

**Разработка эффективной
системы управления персоналом
для достижения ключевых показателей
Административно-хозяйственного центра –
структурного подразделения Северной
железной дороги – филиала ОАО «РЖД»**

Руководитель:
КОСТРОВА А.А., к.э.н., доцент

Слушатель:
БАБАСИН Г.Н.

Ярославль, 2022



1

ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ РАБОТЫ



Цель работы

Обеспечить абсолютное выполнение ключевых показателей деятельности Административно-хозяйственного центра в 2021–2022 гг.

Задачи работы

1. Дать характеристику ключевым показателям эффективности деятельности (далее – КПЭ).
2. Провести анализ КПЭ Центра за 2021 год.
3. Выявить приоритетные направления оптимизации хозяйственно-экономической деятельности для достижения КПЭ.
4. Определить факторы, влияющие на КПЭ Центра.
5. Определить основные риски хозяйственно-экономической деятельности центра при недостижении КПЭ.
6. Выработать корректирующие мероприятия и задачи для выполнения КПЭ в 2022 году.


Административно-хозяйственный центр (АХЦ) является структурным подразделением Северной железной дороги – филиала ОАО «РЖД»

Миссия АХЦ: обеспечение деятельности органа управления Северной железной дороги и подразделений, находящихся на финансово-хозяйственном обслуживании



3

ПОКАЗАТЕЛИ ИСПОЛНЕНИЯ БЮДЖЕТНЫХ ПАРАМЕТРОВ В 2021 ГОДУ

	план	факт
Расходы по перевозочным видам деятельности	2779,6 млн. руб.	2747,9 млн. руб.
	Исполнено	98,9%
 1. Затраты на оплату труда	1630,5 млн. руб.	1609,7 млн. руб. 98,7%
 2. Отчисления на социальные нужды	406,0 млн. руб.	405,2 млн. руб. 99,8%
 3. Материалы	65,5 млн. руб.	67,9 млн. руб. 103,7%
 4. Топливо	12,5 млн. руб.	12,5 млн. руб. 99,7%

	план	факт
 5. Электроэнергия	0,9 млн. руб.	0,9 млн. руб. 99,5%
 6. Прочие материальные затраты	197,1 млн. руб.	196,2 млн. руб. 99,5%
 7. Амортизация	115,8 млн. руб.	117,4 млн. руб. 101,4%
 8. Прочие затраты	349,8 млн. руб.	338,3 млн. руб. 96,7%
 За 2021 г. все основные ключевые показатели деятельности Центром были выполнены.		

Просрочка сдачи документов в ОЦОР

4 документа

на **25,3 тыс. руб.**

Изменения
к 2020 г.

-71%
по кол-ву
документов

-96%
по сумме

Претензии к контрагентам

Удовлетворены требования **19 претензий**
на общую сумму **1,001 млн. руб.**

Юридически значимый электронный документооборот (ЮЗЭДО)

