %
с руководством организации	12	20	68
с линейным руководителем	18	26	56
с коллегами	37	41	22

Как видно из табл. 21, высокого уровня конфликтности нет ни в одной из групп взаимоотношений. В ООО «Самаравторцветмет» наиболее проблемной оказалась группа «конфликты с руководством организации» (ответ «время от времени» выбрали 68% респондентов, что, полагаем, связано с прошедшей волной сокращений). В ОАО «Мордоввтормет» больший удельный вес имеет группа «конфликты с коллегами» (43%).

На рис. 14 представлено мнение сотрудников об отношении к ним топ-менеджеров предприятия.



**Рис. 14.** Отношение топ-менеджеров предприятия к сотрудникам

Как видно на гистограмме (рис. 14), наибольшую ответственность и заботу руководства о своих сотрудниках отметили в ОАО «Самаравтормет», наименьшую же поддержку руководства предприятия ощущают в ОАО «Мордоввтормет».

Далее респондентам было предложено оценить состояние трудовой дисциплины в своем коллективе (табл. 22).

**Таблица 22**

**Оценка состояния трудовой дисциплины в коллективе ОАО «Самаравтормет»**

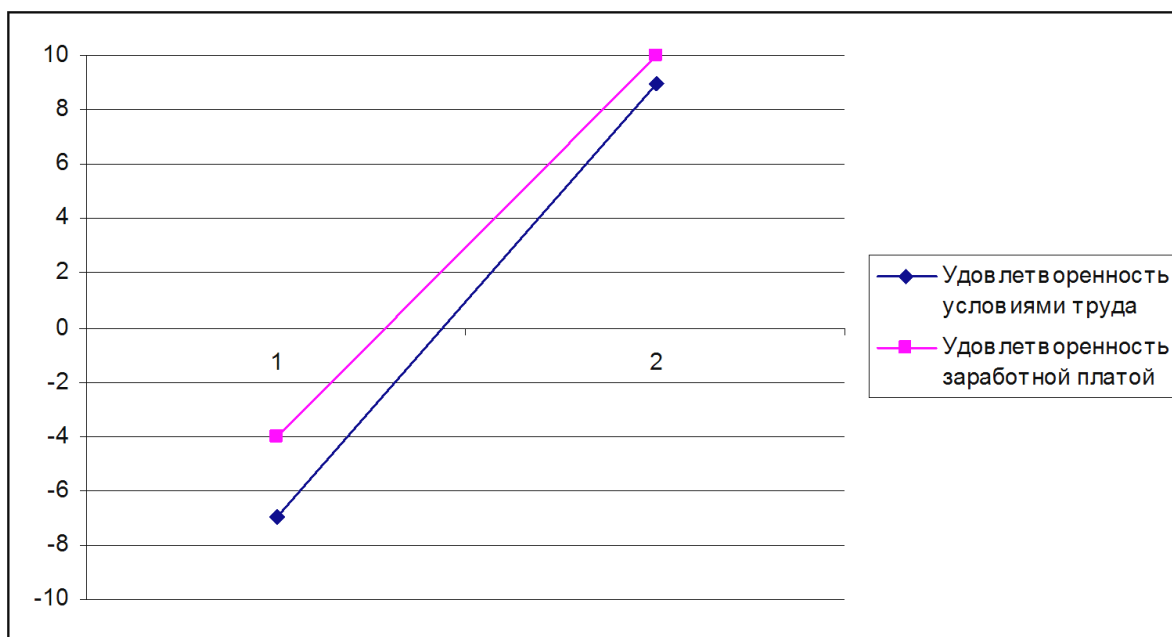
Оценка состояния трудовой дисциплины	Число ответов, %
отличное	36
хорошее	48
удовлетворительное	16
неудовлетворительное	-

Трудовую дисциплину в ОАО «Самаравтормет», а также в ООО «Самаравторцветмет» и ОАО «Мордоввтормет» сотрудники предприятий оценивают в основном положительно.

На рис. 15-17 представлены графики, демонстрирующие соотношение удовлетворенности уровнем заработной платы и удовлетворенности условиями труда.

Показатель удовлетворенности условиями труда особенно важен в сфере ломопереработки, где имеют место вредные производственные факторы: вибрация, шум, производственная пыль, вредные пары, газы, а также опасные производственные факторы, связанные с использованием в технологическом процессе такого оборудования, как электромагниты, пресс-ножницы, с осуществлением огневой резки.

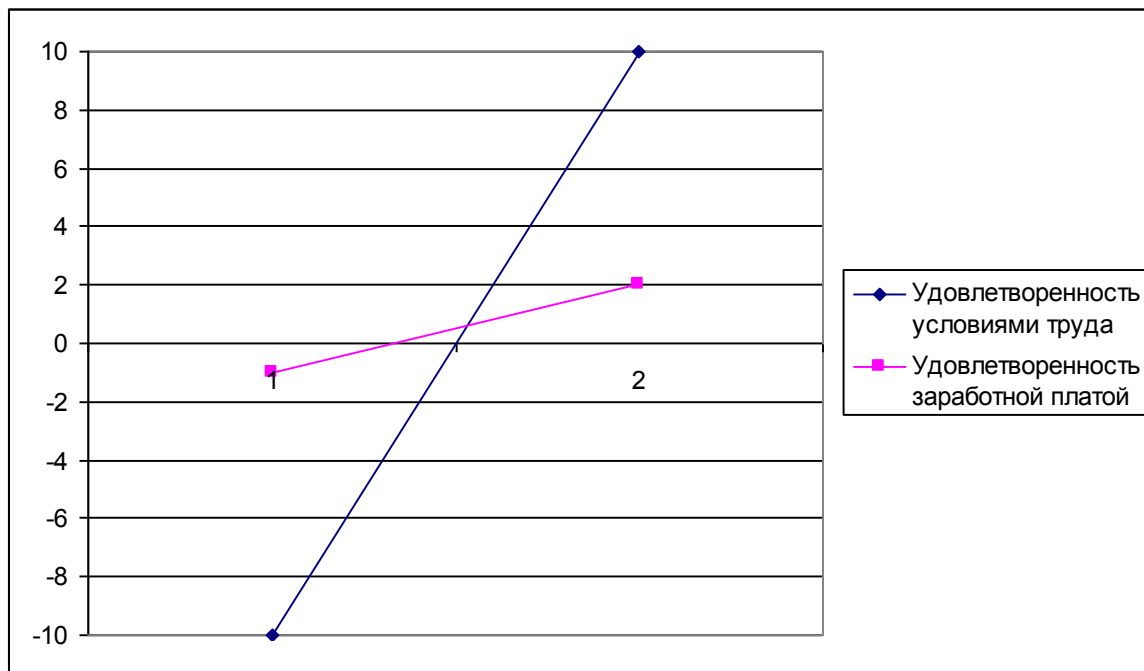
График, отражающий точку зрения менеджмента ОАО «Самаравтормет», демонстрирует положительную оценку уровня заработной платы и условий труда (рис. 15).



*Рис. 15. Соотношение удовлетворенности условиями труда и заработной платой в ОАО «Самаравтормет»*

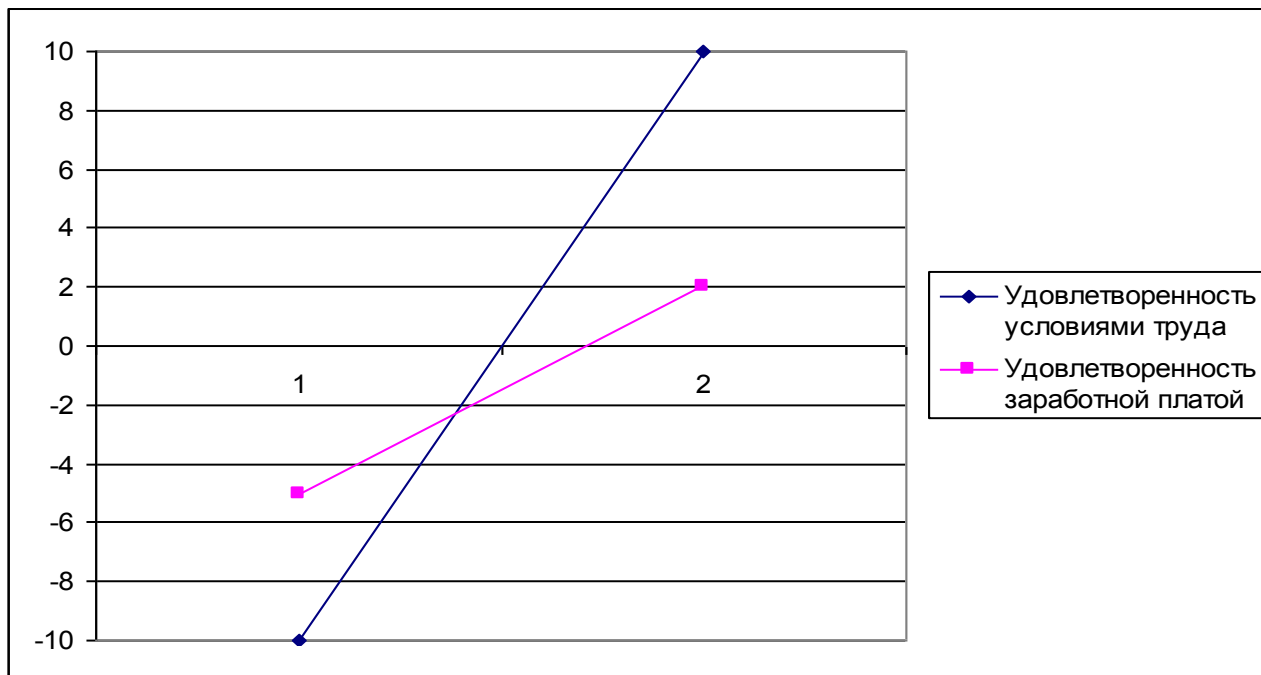


График, составленный на основе ответов сотрудников ОАО «Мордоввтормет», показал, что удовлетворенность уровнем заработной платы значительно меньше (рис. 16).



