

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки, специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование системы управления персоналом организации

Студент

А.М. Чернопят

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент О.М. Сярдова

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

Тольятти 2020

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: А.М. Чернопят

Тема работы: «Совершенствование системы управления персоналом организации»

Научный руководитель: к.э.н., доцент О.М. Сярдова

Цель исследования заключается в совершенствовании системы управления персоналом организации.

Объект исследования – ООО «Лада Инструмент», основной сферой деятельности которого является изготовление и ремонт специального мерительного, штампового, режущего инструмента, некоторых видов станочной оснастки.

Предмет исследования – является система управления персоналом рассматриваемой организации.

В работе использовались следующие методы: анализ, дедукция, системный подход, аналитический метод, статистический метод, метод аналогий и сравнений, табличный и графический метод.

Практическая значимость работы заключается в том, что предлагаемые мероприятия могут использоваться в деятельности других аналогичных хозяйствующих субъектов.

Краткие выводы по бакалаврской работе. Первый раздел включает в себя теоретические подходы и принципы системы управления персоналом. Второй раздел включает в себя организационно-экономическую оценку деятельности ООО «Лада Инструмент», а также проведен анализ показателей, характеризующих систему управления персоналом.

Третий раздел состоит из описания мероприятий, направленных на повышение эффективности системы управления персоналом.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы из 22 русских источников и 5 иностранных источников. Общий объем работы, без приложений, 54 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 15, рисунков – 7.

Annotation

Bachelor's work completed: A.M. Chernopyat.

Theme of work: «Improving the organization's personnel management system».

Scientific adviser: Ph.D., Associate Professor O.M. Syardova.

The purpose of the study is to improve the organization's personnel management system.

The object of study is LLC «Lada Instrument», whose main field of activity is the manufacture and repair of special measuring, stamping, cutting tools, and some types of machine tooling.

Subject of research - is the personnel management system of the organization in question.

The following methods were used in the work: analysis, deduction, systems approach, analytical method, statistical method, method of analogies and comparisons, tabular and graphical methods.

The practical significance of the work lies in the fact that the proposed activities can be used in the activities of other similar economic entities.

Brief conclusions on undergraduate work. The first section includes theoretical approaches and principles of the personnel management system. The second section includes an organizational and economic assessment of the activities of LLC «Lada Instrument», as well as an analysis of indicators characterizing the personnel management system.

The third section consists of a description of measures aimed at improving the effectiveness of the personnel management system.

The structure and scope of work. The work consists of introduction, 3 sections, conclusion, list of used literature from 22 Russian sources and 5 foreign sources. The total amount of work, without applications, 54 pages of typewritten text, including tables – 15, figures – 7.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы системы управления персоналом организации.....	7
1.1 Понятие и принципы системы управления персоналом.....	7
1.2 Методы управления персоналом.....	14
2 Анализ системы управления персоналом ООО «Лада Инструмент».....	20
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	20
2.2 Оценка системы управления персоналом ООО «Лада Инструмент»	26
3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом ООО «ЛАДА ИНСТРУМЕНТ».....	37
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом организации.....	37
3.2 Оценка социально-экономической эффективности мероприятий...	46
Заключение.....	50
Список используемой литературы.....	52
Приложение А «Классификация признаков, влияющих на вид системы управления персоналом».....	55
Приложение Б «Методы управления предприятием».....	56
Приложение В «Организационная структура управления ООО «Лада Инструмент».....	57

Введение

Современные предприятия вынуждены адаптироваться к условиям рыночных отношений и конкуренции. Поэтому факторы, определяющие успех на рынке, одновременно являются и факторами выживания организации. Каждый из них связан с деятельностью сотрудников предприятия.

Критическими факторами успеха, т.е. теми, без которых он практически невозможен, являются уровень квалификации и развития персонала. Управление персоналом сегодня приобретает особую значимость, поскольку позволяет реализовать, обозначить целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личного фактора в построении системы управления персоналом организации [2].

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что от грамотно выстроенной системы управления персоналом зависит эффективность деятельности любой организации.

Над проблемой совершенствования системы управления персоналом организации работали как отечественные, так и зарубежные ученые: Е.М. Бабосов, А.П. Егоршин, Т.В. Зайцева, С. Иванова, А.Я. Кибанов, Д. Коттон, А.В. Кузьминов, Ю.Е. Мелихов, Е.Г. Моисеева, С.И. Сотникова, П.Э. Шлендер, И.А. Чиликина и т.д.

Целью бакалаврской работы является совершенствование системы управления персоналом организации.

Для достижения поставленной цели были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы системы управления персоналом организации;
- провести анализ системы управления персоналом организации;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом организации.