12 контрагентов

планируется
перевести на
ЮЗЭДО в 2022 году

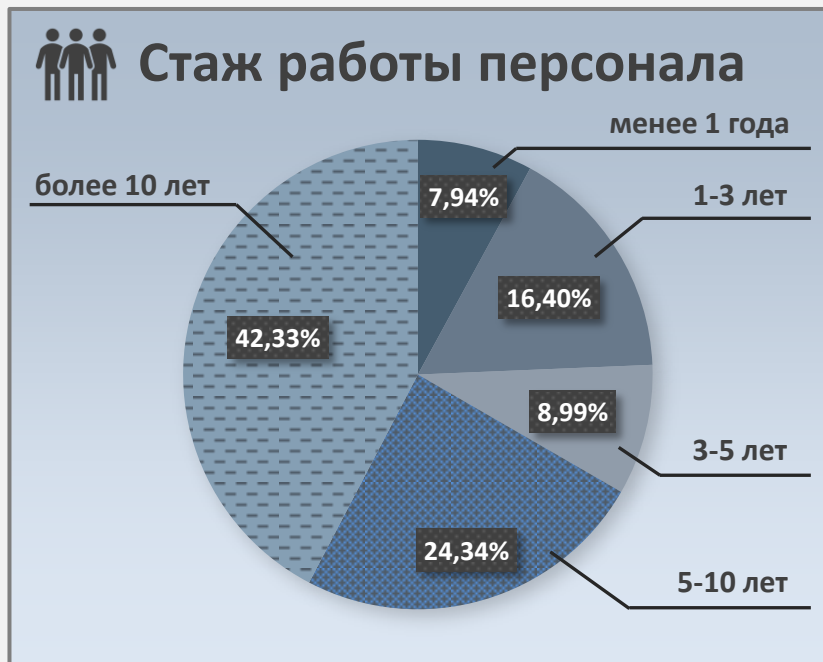
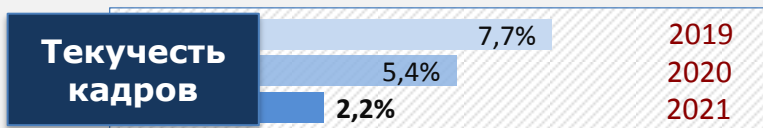
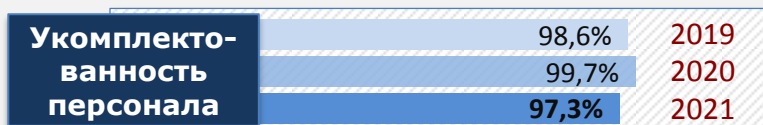
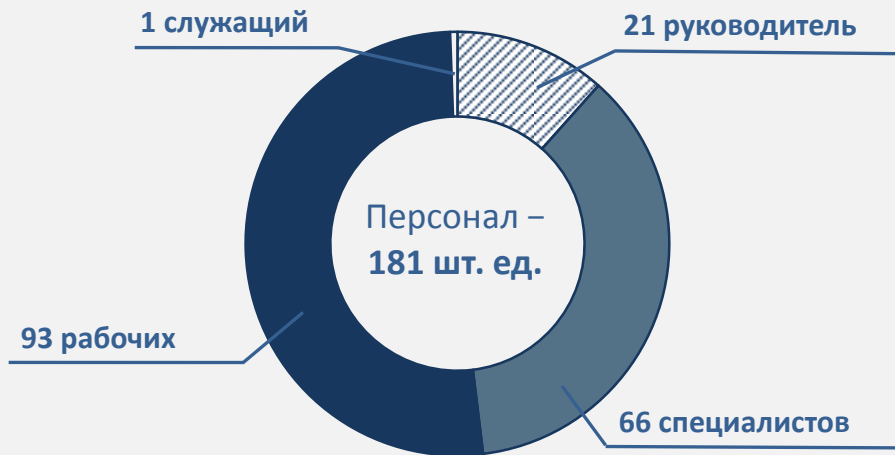
11 контрагентов

перешли на ЮЗЭДО



Согласование платежей

Акцептовано **8 317 платежей**,
отказов – **37**.



Средний возраст персонала – 43 г.

МЕТОДЫ ОПТИМИЗАЦИИ ДОГОВОРНОЙ РАБОТЫ ЦЕНТРА ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ



Методы оптимизации

1. Мотивация персонала (переменная часть) на базе КРІ.
2. Мотивация персонала. (постоянная часть) на основе грейдирования должностей.
3. Управление по целям (целевой менеджмент).
4. Оценка и аттестация персонала.
5. Корпоративное обучение и формирование кадрового резерва.
6. Подбор и комплектация персонала.
7. Картирование и реализация стратегии по BSC.

Технология внедрения системы грейдирования

Этап I. Категоризация персонала АХЦ

Этап II. Описание, анализ, оценка и классификация рабочих мест, определение факторов оценки

Этап III. Грейдирование рабочих мест (должностей).

Этап IV. Установление постоянной части оплаты труда.