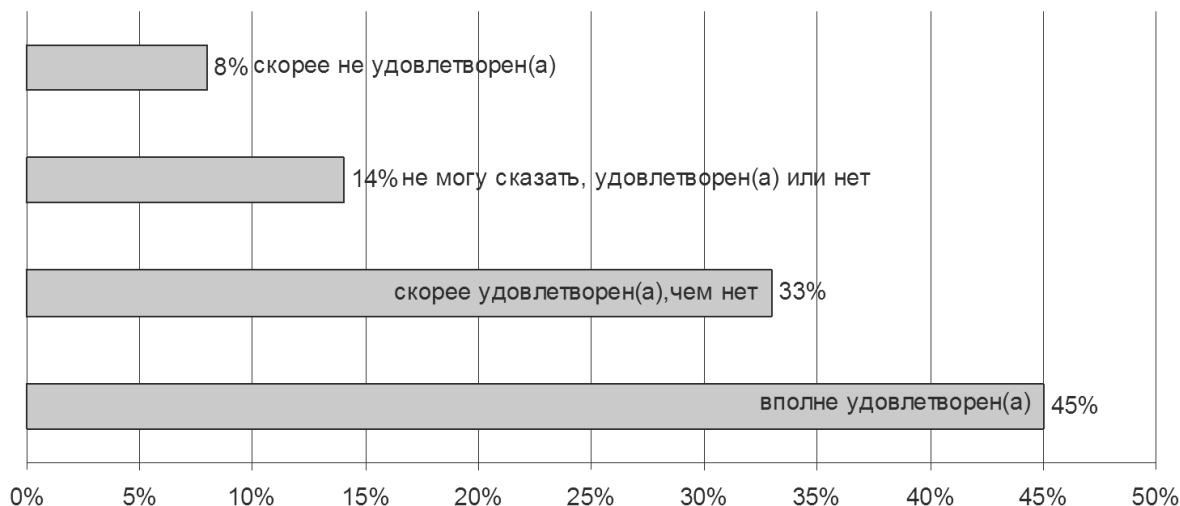
*Рис. 16. Соотношение удовлетворенности условиями труда и заработной платой в ОАО «Мордоввтормет»*

На графике ООО «Самаравторцветмет» неудовлетворенность уровнем заработной платы выражена явно (рис. 17).



*Рис. 17. Соотношение удовлетворенности условиями труда и заработной платой в ООО «Самаравторцветмет»*

Оценка сотрудниками предприятия условий труда на производстве - важный критерий трудовой деятельности, а также показатель настроений коллектива и его лояльности к руководству. На рис. 18 представлены данные об удовлетворенности научной организацией труда в производственных подразделениях, полученные в результате опроса сотрудников ОАО «Самаравтормет». Почти половина работников этого предприятия (45%) «вполне удовлетворены организацией труда на производстве», 33% работников «скорее удовлетворены, чем нет»; это хорошие показатели. В ОАО «Самаравторцветмет» «вполне удовлетворены организацией труда на производстве» 40% сотрудников, а в ОАО «Мордоввтормет» - 56%.



*Рис. 18. Оценка удовлетворенности научной организацией труда на производстве ОАО «Самаравтормет»*

Очередной вопрос позволил опрашиваемым работникам оценить удовлетворенность и значимость перечисленных оргфакторов. Данные табл. 23 демонстрируют, что наиболее проблемными для работников ОАО «Самаравтормет» являются факторы, отнесенные к группе «сверхконфликтных» и «конфликтных». Среди них «оплата труда», «справедливость распределения премий и других выплат» и др. По результатам опроса респондентов ООО «Самаравторцветмет» и ОАО «Мордоввтормет» конфликтными и сверхконфликтными были также признаны факторы, касающиеся оплаты труда.

**Таблица 23**

**Распределение коэффициентов удовлетворенности и значимости по организационным факторам ОАО «Самаратормет»**

Фактор	$K_{уд}$	$K_{зн}$	Группа
1. Оплата труда	0,38	0,85	конфликтные
2. Справедливость распределения премий и других компенсационных выплат	0,33	0,82	сверхконфликтные
3. Возможность развития	0,76	0,84	нейтральные
4. Возможность профессионального роста	0,74	0,75	нейтральные
5. Распределение работы с учетом квалификации работника	0,43	0,71	конфликтные
6. Делегирование ответственности	0,78	0,44	компенсирующие
7. Самостоятельность в принятии производственных решений	0,56	0,68	конфликтные
8. Учет мнения, пожеланий	0,51	0,79	конфликтные
9. Оценка результативности трудовой деятельности	0,46	0,72	конфликтные
10. Социальное обеспечение	0,59	0,80	конфликтные

В целом проведенное исследование подтвердило необходимость разработки системы стимулирования результатов трудовой деятельности менеджеров и позволило выявить причины и факторы неудовлетворенности менеджмента предприятий работой.

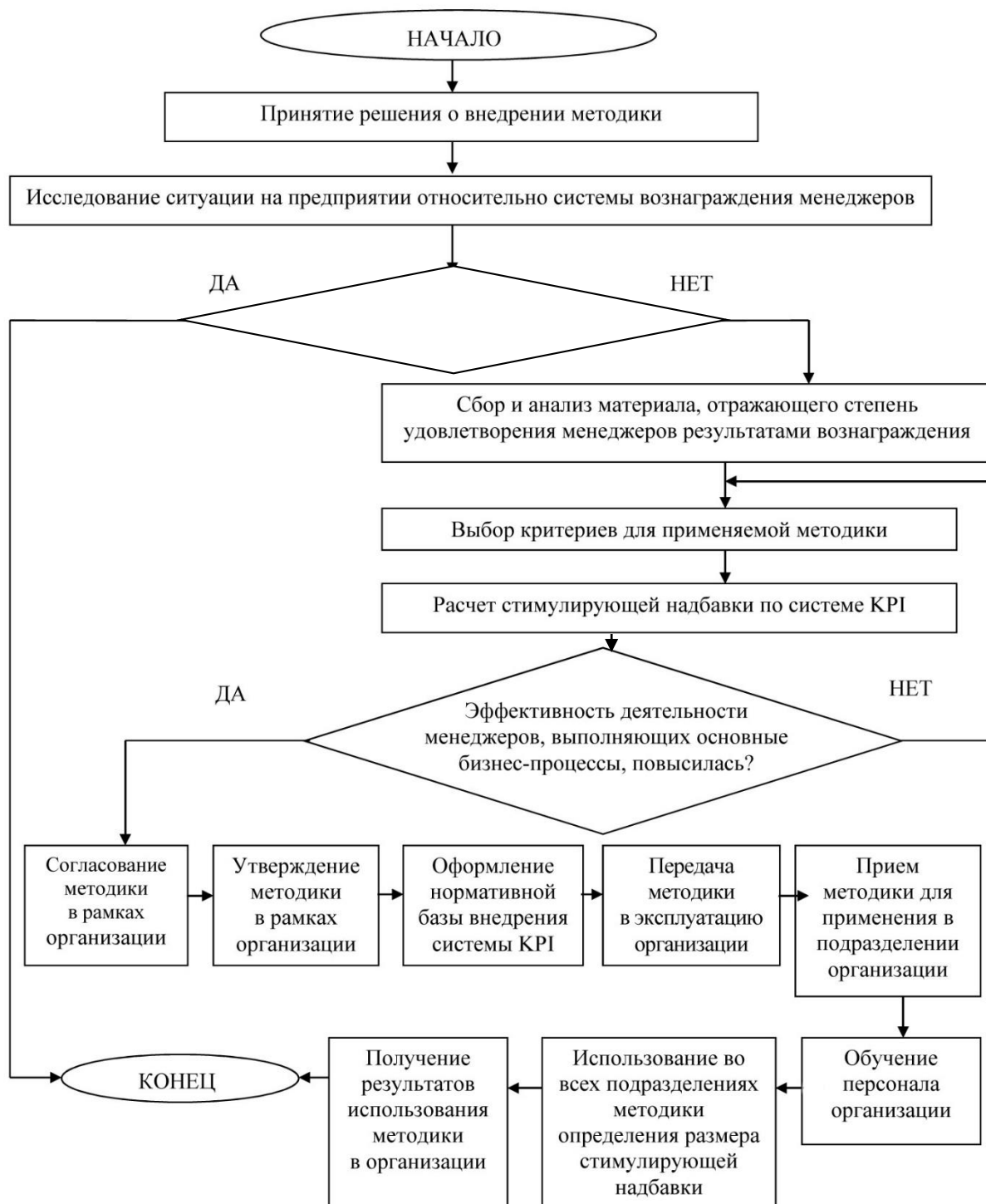
Данный опрос показал необходимость внедрения методики стимулирования результатов трудовой деятельности менеджеров.

### **3.2. Анализ результатов внедрения системы КРІ на примере ломоперерабатывающих предприятий Самарской области**

Алгоритм внедрения системы КРІ на ломоперерабатывающих предприятиях представлен на рис. 19. Разработка методики определения размера стимулирующей надбавки начинается с принятия решения о необходимости таковой разработки. После положительного решения происходит выдача заказа на разработку методики с последующим формулированием требований к ней. На основе сформулированных требований производится поиск методики определения размера стимулирующей надбавки и исследование существующих систем.

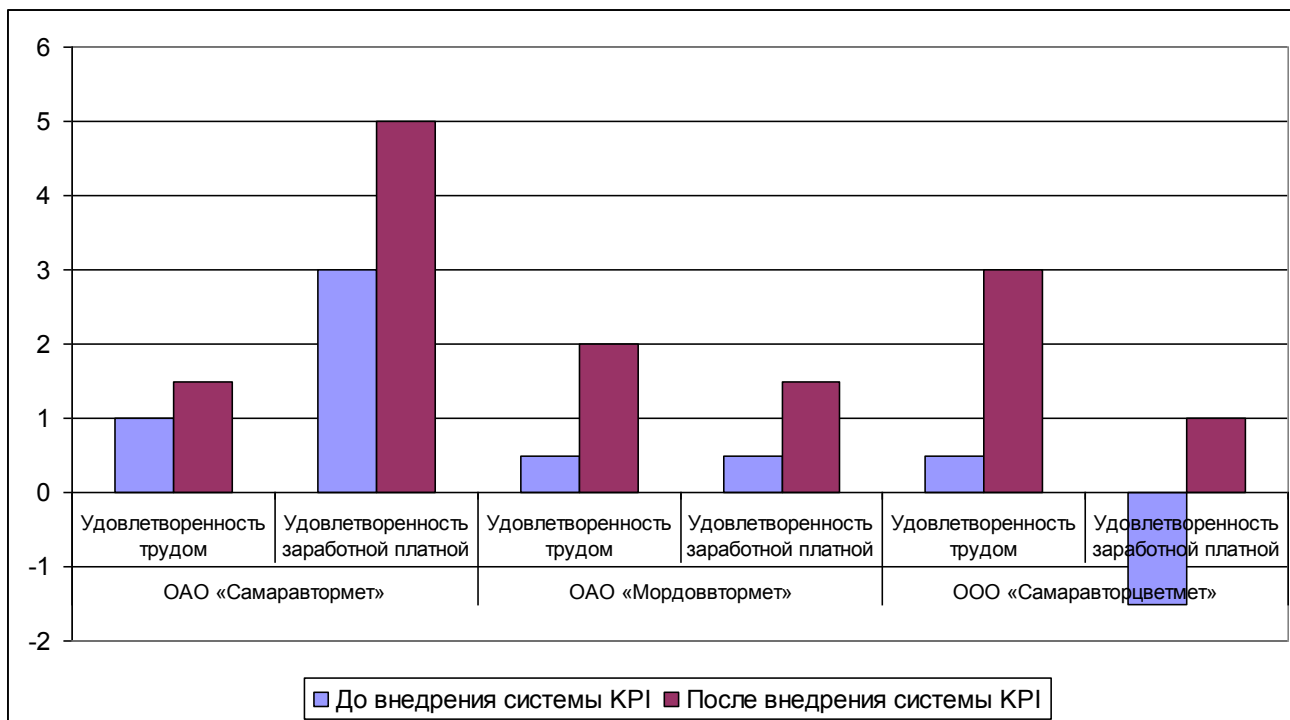
Итогом поисков и исследования является выбор базовой методики определения размера стимулирующей надбавки, ее адаптация к условиям конкретной организации и обсуждение полученных результатов. Если методика устраивает и не требуется внесение изменений и доработка, происходит ее согласование, утверждение, оформление и апробирование в рамках организации. Полученные результаты анализируются, и если в свою очередь они не требуют внесения изменений и доработки, методика передается для эксплуатации в организацию. После ее приема персонал проходит необходимое обучение, и методика внедряется на предприятии. Впоследствии результаты ее использования также могут при необходимости подвергаться корректировке.