Объектом исследования является ООО «Лада Инструмент», основной сферой деятельности которого является изготовление и ремонт специального мерительного, штампового, режущего инструмента, некоторых видов станочной оснастки.

Предметом исследования является система управления персоналом рассматриваемой организации.

Методы научного познания, которые применялись для достижения поставленной в работе цели: анализ, дедукция, системный подход, аналитический метод, статистический метод, метод аналогий и сравнений, табличный и графический метод.

Информационной базой бакалаврской работы является: официальные статистические данные по ООО «Лада Инструмент», данные отраслевых исследований, статистическая и бухгалтерская отчетность хозяйствующего субъекта.

Практическая значимость работы заключается в том, что предлагаемые мероприятия могут использоваться в деятельности других аналогичных хозяйствующих субъектов.

Структура работы. Первый раздел включает в себя теоретические подходы и принципы системы управления персоналом. Кроме того, рассмотрены различные методы управления персоналом.

Второй раздел включает в себя организационно-экономическую оценку деятельности ООО «Лада Инструмент», а также проведен анализ показателей, характеризующих систему управления персоналом.

Третий раздел состоит из описания мероприятий, направленных на повышение эффективности системы управления персоналом, а также из расчета социально-экономической эффективности этих мероприятий.

Общий объем работы, без приложения составляет 54 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 15, рисунков – 7.

1 Теоретические основы системы управления персоналом организации

1.1 Понятие и принципы системы управления персоналом

Система управления персоналом включает в себя несколько компонентов организационного, экономического и социально-психологического характера. При этом она отличается внутренней организованностью, процессной ориентацией и структурой [11].

Процессная ориентация системы управления персоналом включает различные бизнес-процессы, которые присущи компании: основные, вспомогательные, обслуживающие, обеспечивающие и т.д. Состав системы управления персоналом имеет следующие составляющие:

- Определение целей и задач. Следует учесть, что стратегические цели организации должны быть ориентированы на цели сотрудников и наоборот.

- Структура и логика функциональной последовательности, которая должна быть детерминирована и логичной. Например, найм персонала не может быть раньше его отбора.

- Организационная структура управления персоналом, необходима для того, чтобы организация имела четкое представление об управлении, иерархии распределяемой ответственности, о том, как движется передаваемая информация [19].

Основной целью системы управления персоналом является обеспечение организации квалифицированными кадрами. При этом выделяют следующие параметры, которые необходимо учитывать для того, чтобы добиться цели:

- количество персонала;
- культура;
- уровень образования и квалификации;
- стаж;

- возраст;
 - ожидаемая производительность;
- бюджет воспроизводства и мотивации [10].

Задачами системы управления персоналом являются:

- Отбор и найм квалифицированного персонала, который сможет работать с максимальной отдачей.
- Обеспечение сплоченности коллектива, воспроизводство корпоративной культуры и реализация потенциала работников.
- Организация оптимальных условий труда.
- Развитие профессиональных навыков и личных качеств сотрудников.
- Сокращение текучести кадров среди высококвалифицированных работников [20].

Объектами системы управления персоналом являются

- рабочие;
- управленцы;
- рабочие группы;
- трудовой коллектив.

«Субъектами системы управления персоналом являются:

- функциональный управленческий персонал;
- линейный управленческий персонал» [7].

Несмотря на то, что понятие «система управления персоналом» включает нацеленность именно на организацию работы квалифицированных кадров с наибольшей отдачей, однако на сегодняшний день нет единой трактовки этого понятия. Существует несколько подходов к формулированию системы управления персоналом, все зависит от того, какой аспект данного явления рассматривать [23].

В таблице 1 представлены различные подходы к понятию «система управления персоналом»

Таблица 1 – Подходы к понятию «система управления персоналом»

Автор	Определение
Кибанов А. Я.	«Система управления персоналом — это совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом» [8].
Чиликина И. А.	«Система управления персоналом – это комплекс реализации всех функций управления персоналом» [21].
Мелихов Ю. Е.	«Система управления персоналом - это формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации кадровых управленческих решений» [14].
Моисеева Е. Г.	«Система управления персоналом организации – система, в которой реализуются функции управления персоналом, включающая подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных специализирующихся на выполнении однородных функций» [15].
Зайцева Т. В.	«Система управления персоналом является открытой средой. С организационной точки зрения она является набором организационных структур применяемых для выполнения функций управления персоналом» [5].
Сотникова С. И.	«Система управления персоналом организации является составной частью общей системы управления организацией и в современных условиях от ее успешного построения и эффективности работы зависит достижение главных целей функционирования организации на экономическом пространстве. Система управления персоналом организации – система, в которой реализуются функции управления персоналом» [17].