Этап V. Разработка переменной части оплаты труда.

Инженерно-технические работники АХЦ

№ п/п	Категория работников	Штатных единиц
1.	Начальник отдела	3
2.	Заместитель начальника отдела	4
3.	Начальник сектора	2
4.	Начальник участка производства	2
5.	Начальник гаража	1
6.	Начальник вагона охраны труда	1
7.	Администратор	10
8.	Инженер	29
9.	Специалист по охране труда	1
10.	Специалист по управлению персоналом	1
11.	Технолог	3
12.	Экономист	4
13.	Диспетчер	2
14.	Инспектор по контролю за техническим содержанием задний и сооружений	3
15.	Инспектор по производственно-техническим вопросам	2
16.	Инструктор	2
17.	Механик	10
18.	Техник	2
ИТОГО:		82

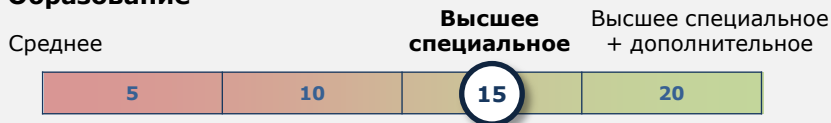
8

ФАКТОРЫ ОЦЕНКИ ДОЛЖНОСТЕЙ АХЦ С УЧЕТОМ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ПО БАЛЛАМ (на примере должности инженера)

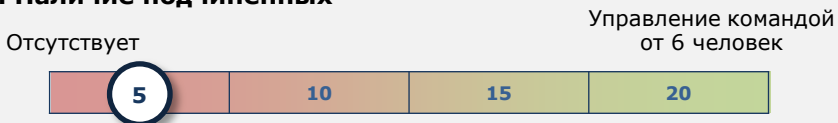
1. Профессиональный опыт



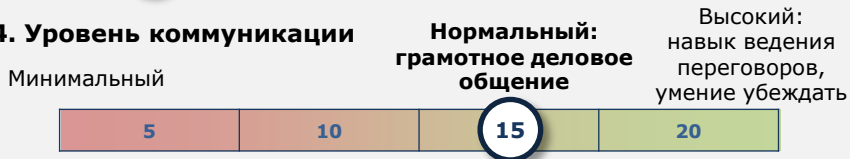
2. Образование



3. Наличие подчиненных



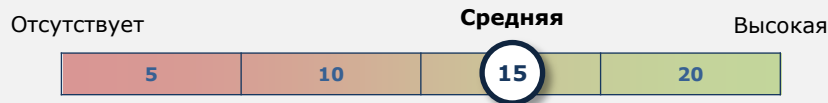
4. Уровень коммуникации



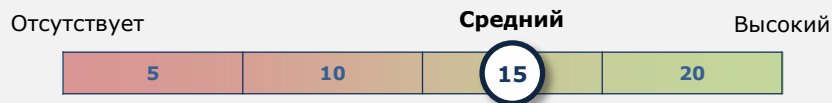
5. Сложность работы



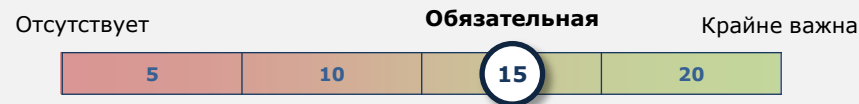
6. Степень влияния на достижение целей



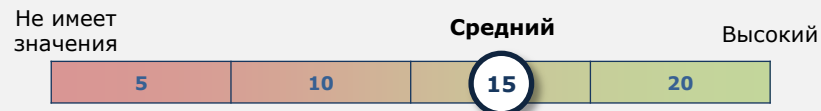
7. Уровень самостоятельности в принятии решений