Алгоритм внедрения системы КРІ на ломоперерабатывающих предприятиях представлен на рис. 19.



*Рис. 19. Алгоритм внедрения системы КРІ на ломоперерабатывающих предприятиях*

Внедрение системы КРІ позволило повысить удовлетворенность менеджеров работой и уменьшить число конфликтных ситуаций на предприятиях за счет начисления стимулирующей выплаты за результаты их трудовой деятельности. Повышение уровня удовлетворенности трудом и заработной платой наглядно показано на гистограммах, где сравниваются уровни до введения системы КРІ и после (рис. 20). Значение «+10» характеризует максимальную удовлетворенность, а значение «-10» - минимальную.



*Рис. 20. Сравнение уровней удовлетворенности трудом и заработной платой на ломоперерабатывающих предприятиях до внедрения системы KPI и после*

В табл. 24 представлены результаты внедрения авторской методики на российских ломоперерабатывающих предприятиях.



**Таблица 24**

**Результаты внедрения авторской методики на российских ломоперерабатывающих предприятиях**

Предприятие	Показатель	2013 г.	2014 г., оценка	2015 г., прогноз	2016 г., прогноз	2020 г., прогноз
1	2	3	4	5	6	7
Размер стимулирующей надбавки. Корпоративный уровень, тыс. руб.						
ОАО «Самаравтормет»	До внедрения системы КРІ	900	927	945	954	963
	После внедрения системы КРІ	1140	1174,2	1197	1208,4	1219,8
ООО «Самаравторцветмет»	До внедрения системы КРІ	720	728,64	741,6	758,4	777,5
	После внедрения системы КРІ	840	850,08	865,2	882	907,2
ОАО «Мордоввтормет»	До внедрения системы КРІ	540	505,44	513	523,8	534,6
	После внедрения системы КРІ	780	730,08	741	756,6	771,42
Размер стимулирующей надбавки. Оперативный уровень, тыс. руб.						
ОАО «Самаравтормет»	До внедрения системы КРІ	420	428,4	432,6	436,8	441
	После внедрения системы КРІ	540	550,8	556,2	561,6	567
ООО «Самаравторцветмет»	До внедрения системы КРІ	300	303	303	306	306
	После внедрения системы КРІ	360	363,6	363,6	367,2	367,2
ОАО «Мордоввтормет»	До внедрения системы КРІ	180	176,76	179,46	180	181,8
	После внедрения системы КРІ	300	294,6	299,1	300	303
Размер стимулирующей надбавки. Линейный уровень, ед. тыс. руб.						
ОАО «Самаравтормет»	До внедрения системы КРІ	132	132,132	132,264	135,96	137,28
	После внедрения системы КРІ	252	252,252	252,504	259,56	262,08

**Окончание табл. 24**

Предприятие	Показатель	2013 г.	2014 г., оценка	2015 г., прогноз	2016 г., прогноз	2020 г., прогноз
1	2	3	4	5	6	7
ООО «Самаравторцветмет»	До внедрения системы КРІ	144	145,296	146,88	152,64	155,523
	После внедрения системы КРІ	180	181,62	183,6	190,8	194,4
ОАО «Мордоввтормет»	До внедрения системы КРІ	120	116,76	117,24	117,72	120
	После внедрения системы КРІ	180	175,14	175,86	176,58	180
Прирост прибыли предприятия, млн руб.						
ОАО «Самаравтормет»	До внедрения системы КРІ	0,5	0,55	0,6	0,65	0,85
	После внедрения системы КРІ	1,0	1,1	1,2	1,3	1,7
ООО «Самаравторцветмет»	До внедрения системы КРІ	0,3	0,315	0,33	0,345	0,45
	После внедрения системы КРІ	0,5	0,525	0,55	0,575	0,75
ОАО «Мордоввтормет»	До внедрения системы КРІ	0,3	0,306	0,309	0,104	0,165
	После внедрения системы КРІ	0,7	0,714	0,721	0,728	0,77

Данные табл. 24 убедительно доказывают, что внедрение авторской системы стимулирования менеджеров привело к увеличению прироста прибыли ломоперерабатывающих предприятий.

Полученные автором результаты апробации методического инструментария разработки системы стимулирования результатов труда менеджеров свидетельствуют о возможности применения данной методики на других ломоперерабатывающих предприятиях металлургического производства.

Комплекс мероприятий по внедрению методики представлен в табл. 25.

**Таблица 25**

**Комплекс мероприятий по внедрению системы стимулирования результатов трудовой деятельности менеджеров ломоперерабатывающих предприятий на основе ключевых показателей эффективности**

Мероприятие	Ответственные	Решаемые задачи
1. Определение функций менеджеров каждого уровня для выполнения работы по методике	Совет директоров - корпоративный уровень Генеральный директор - оперативный уровень Главные специалисты - линейный уровень	Четко определить критерии оценки результатов труда менеджеров разных уровней управления, сформулировать обязанности, обозначить зону ответственности и пределы полномочий
2. Обсуждение в коллективе	Отдел труда и зарплаты	Размещение проекта положения на корпоративном портале, рассылка по электронной почте, ознакомление под роспись
3. Рабочая комиссия с представителями подразделений, акционеров для корректировки с учетом замечаний коллектива	Представители акционеров и начальники подразделений	Корректировка проекта о премировании с учетом замечаний
4. Проект положения о системе стимулирования, обсуждение, корректировка	Совет директоров, ОТИЗ	Проект положения о премировании с корректировкой с учетом замечаний Совета директоров и отдела труда и зарплаты
5. Собрание акционеров для внесения в коллективный договор	Отдел труда и зарплаты	Внесение в коллективный договор положения о премировании
6. Внедрение положения о премировании, основанного на системе ключевых показателей эффективности на предприятии	Отдел труда и зарплаты, юридический отдел	Создание нормативной базы для внедрения положения о премировании
7. Своевременное информирование сотрудников о премиальном положении	Отдел труда и зарплаты, отдел кадров, начальники подразделений	Размещение положения на корпоративном портале, рассылка по электронной почте, ознакомление под роспись

**Окончание табл. 25**

Мероприятие	Ответственные	Решаемые задачи
8. Разработка мероприятий и тренингов по внедрению методики	Начальники отдела кадров и отдела труда и зарплаты	Проведение тренингов для разъяснения методики системы стимулирования результатов трудовой деятельности менеджеров на основе ключевых показателей эффективности
9. Аттестация персонала	Отдел кадров	Определение степени усвоения методики

Система стимулирования результатов трудовой деятельности менеджеров, разработанная на предприятии, должна быть закреплена в локальных нормативных актах. Основные внутриорганизационные нормативные документы, прямо или косвенно определяющие разные составляющие системы стимулирования результатов трудовой деятельности менеджеров, представлены в табл. 26.

Среди документов, перечисленных в табл. 26, особого внимания требуют те, которые касаются материального стимулирования труда персонала, поскольку в отличие от многих других данные документы имеют прямое, а не опосредованное отношение к системе стимулирования результатов трудовой деятельности менеджеров.

В процессе функционирования системы стимулирования результатов трудовой деятельности менеджеров важно проводить оценку ее эффективности в целях поиска путей совершенствования и развития. Как известно, оценить эффективность самого процесса стимулирования результатов трудовой деятельности можно с помощью количественных и качественных показателей результатов деятельности работников, что реально выполняется в ходе деловой оценки или аттестации, а также оценки конечных показателей работы организации, улучшения социально-психологического климата и др.

**Таблица 26**

**Нормативные документы, регламентирующие различные составляющие системы стимулирования результатов трудовой деятельности менеджеров в ОАО «Самаравтормет»**

Составляющие системы стимулирования результатов трудовой деятельности	Нормативно-регламентирующие документы
Система стимулирования трудовой деятельности менеджеров в целом	Трудовой договор Правила внутреннего распорядка Должностная инструкция Штатное расписание
Материальное стимулирование	Положение об оплате труда и материальном стимулировании Положение о материальном стимулировании результатов трудовой деятельности менеджеров на основе ключевых показателей эффективности Положение о социальных выплатах и льготах (социальном пакете)
Нематериальное стимулирование	Положение о проведении аттестации персонала Положение о проведении конкурсов профессионального мастерства на звание «Лучший по профессии» Положение о почетном звании (грамоте) Положение о профессиональном обучении кадров Положение о разъездном характере работы Положение о компенсациях за работу с вредными условиями труда

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В рамках исследования автором выполнен всесторонний и глубокий анализ социально-экономических показателей деятельности российских ломоперерабатывающих предприятий, который позволил обнаружить проблему, связанную с применением систем материального стимулирования трудовой деятельности менеджеров. Она заключается в отсутствии зависимости между результатами труда и размером стимулирующей выплаты менеджерам. Для решения данной проблемы автором разработана система ключевых показателей эффективности (KPI), основанная на распределении функций и ответственности при реализации ключевых бизнес-процессов по уровням управления, позволяющая оценить результаты трудовой деятельности менеджеров и практически реализованная в системе стимулирования результатов трудовой деятельности менеджеров ломоперерабатывающих предприятий.

В соответствии с этим в монографии применительно к ломоперерабатывающим предприятиям:

1. Выявлены ключевые бизнес-процессы ломоперерабатывающих предприятий, каскадированные по уровням управления, и разработаны соответствующие им показатели оценки реализации функций менеджмента, что позволяет определить результаты трудовой деятельности менеджеров каждого иерархического уровня.

На основе ключевых бизнес-процессов, соотнесенных с требованиями стандарта ISO-9001, определены функции менеджеров и построена система ключевых показателей эффективности (KPI).

2. Разработаны взаимосвязанные по уровням управления показатели системы KPI применительно к стимулированию результатов трудовой деятельности менеджеров различных уровней.

Значимыми при этом являются сформулированные требования к системе KPI, применяемой в системе стимулирования результатов трудовой деятельности менеджеров ломоперерабатывающих предприятий:

- объективная оценка результатов трудовой деятельности менеджеров;
- взаимосвязанность по уровням вертикали и горизонтали управления;
- преемственность показателей: показатели низшего уровня используются при расчете показателей более высокого уровня;
- направленность на решение приоритетных задач;
- простота и доступность расчета и применения;
- понимание сотрудником значимости показателя;
- оценка результатов трудовой деятельности по показателям, на которые менеджер может повлиять.

3. Разработана модель системы стимулирования результатов трудовой деятельности менеджеров ломоперерабатывающих предприятий, основанная на применении взаимосвязанных по уровням управления показателей системы KPI, обеспечивающая объективную оценку результатов трудовой деятельности менеджеров.