Таким образом, все определения авторы предлагают рассматривать понятие «система управления персоналом» либо с организационной, либо с функциональной точек зрения.

Система управления персоналом состоит из трех основных подсистем

(рисунок 1):

– Подсистема «Рекрутинг». Рекрутинг — это деятельность, которая направлена на подбор персонала. В компетенцию входит не только сам поиск, но и найм, а также оценка профессиональных качеств потенциального работника

– Подсистема «Адаптации, обучения, тестирования и аттестации». Процесс адаптации имеет для организации немаловажное значение. Он представляет собой приспособленность сотрудника к новым профессиональным, организационно-экономическим и социальным условиям труда. Адаптация является успешной в том случае, если в организации нормы и ценности коллектива донесены до сотрудника, и он готов им следовать. Кроме того, необходимо постоянно проводить обучение, для повышения квалификации сотрудников, а также тестировать и аттестовать их.

– Подсистема «Нематериальной и материальной мотивации». Как показывает практика, для того, чтобы сотрудник был заинтересован в высокой эффективности своей деятельности его необходимо постоянно мотивировать [18].

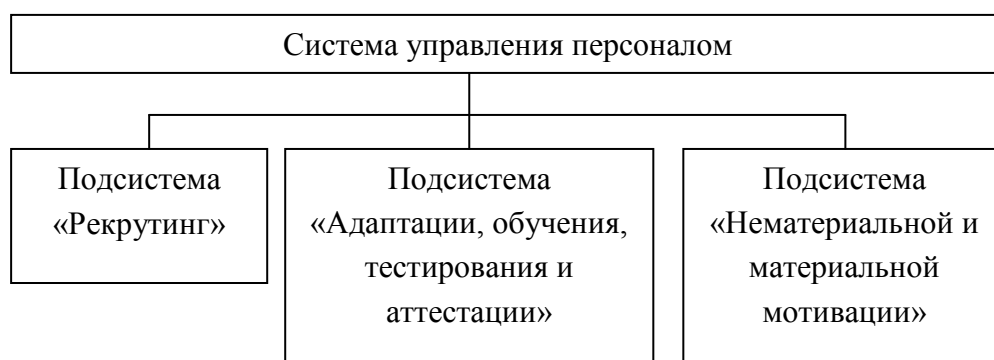


Рисунок 1 – Система управления персоналом

Для того чтобы качественно управлять персоналом организации необходимо ставить следующие цели:

– обеспечить компанию необходимыми высококвалифицированными кадрами;

- способствовать эффективному развитию персонала;
- осуществлять качественное планирование кадрового потенциала и работы персонала [24].

Любая из систем управления персоналом имеет свою классификацию, в основу которой положены четыре основных параметра, по которым различаются системы управления персоналом (Приложение А):

- Вид предприятия (правовая форма, характер производственного процесса, размер, интенсивность назначения и т.д.);

«Действительно, система управления персоналом малого предприятия значительно отличается от системы управления персоналом среднего и тем более крупного конгломерата численностью сотрудников, масштабом производства и т.д.»[8].

- Принятое на предприятии управление (вид управления, способ принятия решения, параметры и стиль управления). Как известно, структуру управленческого аппарата, применяемые методы мотивации и так далее определяет форма собственности предприятия.

- Организационная структура предприятия (степень концентрации, организационная культура, степень адаптивности и т.д.). «Профиль деятельности предприятия и тип производственных процессов обуславливают профессионально-квалификационный состав работников, методы анализа рабочих процессов, различия применяемых методик систем организации и оплаты труда и т.д.

- Социально-трудовые отношения на предприятии (коммуникация, политика в области социально-трудовых отношений, мотивация и т.д.)» [13].

Все элементы системы управления персоналом условно можно разделить на три блока:

- Технологии формирования персонала, к которым относятся кадровое планирование, определение потребности в найме, набор, отбор, найм, высвобождение, иногда сюда включают адаптацию работников.

- Технологии развития персонала, объединяющие обучение, карьеру и

формирование кадрового резерва [20], [25].

– Технологии рационального использования персонала, включающие оценку, мотивацию, нормирование труда.

Рассмотренные технологии последовательно реализуются и повторяются в управленческо-обеспечивающем цикле. Модель данного цикла системы управления персоналом представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 – Модель управленческо-обеспечивающего цикла системы управления персоналом

Данная модель предполагает проведение стратегического анализа внешней среды компании и стратегии ее развития. Предприятию необходимо определить какой компонент внешней среды оказывает наибольшее воздействие на результат его деятельности. Это может быть: государство, спрос, политическая обстановка в стране, наличие трудовых ресурсов, безработица, инфляция и т.д.[27]

Для того, чтобы разработать эффективную модель управления персоналом необходимо:

- определить направление кадровой политики компании;
- составить кадровый план;
- разработать требования к должностям работников;
- осуществить отбор, найм и прием персонала;
- разработать положение по оплате и стимулированию труда;
- составить программу адаптации персонала;
- провести анализ и аудит персонала;
- разработать направления и мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом.