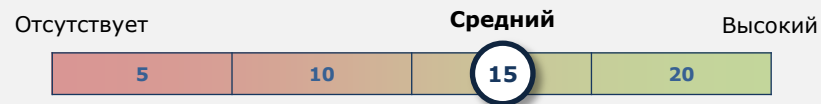
8. Необходимость в регулярном обучении



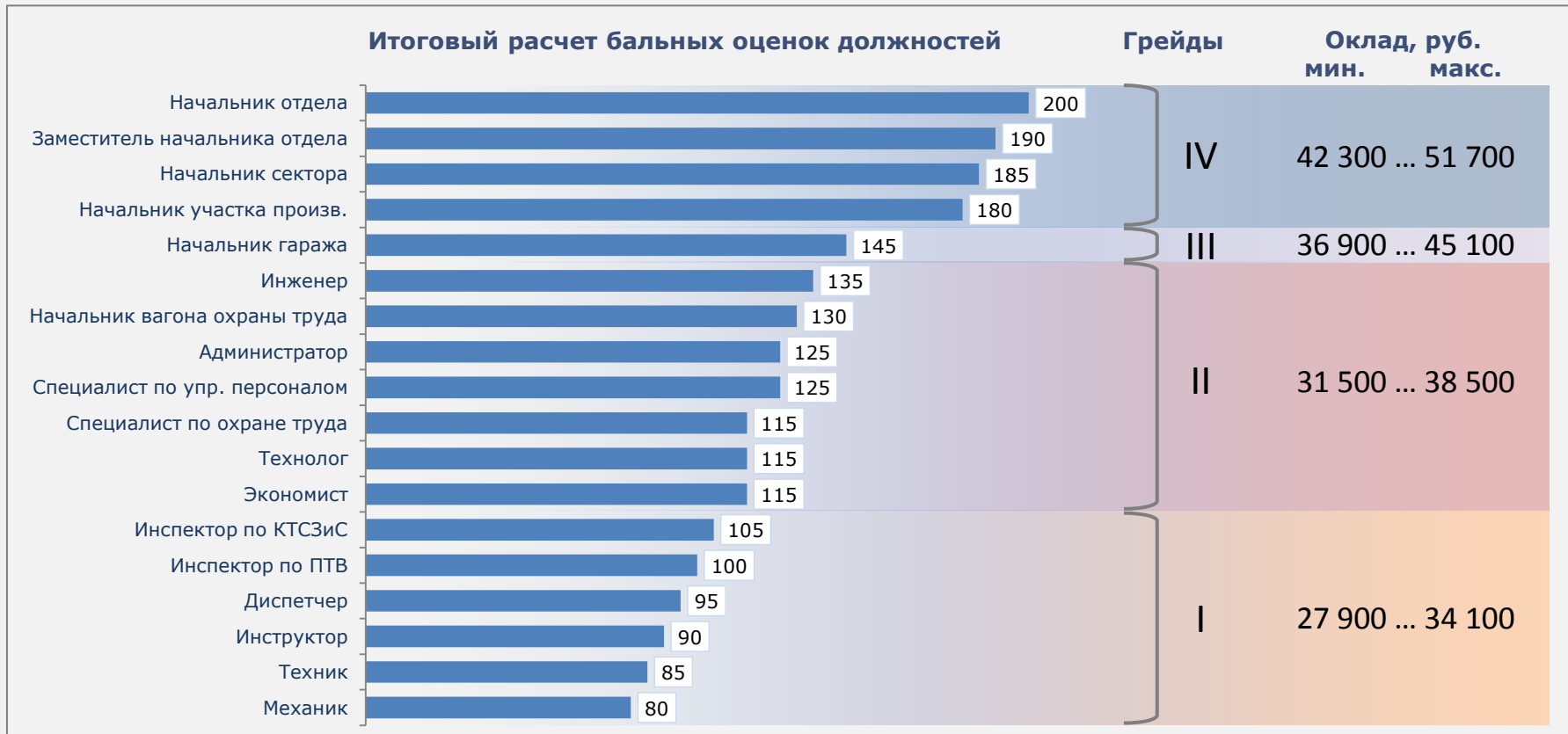
9. Уровень стрессоустойчивости



10. Уровень грамотной письменной речи



9 ГРЕЙДИРОВАНИЕ ДОЛЖНОСТЕЙ АХЦ



10

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ РАБОТЫ (на примере должности инженера)