В предложенной модели системы стимулирования основано на применении разработанных показателей KPI, которые в свою очередь учитывают результаты трудовой деятельности на трех уровнях менеджмента - корпоративном, оперативном и линейном.



Авторская модель базируется на определении ключевых бизнес-процессов на каждом уровне управления (менеджмента) с учетом тех стратегических целей по развитию, которые ломоперерабатывающие предприятия ставят перед собой. В зависимости от бизнес-процессов для менеджеров каждого из уровней управления и уровней иерархии выделены те результаты трудовой деятельности, которые должны быть достигнуты и которые, в свою очередь, приведут ломоперерабатывающие предприятия к намеченным целям развития. Достижение желаемых экономических, технологических и организационных состояний предприятий будет служить мотивом к повышению стимулирования менеджеров путем выплаты надбавки, размер которой определяется по системе показателей КРІ на каждом уровне управления.

4. Предложен методический подход к определению размера стимулирующей выплаты в системе КРІ для менеджеров ломоперерабатывающих предприятий каждого уровня управления. Методический подход обладает большой практической значимостью, т.к. может быть использован менеджментом ломоперерабатывающих предприятий как научно обоснованный инструмент определения размера стимулирующей выплаты в системе стимулирования результатов труда менеджеров.

5. Разработана методика оценки результатов трудовой деятельности менеджеров ломоперерабатывающих предприятий на основе разработанных показателей КРІ на каждом уровне управления.

6. Разработаны алгоритм и нормативная база внедрения системы КРІ на ломоперерабатывающих предприятиях.

Результаты внедрения авторской методики на российских ломоперерабатывающих предприятиях доказали, что внедрение системы стимулирования менеджеров привело к увеличению прироста прибыли этих предприятий.

Полученные автором результаты апробации методического инструментария разработки системы стимулирования результатов труда менеджеров свидетельствуют о возможности применения данного инструментария на других ломоперерабатывающих предприятиях металлургического производства.

Стимулирование трудовой деятельности менеджеров предприятий по переработке лома черных и цветных металлов позволяет сформировать заинтересованность работников в реализации целей предприятия и в конечном итоге повысить прибыль и экономическую добавленную стоимость.

Предлагаемые теоретические и методические подходы к исследованию системы стимулирования трудовой деятельности менеджеров представляют интерес для руководства ломоперерабатывающих предприятий, руководителей и специалистов служб управления персоналом. Результаты исследования могут найти практическое применение в формировании и развитии систем стимулирования результатов трудовой деятельности на ломоперерабатывающих предприятиях.

Внедрение предлагаемых рекомендаций способствует повышению результативности трудовой деятельности менеджеров и в целом производительности труда персонала ломоперерабатывающих предприятий.

Представленные разработки могут быть использованы в учебном процессе при изучении дисциплин «Менеджмент», «Мотивация и стимулирование труда», «Кадровая стратегия».

Результаты исследования могут получить развитие по следующим основным направлениям: совершенствование теории и методологии стимулирования результатов трудовой деятельности менеджмента ломоперерабатывающих предприятий, создание в результате более эффективного использования человеческих ресурсов необходимых

предпосылок для обеспечения конкурентоспособности предприятия в условиях усиления конкуренции и развития интеграционных процессов.

## **БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

1. *Абалкин Л.И.* Избранные труды: в 4-х т. Т. II. На пути к реформе. Хозяйственный механизм развитого социалистического общества. Новый тип экономического мышления. Перестройка: пути и проблемы. М.: Экономика, 2000.
2. *Авдеенко В.Н., Котлов В.А.* Производственный потенциал промышленного предприятия. М.: Экономика, 1989.
3. *Алдер Х. А.П.* Современные психотехнологии. СПб.: Нигер, 2000.
4. *Ансофф И.* Стратегическое управление: пер. с англ. М.: Экономика, 1989.
5. *Армстронг М.* Стратегическое управление человеческими ресурсами: пер. с англ. М.: Инфра-М, 2002.
6. *Бобков В.* Минимальная зарплата - 500\$ // Российская газета. 2004. 15 сентября.
7. Большой экономический словарь / Под ред. *А.Н. Азрилияна*. 4-е изд., доп. и перераб. М.: Ин-т новой экономики, 1999.
8. *Бреев Б.* Использование трудового потенциала России в условиях перехода к рыночной экономике // Общество и экономика. 1999. № 12. С. 100-105.
9. *Брукинг Э.* Интеллектуальный капитал. СПб.: Питер, 2001.
10. *Бубнов Ю.Т.* Моделирование системы обобщающих показателей повышения эффективности производства на предприятии. Саратов.: Изд-во Саратов. ун-та, 1986.
11. *Бурков В.Н., Ириков В.А.* Модели и методы управления организационными системами. М.: Наука, 1994. С. 135.
12. *Бурыхин Б.С.* Стимулирование трудового потенциала и трудового вклада работников управления. Томск: Изд-во Томского ун-та, 1991.
13. *Бухалков М.И.* Управление персоналом: учебник. М.: ИНФРА-М, 2005.
14. *Бухалков, М.И.* Организация и нормирование труда: учебник для вузов. М.: ИНФРА-М, 2007.
15. *Вайсбурд В.А.* Экономика труда (экономика социально-трудовых отношений): курс лекций. Ч.1. Самара: Изд-во Самар. гос. акад., 2004.
16. *Вайсбурд, В.А.* Экономика труда: учеб. пособ. Самара: Самар. гос. экон. акад., 2007.
17. *Валитова А.А.* Методические вопросы оценки трудового потенциала региона (на материалах Самарской области): автореф. дис. ... канд. экон. наук. Самара, 2001.
18. *Верещагина Л.С., Долгий В.И и др.* К вопросу об оценке результативности и эффективности СМК промышленных предприятий // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2014. № 2 (51). 0,5 печ. л.
19. *Винокуров М., Горелов Н.* Экономика труда: учебник. СПб.: Питер, 2004.
20. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: учебник. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Экономистъ, 2005.
21. *Владимирова Л.П.* Экономика труда. М.: Изд-во «Дашков и К<sup>о</sup>», 2002.

22. *Волков О.И., Склярченко В.К.* Экономика предприятия: курс лекций. М.: Инфра-М, 2002.
23. *Воробьева А.Р.* Мотивация персонала в соответствии с бизнес-целями компании. [http://www.buk.irk.ru/library/sbornik\\_12/vorobeva\\_1.pdf](http://www.buk.irk.ru/library/sbornik_12/vorobeva_1.pdf)
24. *Воронин В.В.* Принципы формирования и использования трудового потенциала // Изв. Самар. науч. центра Рос. Акад. Наук. 2003. № 3. С. 34-41.
25. *Гагаринская Г.П.* Мотивация трудовой деятельности персонала на предприятиях. Самара: Самар. Дом печати, 2000.
26. *Гагаринская Г.П.* Организационно-экономический механизм трудовой мотивации на предприятиях различных форм собственности (методология и современная практика): дис. ... д-ра экон. наук. М., 2000.
27. *Гагаринская Г.П., Быкова А.В., Калмыкова О.Ю.* Управление человеческими ресурсами организации: формирование конкурентных преимуществ и стратегии предприятий сферы услуг на региональном уровне: монография. Самара: ГОУ ВПО СамГТУ, 2010. 360 с.
28. *Гагаринская Г.П., Штрикова Д.Б.* Особенности трудовой мотивации на предприятии машиностроения. М.: Машиностроение-1, 2004. 290 с.
29. *Гагаринская Г.П., Штрикова Д.Б., Быкова А.В., Калмыкова О.Ю.* Управление персоналом: учебник. Самара: НОУ «ПИБ», ГОУ ВПО «СамГТУ», 2008. 262 с.
30. *Гагаринский А.В.* Модель специалиста в области управления персоналом на основе компетентностного подхода: структура компетенций специалиста [Текст] / *А.В. Гагаринский, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова* // Матер. 63 научной конф. студентов и магистрантов по экономическим наукам «Молодая экономическая наука». Самара: СамГТУ, 2009 С.46-49. 0,2/0,1 п.л.
31. *Гагаринский А.В.* Методический подход к формированию системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала с использованием мотивационных нормативов [Текст] / *А.В. Гагаринский, Г.П. Гагаринская, А.В. Чернецов* // Матер. Всерос. науч.-практ. конф. «Наука, бизнес, образование-2010». Самара: СамГТУ, ПИБ, 2010. С.86-88. 0,2/0,1 п.л.
32. *Гагаринский А.В.* Методологическое обеспечение процесса управления производительностью труда на промышленном предприятии // Казанская наука. Казань, 2013. Выпуск 8. С 13-17. 0,31 печ.л.
33. *Гагаринский А.В.* Развитие системы стимулирования результатов трудовой деятельности менеджеров ломоперерабатывающих предприятий на основе ключевых показателей эффективности (KPI) // Казанская наука. 2014. №9.
34. *Гагаринский А.В.* Развитие системы стимулирования результатов трудовой деятельности менеджеров промышленных предприятий на основе ключевых показателей эффективности // Вестник Самарского государственного университета. Серия «Экономика и управление». Самара: СамГУ, 2014
35. *Гагаринский А.В.* Совершенствование системы стимулирования результатов трудовой деятельности менеджеров на основе оценки работы по системе KPI [Текст] // Наукоедение. 2014 № 4 (23) [Электронный ресурс]. М., 2014. - Режим доступа: <http://naukovedenie.ru>.

36. Гагаринский А.В. Организационно-экономические направления развития системы оценки мотивации и стимулирования труда на предприятиях промышленности // А.В. Гагаринский, В.Г. Семенов // Казанская наука. Казань, 2012. Выпуск 3. С 71-74. 0,3/0,2 печ. л.
37. Гагаринский А.В. Организационно-экономический механизм мотивации для эффективного использования трудового потенциала промышленных предприятий / А.В. Гагаринский, Е.В. Мюллер // Кадровик. Кадровый менеджмент. М., 2008. №9. С. 25-31. 0,9/0,45 печ.л.
38. Гагаринский А.В. Особенности формирования системы мотивационных нормативов на промышленных предприятиях / А.В. Гагаринский, Е.В. Мюллер // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2011. №2. С. 53 -57. 0,4/0,2 печ. л.
39. Гагаринский А.В. Проблемы формирования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала на промышленных предприятиях Самарской области в условиях повышения качества продукции. Самара: НОУ «ПИБ», 2011. 102 с. 6,0/3,0 печ. л.
40. Гагаринский А.В. Система показателей оценки человеческого капитала организации [Текст] / А.В. Гагаринский, В.Г. Семенов // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия «Экономика». Тольятти: Изд-во ПВГУС, 2013. № 4 (24) С. 67-71. 0,4/0,2 печ. л.
41. Гагаринский А.В. Управление производительностью труда промышленного предприятия [Текст] / А.В. Гагаринский, О.Ю. Калмыкова // Вестник Самарского государственного университета. Серия «Экономика и управление». Самара: ФГБОУ ВПО «СамГУ», 2013. № 7 (108). С. 111-116. 0,3/0,15 печ. л.
42. Гагаринский А.В. Фактор времени и мотивационный потенциал персонала [Текст] / А.В. Гагаринский, О.Ю. Калмыкова // Кадровик. Кадровый менеджмент». 2012. №3. С. 33- 37. 0,3/0,1 печ. л.
43. Гагаринский А.В. Факторы повышения производительности труда в организации [Текст] / А.В. Гагаринский, О.Ю. Калмыкова // Вестник Самарского государственного технического университета. Серия «Экономические науки». Самара: ФГБОУ ВПО «СамГТУ», 2013. №2(8) С. 37-47. 0,3//0,15 печ. л.
44. Гагаринский А.В. Шкала мотивационных нормативов как инструмент оценки структурных элементов компетенции работников [Текст] / А.В. Гагаринский, О.Ю. Калмыкова // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия «Экономика». Тольятти: ФГБОУ ВПО «ПВГУС», 2012. №3 (23). С. 106-115. 0,3/0,15 печ. л.
45. Гагаринский А.В. Экономика управления персоналом [Текст] / А.В. Гагаринский, Г.П. Гагаринская, Е.В. Мюллер, А.Н. Лемдянов. Самара: НОУ «ПИБ»; СамГТУ, 2012. 140 с. 8,4 печ. л./2,1 печ. л.
46. Гагаринский А.В. Организационные и социальные факторы повышения производительности труда [Текст] / А.В. Гагаринский, О.Ю. Калмыкова // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2013. № 10. С. 108-116. 0,3/0,1 печ. л.
47. Генкин Б.М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях: учебник. М.: Норма, 2008.
48. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: учебник для вузов. М.: Норма, 2006.

49. Горбачева Т.Л., Рыжикова З.А., Кухтина Е.М. Методология и практика статистического измерения трудовых затрат на всех видах работах в Концепции системы национальных счетов // Вопросы статистики. 2008. №7. С. 27-36.
50. Горбунова Ю.Н. Концепция компетенций как организационная основа совершенствования системы оплаты труда: монография. Самара: ГОУ ВПО «СамГТУ», 2008.
51. Гулиева М.А. Совершенствование оплаты и стимулирования труда персонала промышленных предприятий: автореф. дис. ... канд. эконом. наук. М., 2011.
52. Гущина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда // Общество и экономика. 2000. № 1. С. 168-174.
53. Деревянко О. Организационно-экономический механизм планирования бизнес-процессов предпринимательских структур: дис. ... канд. эконом. наук. СПб., 2004.
54. Десслер Г. Управление персоналом. М: БИНОМ, 2004.
55. Джой-Меттьюз Д. Развитие человеческих ресурсов: пер. с англ. / Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггинсон, М. Сюрте. М.: Эксмо, 2006. 432 с.
56. Доклад о развитии человеческого потенциала в Российской Федерации за 2011 г. / Под ред. А.А. Аузана, С.Н. Бобылева. М.: ПРООН в РФ, 2011. С. 51-53.
57. Долгий В.И., Еремеев М.А. Проблемы оплаты труда в бюджетной сфере [Текст] // Наука - Бизнес - Образование: проблемы и перспективы компетентностного взаимодействия: сб. материалов Международной науч.-практич. конф. 22 октября 2012 г., г. Ульяновск / Под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. Т.Ю. Ивановой. Ульяновск: УлГУ, 2012. С. 406-410.
58. Долгий В.И. Проблемы использования трудового потенциала региона [Текст] // Человеческий потенциал России в условиях становления инновационной экономики: сб. научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции 24-25 ноября 2010 г. Саратов: КУБиК, 2010. С. 135-139.
59. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. М.; СПб.; Киев: Вильямс, 2002.
60. Егоршин, А.П. Организация труда персонала: учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. М.: ИНФРА-М, 2008.
61. Зайцев Н.Л. Экономика организации: учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Экзамен, 2003.
62. Ильина Е.П. Мотивация и мотивы. СПб.: Питер, 2000.
63. Ильина Л.А. Современное состояние практики трудовой мотивации персонала на промышленных предприятиях Российской Федерации: монография. Самара: ГОУ ВПО «СамГТУ», 2007. 300 с.
64. Ильина Л.А. Формирование и развитие механизмов мотивации и стимулирования труда в системе управления организаций нефтегазовой отрасли: теория, методология, практика: автореф. дис. ... д-ра эконом. наук: 08.00.05 / Ильина Лариса Айдаровна. М., 2013. 44 с.



65. Жулина Е.Г. Развитие качества трудовой жизни через социально-экономический механизм мотивации // Terra economicus. 2010. № 4. С. 16-19.
66. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. М., 1997.
67. Кадровый менеджмент: учеб. пособ. / О.Ю. Калмыкова, Г.П. Гагаринская, Е.В. Мюллер. Самара: НОУ «ПИБ»; ГОУ ВПО «СамГТУ», 2011. 330 с.
68. Казакова Ф.К. Экономика и социология труда: учеб.-метод. пособ. М.: МГИУ, 2007.
69. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей: пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005.
70. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: пер. с англ. 2-е изд., испр. и доп. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005.
71. Кибанов А.Я., Ворожейкин И.Е., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Конфликтология: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2005. 302 с.
72. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособ. М.: ИНФРА-М, 2005. 301 с.
73. Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Этика деловых отношений: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2003.
74. Кибанов А.Я. и др. Управление персоналом. Регламентация труда / А.Я. Кибанов, Г.А. Мамед-Заде, Т.А. Родина; под ред. А.Я. Кибанова. 2-е изд. М.: Экзамен, 2002.
75. Кибанов А.Я. Экономика и социология труда: учебник. М.: ИНФРА-М, 2003.
76. Кибанов А.Я., Гагаринская Г.П., Калмыкова О.Ю., Мюллер Е.В. Управление персоналом: учеб. пособ. М.: ИНФРА-М, 2013. 240 с.
77. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник. М.: ИНФРА-М, 2009. 528 с.
78. Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Эсаулова И.А. Экономика управления персоналом: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2013. 427 с. (Высшее образование: Бакалавриат).
79. Кодекс законов о труде Российской Федерации. М.: Проспект, 2001.
80. Колосова Р.П., Василюк Т.Н., Артамонова М.В., Луданик М.В. Экономика персонала: учебник. М.: ИНФРА-М, 2010. XXIV. 896 с.
81. Комиссарова Т.А. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособ. М.: Дело, 2002.
82. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года: утв. Распоряжением Правительства РФ от 17 ноября 2008 г. №1662-р // Справочно-правовая система «Консультант Плюс» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.base.consultant.ru/>

83. *Крайкова Т.Г., Чечина О.С.* Оценка уровня и степени использования трудового потенциала на промышленном предприятии: методическая разработка по выполнению дипломной работы. Самара: Изд-во Самар. гос. экон. акад., 2005.
84. *Магомедов М.М.* Трудовой потенциал в стратегии социально-экономического развития (региональный аспект). М.: Ин-т экономики РАН, 2001.
85. *Магомедов М.М.* Трудовой потенциал. М., 2000.
86. *Мазманова Б.Г.* Управление оплатой труда: учеб. пособ. М.: Финансы и статистика, 2001.
87. *Мак-Коннел К.Р.* Экономикс: принципы, проблемы и политика: пер. с англ. В 2 т. / *К.Р. Мак-Коннел, С.Л. Брю.* М.: Республика, 1992. 799 с.
88. *Маркс К., Энгельс Ф.* Соч. 2-е изд. Т. 2, 23, 24.
89. *Марцинцевич В.И., Соболева И.В.* Экономика человека. М., 1995.
90. *Масленникова Н.П.* Концепция развития инновационной восприимчивости организаций в инновационной сфере // Менеджмент сегодня. 2006. №1.
91. *Маршалл А.* Принципы экономической науки: пер. с англ. Т. 1. М.: Прогресс, 2002.
92. *Маишук Н.* Человеческий фактор на весах экономики: в чем суть концепции национальной системы управления качеством рабочей силы. М., 2010.
93. *Мельников В.П., Маренков Н.Л., Схиртладзе А.Г.* Управление организацией. М.: Кнорус, 2004.
94. *Мескон М.Х.* Основы менеджмента / *М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури.* М.: Дело, 2005.
95. *Мидлер П.Б.* Оценка в системе управления персоналом организации / *П.Б. Мидлер, Г.Г. Руденко.* М., 2004.
96. *Мильнер Б.З.* Теория организаций: учебник. М.: ИНФРА-М, 2004.
97. *Милютин С.А.* Профессиональные аспекты формирования трудового потенциала специалистов и его использование в условиях переходной экономики: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Иркутск, 2000.
98. *Мишин В.М.* Исследование систем управления. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
99. *Митрофанова Е.А.* Развитие системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации: теория, методология, практика: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / *Митрофанова Елена Александровна.* М., 2008. 346 с.
100. *Мокий М.С., Скамай Л.Г., Трубочкина М.И.* Экономика предприятия: учеб. пособ. / Под ред. *Н.Г. Лапуста.* М.: Инфра-М, 2000.
101. *Мостовой Е.Л.* Оценка и управление стратегическим кадровым потенциалом предприятия: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2000.
102. *Мюллер Е.В.* Организационно-экономический механизм мотивации повышения использования трудового потенциала промышленных предприятий: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / *Мюллер Елена Владимировна.* Самара, 2006. 22 с.

103. *Мюллер Е.В.* Организационно-экономический механизм мотивации повышения использования трудового потенциала промышленных предприятий: монография, Самара: ГОУ ВПО «СамГТУ», 2008.
104. *Мюллер Е.В.* Развитие системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала: антикоррупционный аспект: монография. Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2014. 160 с.
105. *Мюллер Е.В., Гагаринский А.В., Беляев Е.А.* Особенности формирования системы мотивационных нормативов на промышленных предприятиях // *Кадровик: Кадровый менеджмент.* 2011. №2. С.124-129.
106. *Наумова И.Е.* Управление развитием кадрового потенциала. Казань: Медицина, 2001.
107. *Одегов Ю.Г.* Экономика труда: учебник. В 2 т. Т. 1 / *Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, Л.С. Бабынина.* М.: Альфа-Пресс, 2007. 760 с.
108. *Одегов, Ю.Г., Руденко Г.Г., Апенько С.Н., Мерко А.И.* Мотивация персонала: учеб. пособ. М.: Альфа-Пресс, 2010. 640 с.
109. *Ожегов С.И.* Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений / *С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова* // РАН; Рос. фонд культуры. 2-е изд., испр. и доп. М.: АЗЪ, 1994.
110. Организация, нормирование и оплата труда: учеб. пособ. для вузов / Под ред. *А.С. Головачева.* Минск: Новое знание, 2007.
111. *Остапенко Ю.М.* Экономика труда: учеб. пособ. М.: ИНФРА-М, 2007.
112. *Погодина Г.В.* Инструменты оценки качества знаний (персонала) // *Справочник по управлению персоналом.* М., 2005. №2.
113. *Пономарев И.П.* Мотивация работой в организации. М.: Едиториал УРСС, 2004.
114. *Починок А.* О трудовом потенциале России, перспективах его сохранения, развития и улучшения использования // *Общество и экономика.* 2001. № 7-8. С. 5-24.
115. Практикум по экономике, организации и нормированию труда: учеб. пособ. / *Под ред. П.Э. Шлендера.* М.: Вузовский учебник, 2007.
116. Производственный менеджмент [Текст]: учеб. пособие для вузов / *М.В. Макаренко, О.М. Махалина.* М.: Приор, 1998. 383 с.
117. *Прохоренко Н.Ф.* Разработка системы мотивации качества труда в целях повышения эффективности медицинской помощи: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Самара, 2007.
118. *Пугачев В.П.* Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: учебник для студентов вузов. М.: Аспект-Пресс, 2003. С. 285.
119. *Радько С., Афанасьева А.* Риски в управлении трудовым потенциалом // *Человек и труд.* 2003. № 10. С. 62-65.
120. *Райзберг Б., Лозовский Л., Стародубцева Е.* Хозяйственный механизм [Электронный ресурс] // <http://www.smartcat.ru/Referat/atyelramnz.shtml>.
121. *Рачек С.В.* Системное управление трудовым потенциалом современного предприятия. Екатеринбург, 2001.