Карта целей должности инженера

Формулировка цели	КПЭ	Вес, %	Плановое значение	Фактическое значение	Результат, %
1. Оформление расходных документов в системе ЕК АСУФР в установленные сроки	% документов отраженных в ЕК АСУФР в установленные сроки	40	100%	100%	40
2. Заключение договоров в соответствии с планом закупок	% договоров заключенных в соответствии с планом закупок	40	100%	100%	40
3. Планирование плана оплаты	% запланированных документов от принятых к учету	20	100%	100%	20
Результативность:					100

Оклад (постоянная часть) для должности инженера:

Бальная оценка	130	35 700	Оклад, руб.
	135	37 100	
	140	38 500	

Матрица премирования для всех категорий должностей

Категории	Значение показателя результативности, %					
	80...84	85...89	90...94	95...99	100	> 100
A	60	70	80	90	100	110
B	40	50	60	70	80	90

Категория А: начальник гаража АХЦ, начальник участка производства, начальник сектора, заместитель начальника отдела, начальника отдела АХЦ.

Категория В: все остальные.

Вознаграждение (переменная часть):

$$\frac{37\ 100}{100} \times \frac{80}{100} = \mathbf{29\ 680\ руб.}$$

Оклад Процент премии

Зарботная плата инженера при результате 100%:

$$37\ 100 + 29\ 680 = \mathbf{66\ 780\ руб.}$$

Сводная диаграмма наиболее важных мотивационных факторов для сотрудников АХЦ



Рекомендованные способы стимулирующего воздействия, актуальные для АХЦ

1. Применение разработанной системы KPI.
2. Объективная, регулярная и своевременная обратная связь от руководящего состава АХЦ.
3. Конкретизация поставленных задач.
4. Постановка целей по системе SMART.
5. Проведение тренингов по командообразованию, эмоциональному интеллекту и проектному управлению (Agile), совместные выездные мероприятия, участие в групповых соревнованиях.
6. Признание заслуг сотрудников в виде устной благодарности, вручения грамот и материального поощрения.
7. Делегирование полномочий.
8. Применение практики использования дашбордов.

ЭФФЕКТ ОТ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА И РЕКОМЕНДАЦИЙ СТИМУЛИРУЮЩЕГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

	план	факт
Расходы по перевозочным видам деятельности за 6 мес. 2022 г.	1405,2 млн. руб.	1402,2 млн. руб.
	Исполнено	99,8%
1. Затраты на оплату труда ✓		5. Электроэнергия ✓
2. Отчисления на соц. нужды ✓		6. Прочие матер. затраты ✓
3. Материалы ✓		7. Амортизация ✓
4. Топливо ✓		8. Прочие затраты ✓

Материальная мотивация персонала за 6 мес. 2021 г.:



дополнительно премированы сотрудники на 0,471 млн. руб.;



19 работников получили вознаграждение за преданность компании на сумму 2,214 млн. руб.;



оказана материальная помощь к отпуску на сумму 3,258 млн. руб.;



16 работников и члены их семей, 6 пенсионеров получили санаторно-курортные путевки на 0,386 млн. руб.

Поощрения персонала АХЦ за 6 мес. 2022 г.:

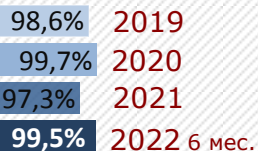


благодарностей – 3;

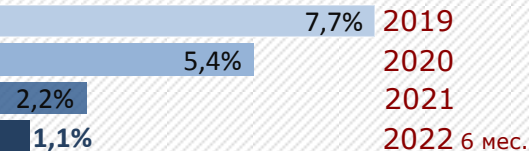


именные часы – 1.

Укомплектованность персонала



Текущность кадров



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