122. *Резник С.Д.* Менеджмент. Книга первая. Общие проблемы менеджмента, управление человеческим потенциалом в строительстве. М.: ИНФРА-М, 2013. 277 с.
123. *Римашевская Н.* Качество человеческого потенциала в современной России // Безопасность Евразии. 2004. № 1. С. 14-32.
124. *Романов В.Л.* Социальная самоорганизация и государственность. URL: <http://spkurdyumov.narod.ru/romanovz.htm>
125. Российский инновационный индекс/ Под ред. Л.М. Гохберга. М.: НИУ ВШЭ, 2011. 84 с.
126. Российский статистический ежегодник. М.: Росстат, 2007.
127. Российский статистический ежегодник. М.: Госкомстат РФ, 2004.
128. *Роцин С.Ю., Разумова Т.О.* Экономика труда: экономическая теория труда. М.: Инфра-М, 2001.
129. *Савицкая Г.В.* Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Минск: Новое знание, 2000.
130. *Самуэльсон П.Э., Нордхауз В.Д.* Экономика. М.: Изд. дом «Вильямс», 2000.
131. *Самыгин С.И., Зайналабидов М.С., Макиев З.Г., Обухов Д.В.* Основы управления персоналом. Ростов-на-Дону: Феникс, 2001.
132. *Самыгин С.И., Столяренко Л.Д.* Менеджмент персонала: учеб. пособие. - Ростов-на-Дону: Феникс; М.: Зевс, 2001.
133. *Синк Д.С.* Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение: пер. с англ. / Общ. ред. и вступ. ст. В.И. Данилова-Данильна. М.: Прогресс, 1989.
134. *Сичкарев А.Г., Глухов А.А., Михайловская Г.А.* Трудовой потенциал и совершенствование его качественных параметров. Воронеж, 1994.
135. *Слезингер Г.Э.* Труд в условиях рыночной экономики. М.: Инфра-М, 1996.
136. *Слезингер Г.Э.* Социальная экономика: учебник. М.: Дело и Сервис, 2005.
137. *Смахтина Т.А.* Развитие профессионального самосознания в индивидуальных стратегиях карьерного роста государственных служащих: автореф. дис. ... канд. эконом. наук. М., 2008.
138. *Соболева И.* Использование трудового потенциала в период переходной экономики // Кадры. 2002. №1. С. 14-15.
139. Стратегия социально-экономического развития Самарской области. М.: ЗАО «Издательство “Экономика”», 2002.
140. *Таран В.А.* Концепция эффективного управления персоналом предприятия // Машиностроитель. 2000. № 10. С. 47-55.
141. *Тейлор Ф.* Принципы научного управления. М., 1990.
142. *Тейлор Ф.У.* Принципы научного менеджмента. М.: Контроллинг, 1991.
143. *Томпсон А.А.* Стратегический менеджмент: концепции и ситуации / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. М., 2002.

144. Теория организации / Под ред. *В.Г. Алиева*. М.: Экономика, 2003.
145. *Теребух А.А.* Методы оценки величины и уровня использования производственного потенциала: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Львов, 1990.
146. *Травин В.А., Дятлов В.В.* Менеджмент персонала предприятия. М.: Дело, 1998.
147. *Травин В.В., Дятлов В.А.* Основы управления персоналом. М.: Дело, 1997. С. 16.
148. *Трегубова Р.Д.* Мотивация и стимулирование труда как метод управления поведением внутри организации // Мир. 2008. С. 89-91.
149. Труд и занятость в РФ. М.: Госкомстат РФ, 2004.
150. Трудовой кодекс Российской Федерации. М.: Омега-Л., 2006.
151. Трудовой потенциал: формирование и использование в условиях перестройки: сб. науч. тр. / Под ред. *Г.С. Вечканова*. Л.: ЛИЭИ, 1990.
152. *Тукумцев Б.* Социально-трудовая сфера предприятий Самарской области // Кадры. 2001. № 8. С. 15-17.
153. *Уиддет С., Холлнфорд С.* Руководство по компетенциям: пер. с англ. М.: НИРО, 2003.
154. Управление - это наука и искусство / Под ред. *А. Файоля, Г. Эмерсона, Ф. Тейлора, Г. Форда*. М.: Республика, 1992.
155. Управление организацией / Под ред. *А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина*. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Инфра-М, 1998.
156. Управление персоналом в России: история и современность: монография / Под ред. *А.Я. Кибанова*. М.: Инфра-М, 2013. 240 с. (Научная мысль).
157. Управление персоналом на производстве / Под ред. *Н.И. Шаталовой*. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
158. Управление персоналом организации / Под ред. *А.Я. Кибанова*. М.: ИНФРА-М, 2007.
159. Управление персоналом. Технологии: учеб. пособ. / *Ю.Н. Арсеньев*. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. 192 с.
160. Управление персоналом. Технологии: учеб. пособ. для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 «Менеджмент организации» и 062100 «Управление персоналом» / *Ю.Н. Арсеньев, С.И. Шелобаев, Т.Ю. Давыдова*. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
161. Управление персоналом: учеб. пособие / Под ред. *О.И. Марченко*. М.: Ось-89, 2004. 224 с.
162. Управление персоналом: учебник для вузов / Под ред. *Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина*. М.: ЮНИТИ, 2002.
163. Управление процессами организации трудовой деятельности на предприятии: учеб. пособ. / *Э.М. Коротков, Г.П. Гагаринская*. Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2004. 260 с.
164. Управление человеческими ресурсами / Под ред. *А.Я. Кибанова*. М.: Инфра-М, 1997.



165. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран: учеб. пособ. / П.В. Журавлев, Ю.Г. Одегов, Н.А. Волгин. М.: Экамен, 2002.
166. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособ. / Г.Х. Бакирова. СПб.: Речь, 2003. 152 с.
167. Управление персоналом: энциклопедия / Под ред. проф. А.Я. Кибанова. - М.:ИНФРА-М, 2010. - 554 с.
168. Уткин Э.А. Инновации в управлении человеческими ресурсами предприятия. М.: ТЕИС, 2002.
169. Формирование потенциала индивидуально-личностных качеств менеджера как аспект профессионализации управленческой деятельности: учеб. пособ. / А.В. Горбачева, О.Ю. Калмыкова, Г.П. Гагаринская. Самара: НОУ «ПИБ»; ГОУ ВПО «СамГТУ», 2004. 264 с.
170. Хайруллин Э.Я. Проблемные вопросы регулирования оплаты и стимулирования труда в условиях финансово-экономического кризиса // Вопросы инновационной экономики. 2011. №8. С. 31-36.
171. Хейне П. Экономический образ мышления. М.: Catallaxy, 1997.
172. Хейман С. Стратегия организационно-структурных решений // Вопросы экономики. 1996. №5. С. 108.
173. Хендерсон Р. Компенсационный менеджмент: пер. с англ. / Под ред. Н.А. Горелова. 8-е изд. СПб.: Питер, 2004.
174. Хлопова Т. Без личного интереса нет трудовой активности: Эффективность использования трудового потенциала предприятия // Служба кадров. 2002. № 1. С. 37-42.
175. Хлопова Т. Трудовой потенциал страны: Именно от его состояния зависит ее благополучие // Служба кадров. 2003. № 2. С. 31-35.
176. Хлопова Т.В. К оценке трудового потенциала предприятия // СОЦИС. 2003. № 3.
177. Чайковская Н.В. Организационный потенциал эффективности труда в условиях рынка. Муром, 2001.
178. Черкесова Э.Ю., Демидова Н.Е., Попова Э.М.. Оценка эффективности труда персонала горнодобывающих организаций: монография. Германия: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2013.
179. Черняк Т.В. Организация труда персонала: учеб. пособ. Новосибирск: СибАГС, 2004.
180. Чечина О.С. Система показателей оценки эффективности использования трудового потенциала промышленного предприятия: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. Саратов, 2005.
181. Чечина О.С. Экономика и социология труда: учеб.-метод. пособ. Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2008.
182. Шапиро С.А. Управление человеческими ресурсами: справочник руководителя. М.: Гросс Медиа, 2005. 304 с.

183. *Шаталова Н.И.* Система трудового потенциала работника // Социологические исследования. 1999. № 3. С. 51-54.
184. *Шекшня С.В.* Управление персоналом современной организации. М.: Интел-Синтез, 2006.
185. *Шелдрейк Дж.* Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации: пер. с англ. / Под ред. В.А. Спивака. СПб., 2001.
186. *Шкатулла В.И.* Настольная книга менеджера по кадрам. М.: ЮРИСТ, 2006.
187. *Щербин В.* Стандарты качества: по профессиональному развитию персонала // Служба кадров. 2000. № 11. С. 64-68.
188. Экономика и социология труда / Под ред. *Р.Г. Мумладзе, Г.Н. Гужиной.* М.: КНОРУС, 2007.
189. Экономика и социология труда. учеб. пособ. / *О.А. Кузьмичева, Г.П. Гагаринская, Е.В. Мюллер.* Самара: Изд-во «Самарский муниципальный институт управления», 2008.
190. Экономика предприятия: учеб. пособ. / *В.П. Волков, А.И. Ильин, В.И. Станкевич и др.*; под общ. ред. *А.И. Ильина, В.П. Волкова.* М.: Новое знание, 2003.
191. Экономика предприятия: учебник для вузов / Под ред. *П.П. Табурчака и В.М. Тумина.* СПб.: Химиздат, 2001.
192. Экономика труда (социально-трудовые отношения) / Под ред. *Н.А. Волгина, Ю.Г. Одегова.* М.: Экзамен, 2004.
193. Экономика труда: учебник для вузов / *Л.И. Жуков, Г.Р. Погосян, В.И. Сивцов и др.*; под ред. *Г.Р. Погосяна, Л.И. Жукова.* М.: Экономика, 1991.
194. Экономика труда: учебник / Под ред. *П.Э. Шлендера, Ю.П. Кокина.* М.: ЮРИСТЪ, 2003.
195. Экономическая энциклопедия / Науч.-ред. Совет изд-ва «Экономика»; Ин-т экон. РАН; гл. ред. *Л.И. Абалкин.* М.: ОАО «Издательство «Экономика»», 1999.
196. Экономический словарь / Под ред. *А.Н. Азрилияна.* М.: Ин-т новой экономики, 2007.
197. *Эмерсон Г.* Двенадцать принципов производительности: пер. с англ. М.: Экономика, 1997.
198. *Яковлев Р.А.* Оплата труда в организации. М.: МЦФЭР, 2005.
199. [www.economy.gov.ru/wps/portal](http://www.economy.gov.ru/wps/portal) - сайт Министерства экономики по Самарской области.
200. [www.gks.ru](http://www.gks.ru) - сайт Росстата РФ.



## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1

#### Типовое штатное расписание ломоперерабатывающего предприятия

Наименование подразделения	Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации
<b>Административно-управленческий аппарат</b>	Директор
	Советник директора по общим вопросам
	Заместитель директора по производству
	Заместитель директора по коммерции
	Заместитель директора по защите собственности
<b>Административно-хозяйственный отдел</b>	Заместитель директора по экономике и финансам
	Начальник отдела
<b>Юридический отдел</b>	Секретарь руководителя
	Ведущий юрисконсульт
<b>Отдел персонала</b>	Начальник отдела
	Начальник отдела
<b>Контрольно-ревизионный отдел</b>	Специалист (5 чел.)
<b>Экономический отдел</b>	Экономист по планированию
<b>Бухгалтерия</b>	Главный бухгалтер
	Заместитель главного бухгалтера
	Бухгалтер (по учету труда и заработной платы)
	Бухгалтер (по учету материалов)
	Бухгалтер (по учету лома)
	Бухгалтер (по учету операций по расчетному счету)
	Бухгалтер (по учету услуг)
<b>Инженерно-технический отдел</b>	Главный инженер
	Главный механик
	Инженер
	Ведущий инженер по снабжению
<b>Производственный отдел</b>	Начальник отдела
	Ведущий специалист
<b>Отдел охраны труда и промышленной безопасности</b>	Начальник отдела
<b>Ремонтно-техническая служба</b>	Начальник ремонтно-технической службы
	Старший мастер
	Мастер по электрооборудованию

	Слесарь-электрик по ремонту электрооборудования 6 разряда (4 чел.)
	Слесарь-ремонтник 5 разряда
	Слесарь-ремонтник 6 разряда (3 чел.)
	Электросварщик ручной сварки 6 разряда (2 чел.)
	Электрогазосварщик 6 разряда
	Станочник широкого профиля 6 разряда
<b>Автотранспортный цех</b>	Начальник цеха
	Заместитель начальника цеха
	Техник по учету
	Кладовщик
	Медицинская сестра-нарколог
	Прессовщик лома и отходов металла 3 разряда
	Машинист погрузочной машины (ФУКС)
	Водители (46 чел.)
	Машинист экскаватора
	Токарь 5 разряда
	Газорезчик 2 разряда
	Электрогазосварщик 5 разряда
	Слесарь по ремонту автомобилей 6 разряда (3 чел.)
<b>Отдел реализации</b>	Начальник отдела
	Экономист
	Мастер по отбору цветного лома
	Мастер по отбору делового лома
	Инженер по производству
	Экспедитор
<b>Заготовительный отдел</b>	Начальник отдела
	Заместитель начальника отдела
	Экономист
	Менеджер по заготовке лома черных металлов (12 чел.)
	Заготовитель (3 чел.)
<b>Участок самозаготовки</b>	Начальник участка
	Газорезчик 2-3 разряда (9 чел.)
<b>Самарский цех</b>	Начальник цеха
	Начальник смены (5 чел.)
	Кассир-операционист
	Весовщик (2 чел.)

	Приемосдатчик грузов (2 чел.)
	Рабочий железнодорожных путей
	Машинист погрузочной машины (ФУКС) (11 чел.)
	Газорезчик 2-3 разряда (7 чел.)
	Прессовщик лома и отходов металла 3 разряда (5 чел.)
<b>Участок 1</b>	Начальник участка
	Весовщик
<b>Участок 2</b>	Начальник участка
	Весовщик
	Сторож (3 чел.)
<b>Участок 3</b>	Начальник участка
	Весовщик
	Менеджер по заготовке лома черных металлов
	Сторож (2 чел.)
<b>Участок 4</b>	Начальник участка
	Весовщик
	Сторож (3 чел.)
<b>Цех 1</b>	Начальник цеха
	Весовщик
	Мастер по отбору цветного лома
	Газорезчик 2-3 разряда (3 чел.)
	Оператор котельной
	Машинист крана (крановщик) 2 разряда
	Сторож (3 чел.)
<b>Участок 5</b>	Начальник участка
	Весовщик
	Сторож (3 чел.)
<b>Цех 2</b>	Начальник цеха
	Менеджер по заготовке лома черных металлов (2 чел.)
	Мастер по отбору цветного лома
	Весовщик
	Водители (5 чел.)
	Водитель автомобиля
	Машинист погрузочной машины (ФУКС)
	Газорезчик 3 разряда (5 чел.)
	Машинист крана (крановщик) 3 разряда
	Прессовщик лома и отходов металла 3 разряда
	Сторож (5 чел.)
<b>Цех 3</b>	Начальник цеха

	Начальник смены
	Механик
	Начальник отдела заготовки
	Менеджер по заготовке лома черных металлов (3 чел.)
	Весовщик
	Мастер по отбору цветного лома
	Газорезчик 2 разряда
	Водители (14 чел.)
	Газорезчик 2-3 разряда (8 чел.)
	Прессовщик лома и отходов металла 3 разряда
	Слесарь 3 разряда
	Машинист крана (крановщик) 3 разряда
	Оператор котельной
<b>Цех 4</b>	Начальник цеха
	Мастер
	Менеджер по заготовке лома черных металлов (2 чел.)
	Мастер по отбору цветного лома
	Весовщик
	Водители (3 чел.)
	Оператор котельной/ВЕСОВЩИК
	Газорезчик 2-3 разряда (3 чел.)
	Машинист погрузочной машины
	Прессовщик лома и отходов металла 3 разряда
	Сторож (6 чел.)
<b>Цех 5</b>	Начальник цеха
	Менеджер по заготовке лома черных металлов
	Мастер по отбору цветного лома
	Весовщик
	Водитель автомобиля (КАМАЗ 59802 В с гидроманипулятором)
	Водитель автомобиля (Газель-фургон)
	Оператор котельной
	Газорезчик 2 разряда (4 чел.)
	Машинист крана (крановщик) 2 разряда
	Сторож (3 чел.)
<b>Участок 6</b>	Начальник участка
	Весовщик
	Менеджер по заготовке лома черных металлов
	Мастер по отбору цветного лома

	Водитель автомобиля (КАМАЗ 59802 В с г/п)
	Газорезчик 2 разряда (6 чел.)
	Машинист крана (крановщик) 2 разряда
	Сторож (5 чел.)
<b>Участок 7</b>	Начальник участка
	Весовщик
	Мастер по отбору цветного лома
	Менеджер по заготовке лома черных металлов
	Водитель автомобиля
	Газорезчик 2-3 разряда (4 чел.)
	Машинист крана (крановщик) 2 разряда
	Сторож (3 чел.)
<b>Участок 8</b>	Начальник участка
	Весовщик
	Машинист крана (крановщик) 2 разряда
	Газорезчик 2 разряда
	Сторож (3 чел.)
<b>Участок 9</b>	Начальник участка
	Весовщик
	Газорезчик 2 разряда (3 чел.)
	Сторож (3 чел.)
<b>Участок 10</b>	Начальник цеха
	Сторож (3 чел.)
<b>Участок 11</b>	Начальник участка
	Газорезчик 3 разряда
<b>Участок 12</b>	Начальник участка
	Мастер по отбору цветного лома
	Сторож (3 чел.)
<b>Участок 13</b>	Начальник участка
	Весовщик
	Менеджер по заготовке лома черных металлов
	Водитель автомобиля
	Газорезчик 2 разряда
	Машинист крана (крановщик) 2 разряда
	Сторож (3 чел.)
<b>Участок 14</b>	Начальник участка
	Сторож (3 чел.)
<b>Участок 15</b>	Начальник участка
	Весовщик
	Сторож (3 чел.)



**Анкета «Оценка системы стимулирования результатов  
трудовой деятельности менеджеров различного уровня»**

**1. Укажите, пожалуйста, ваш возраст:**

- (1) до 20
- (2) 20-30
- (3) 30-40
- (4) 40-50
- (5) 50-60
- (6) свыше 60

**2. Ваш пол:**

- (1) мужской
- (2) женский

**3. Укажите, пожалуйста, свой стаж работы в нашей организации:**

- (1) менее 1 года
- (2) 1-5 лет
- (3) 5-10 лет
- (4) 10-15 лет
- (5) 15-20 лет
- (6) 20-25 лет
- (7) свыше 25 лет

**4. Укажите, пожалуйста, свой стаж работы в отрасли:**

- (1) менее 1 года
- (2) 1-5 лет
- (3) 5-10 лет
- (4) 10-15 лет
- (5) 15-20 лет
- (6) 20-25 лет
- (7) свыше 25 лет



**5. Ваша должность:** \_\_\_\_\_

**6. Специальность по образованию:** \_\_\_\_\_

**7. На сегодняшний день вы имеете образование:**

- (1) неполное среднее общее
- (2) полное среднее общее
- (3) начальное профессиональное
- (4) среднее профессиональное
- (5) незаконченное высшее профессиональное
- (6) высшее профессиональное
- (7) послевузовское профессиональное

**8. Последний раз вы обучались, повышали свою квалификацию или проходили профессиональную переподготовку:**

- (1) в текущем году
- (2) в прошлом году
- (3) два и более года назад

**9. Размер вашего общего ежемесячного заработка составляет:**

- (1) 10000-15000
- (2) 15000-20000
- (3) 20000-30000
- (4) свыше 30000

**10. Думаете ли вы в ближайшие 1-3 года:**

- (1) остаться работать в нашей организации
- (2) перейти в другое подразделение без изменения специальности
- (3) перейти на другое предприятие без изменения специальности
- (4) перейти на любое другое место с повышением заработной платы
- (5) хотел бы сменить специальность
- (6) затрудняюсь ответить
- (7) другое (укажите): \_\_\_\_\_

---

**11.** Если вы хотите сменить место работы, то укажите причину этого:

---

**12.** Основными причинами увольнения ваших коллег по работе являются:

- (1) неблагоприятные условия труда
- (2) несвоевременная выплата заработной платы
- (3) неудобный режим работы
- (4) нечетко определены должностные права и обязанности
- (5) не устраивает размер заработной платы
- (6) не устраивает сама система оплаты, мотивации (стимулирования) труда
- (7) нет возможности повышать квалификацию, образовательный и культурный уровень
- (8) нет перспективы служебного роста
- (9) неудовлетворенность содержанием программ образования
- (10) нет возможности самореализации
- (11) нет возможности самостоятельно планировать работу
- (12) содержание работы не соответствует занимаемой должности
- (13) содержание работы не соответствует уровню образования, специальности
- (14) неблагоприятный социально-психологический климат в коллективе
- (15) неудовлетворенность взаимоотношениями с администрацией предприятия
- (16) неудовлетворенность взаимоотношениями с непосредственным начальством
- (17) подавление инициативы в работе
- (18) однообразная неинтересная работа
- (19) уход за детьми
- (20) нет перспектив улучшить свои жилищные условия
- (21) дальность места жительства от места работы
- (22) иные причины (укажите): \_\_\_\_\_

**13.** Представьте себе, что по каким-либо обстоятельствам вы уволены из нашей организации. Вернулись ли бы вы через некоторое время на свое прежнее место работы?

- (1) не вернулся бы ни при каких обстоятельствах
- (2) в самом крайнем случае
- (3) не очень охотно
- (4) вернулся бы с удовольствием
- (5) затрудняюсь ответить

**14. Укажите, пожалуйста, наиболее значимые для вас результаты, которых вы ждете от вашей работы:**

- (1) заработать больше денег
- (2) сделать карьеру
- (3) полностью реализовать свои способности, знания, умения
- (4) достичь самоутверждения
- (5) получить социальные блага
- (6) удовлетворить потребности в общении
- (7) достичь общественного признания
- (8) другие (укажите): \_\_\_\_\_

**15. Как относится администрация подразделения к вашим запросам и нуждам:**

- (1) постоянно заботится об этом
- (2) время от времени проявляет заботу
- (3) практически не уделяет этому вниманию
- (4) особенно мало внимания уделяется: \_\_\_\_\_

**16. Бывают ли у вас конфликты:**

Конфликты	Время от времени	Редко	Не бывает
(1) с руководителем			
(2) с заместителем руководителя			
(3) с коллегами по работе			

Укажите, пожалуйста, наиболее частые причины и виновников конфликтов:

---

---

---

**17. Состояние трудовой дисциплины в вашем подразделении можно оценить как:**

- (1) отличное
- (2) хорошее
- (3) удовлетворительное

(4) неудовлетворительное

**18. Укажите, пожалуйста:**

	Удовлетворенность			
	Удовл.	Не совсем удовл.	Не удовл.	Затрудняюсь ответить
1. Самореализация				
2. Распределение работы с учетом квалификации, опыта работы				
3. Возможность развития (обучения, повышения квалификации, переподготовки)				
4. Возможность роста как специалиста				
5. Делегирование ответственности				
6. Оплата труда				
7. Справедливость распределения премий и других компенсационных выплат				
8. Самостоятельность в принятии решений				
9. Взаимоотношения с коллегами				
10. Взаимоотношения с непосредственным руководством				
11. Взаимоотношения с высшим руководством				
12. Оценка результативности деятельности после внедрения методики оценки результатов труда менеджеров (KPI)				

**19. Укажите, пожалуйста:**

	Удовлетворенность			
	для выполнения вашей работы, согласно занимаемой должности _____ (указать должность)			
	Удовл.	Не совсем удовл.	Не удовл.	Затрудняюсь ответить
1. Здоровье				
2. Образование				
3. Возраст				
4. Общий стаж работы				
5. Профессионализм: - разряд; - категория				
6. Нравственность: - трудовая дисциплина; - производственная дисциплина				
7. Творческий потенциал: - участие в конференциях; - участие в бюро инженерного творчества; - изобретения и рацпредложения				
8. Опыт (стаж работы по данной профессии)				
9. Ответственность				
10. Симпатии				
11. Удовлетворенность работой				
12. Конфликтность в коллективе				
13. Стремление к труду				
14. Предпринимательские способности				
15. Рентабельность труда				
16. Семейное положение				

**20. Актуальность (необходимость) должности в организации (подразделении):**

- (1) должность может быть устранена из-за отсутствия главных функций
- (2) должность может исполняться по совмещению
- (3) данная должность относится к числу многочисленных в организации
- (4) должность является одной из немногочисленных в организации (единственной в подразделении)
- (5) должность является единственной в организации

**21. Уровень качества выполнения функций:**

- (1) функция не выполняется
- (2) функция выполняется частично
- (3) функция выполняется с низким уровнем качества
- (4) функция выполняется со средним уровнем качества
- (5) функция выполняется с высоким уровнем качества

**22. Укажите, пожалуйста:**

Какие требования вы предъявляете к своей работе?			Работа позволяет мне удовлетворять их:		
Требование для меня:					
Не важно	Важно	Очень важно	Полностью	Частично	Не позволяет
1	2	3	3	2	1
1	2	3	3	2	1
1	2	3	3	2	1
1	2	3	3	2	1
1	2	3	3	2	1
1	2	3	3	2	1
1	2	3	3	2	1
1	2	3	3	2	1
1	2	3	3	2	1
1	2	3	3	2	1
1	2	3	3	2	1
1	2	3	3	2	1
1	2	3	3	2	1
1	2	3	3	2	1
1	2	3	3	2	1
1	2	3	3	2	1
1	2	3	3	2	1
1	2	3	3	2	1

**23. Устраивает ли вас величина заработка (ЗП+премия)?**

- (1) Да, устраивает
- (2) Скорее да, чем нет
- (3) Не могу сказать
- (4) Пожалуй, не устраивает
- (5) Совершенно не устраивает



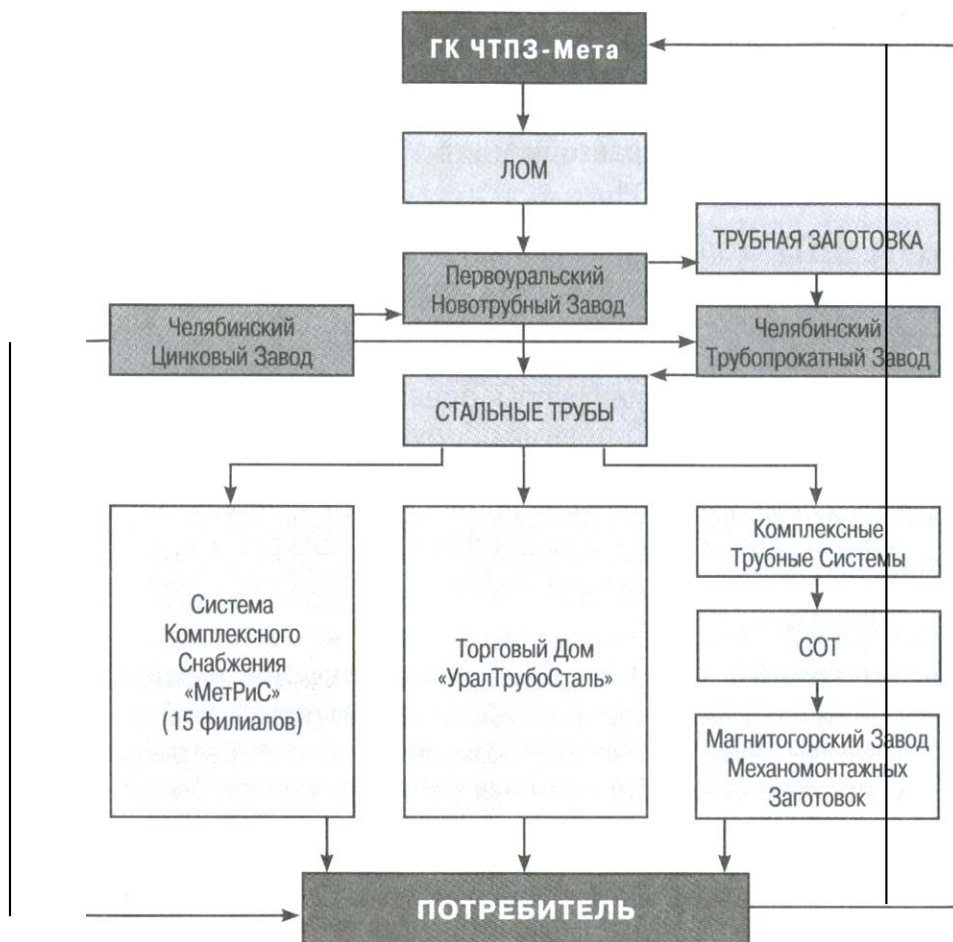
**24. Побуждает ли размер зарплаты вас эффективно работать?**

- (1) Да
- (2) Скорее да, чем нет
- (3) Затрудняюсь ответить
- (4) Скорее нет, чем да
- (5) Нет

**25. За большую плату вы работали бы более интенсивно?**

- (1) Да
- (2) Скорее да, чем нет
- (3) Не знаю, не думал над этим
- (4) Скорее нет, чем да
- (5) Нет

**Структурная схема ГК «ЧТПЗ-Мета»**



**Гагаринский Александр Владимирович**

Ключевые показатели эффективности трудовой деятельности менеджеров: теоретические и практические аспекты

Монография издана в авторской редакции

Главный редактор – Кирсанов К.А.

Вёрстка – Павлов А.А.

Ответственный за выпуск - Алимова Н.К.

Научное издание

**Системные требования:**

- процессор с тактовой частотой 1,3 ГГц и выше;
- операционная система Microsoft® Windows® XP с пакетом Service Pack 3 (32-разрядная версия) или Service Pack 2 (64-разрядная версия), Windows Server® 2003 R2 (32- и 64-разрядная версии), Windows Server 2008 или Windows 2008 R2 (32- и 64-разрядная версии), Windows 7 (32- и 64-разрядная версии), Windows 8 или 8.1 (32- и 64-разрядная версии), Mac OS X версии 10.6.4, 10.7.2 или 10.8;
- 1 ГБ оперативной памяти;
- 350 МБ свободного пространства на жестком диске;
- разрешение экрана 1024x768;
- браузер Internet Explorer 7, 8, 9, 10 или 11; Firefox, Chrome, Opera - для ОС Windows; браузер Safari 5.1 для Mac OS X 10.6.8 или 10.7.2, Safari 5.2 для Mac OS X 10.8, Safari 6.0 для Mac OS X 10.7.4 или 10.8
- программное обеспечение Adobe Reader XI.

Внимание! Для 64-разрядной версии Windows Server 2003 R2 и Windows XP (с пакетом Service Pack 2) требуется наличие Пакета обновлений Microsoft KB930627.

Режим доступа: <http://izd-mn.com/PDF/02MNNPM15.pdf> свободный. – Загл. с экрана. - Яз. рус., англ.

ООО «Издательство «Мир науки»

«Publishing company «World of science», LLC

Адрес:

Юридический адрес — 127055, г. Москва, пер. Порядковый, д. 21, офис 401.

Почтовый адрес — 127055, г. Москва, пер. Порядковый, д. 21, офис 401.

<http://izd.mir-nauki.com>

**ДАННОЕ ИЗДАНИЕ ПРЕДНАЗНАЧЕНО ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО ДЛЯ ПУБЛИКАЦИИ НА ЭЛЕКТРОННЫХ НОСИТЕЛЯХ**