Управление персоналом должно основываться на принципах системного подхода и анализа, что означает охват всего кадрового состава предприятия и увязку конкретных решений с учетом их влияния на всю производственную систему в целом [26].

Принципы системы управления определяются основными положениями, правилами и нормами. При этом система управления персоналом является частью общей системы управления и имеет свою специфику и свои нормы.

К основным принципам построения системы управления персоналом следует отнести:

- принцип экономичности. Стоимость персонала и его воспроизводства не должна превышать получаемый эффект;
- принцип согласованности и устойчивости при принятии решений;

- принцип приоритета целей производства товара или услуги над задачами управления персоналом;
- принцип гибкости. Необходимо постоянно подстраиваться под новые условия;
- принцип оптимального соотношения усилий на организацию системы управления персоналом и самого управления персоналом;
- принцип взаимозаменяемости персонала и создания кадрового резерва;
- принцип системности, который предполагает общий охват системой не только всего персонала организации, но и его системное движение по всему жизненному циклу в пределах данной организации;
- принцип разносторонности, который учитывает интерес всех заинтересованных сторон;
- принципы научности, перспективности и прогрессивности [1],[26].

Принципы систему управления персоналом носят приоритетный характер. Они определяют применяемые методы и их систему.

1.2 Методы управления персоналом

Для того чтобы система управления персоналом работала эффективно, необходимо использовать различные методы. Методы управления - это совокупность способов воздействия на объекты управления с целью достижения стратегических и тактических целей [1].

В тоже время, методы управления персоналом позволяют предприятию решить различные задачи, к основным из которых следует отнести:

1. Определение общей стратегии работы организации.
2. Оценка уже имеющегося состава кадров и решение вопроса о дополнительном привлечении квалифицированных специалистов.
3. Разработка должностных инструкций.
4. Определение штатного расписания.

5. Формирование резервного состава специалистов и создание условий труда, которые минимизируют кадровые потери.

6. Распределение работников по рабочим местам, налаживание функционального и технологического взаимодействия между ними.

7. Организация и осуществление мер по профессиональной подготовке и переподготовке кадров.

8. Организация контроля качества выполняемых работ.

9. Формирование системы карьерного продвижения на предприятии.

10. Мотивация сотрудников путем материального и нематериального стимулирования [4],[27].

Методы построения системы управления персоналом, с точки зрения направленности приложения управленческого воздействия, подразделяются на следующие группы:

- административные;
- экономические;
- социально-психологические.

По признаку принадлежности общей функции методы управления персоналом подразделяются на:

- методы организации,
- методы планирования,
- методы нормирования,
- методы мотивации и стимулирования,
- методы анализа,
- методы контроля,
- методы регулирования,
- методы координации.

В зависимости от степени свободы субъекта отправления во взаимодействии с объектом управления методы делятся на:

- методы принуждения;
- методы побуждения;

– методы убеждения.

Например, используя мотивационные подходы, организация использует метод побуждения к качественной работе. Происходит инициация внутреннего намерения сотрудников трудиться и достигать необходимых результатов [3].

Соединением метода побуждения и убеждения является коучинг. Данный прием применяется к сотруднику, который испытывает временные психологические трудности возникшие при решении трудовых задач. Кроме того, данный подход может применяться, когда наблюдается так называемое «выгорание» сотрудника [16].

Методы принуждения строятся на законодательных и нормативных подходах, внутрикорпоративных регламентах и негласных правилах делового оборота.

По масштабу и способам воздействия методы управления персоналом можно разделить на две основные группы:

- социологические - методы, которые направлены на группы людей и их взаимодействие в процессе трудовой деятельности;
- психологические - методы, которые направлены на личность конкретного человека.

С точки зрения научно-практической реализации методы управления персоналом делятся на следующие виды:

- метод обследования (сбор данных);
- метод анализа;
- метод построения;
- метод обоснования;
- метод внедрения [12], [16].

В таблице 2 представлена научно-практическая реализация методов построения системы управления персоналом

Таблица 2 – Научно-практическая реализация методов построения системы управления персоналом

Методы обследования (сбор данных)	Методы анализа	Методы построения	Методы обоснования	Методы внедрения
Самообследование	Системный анализ	Системного подхода	Аналогий	Обучение, переподготовка и повышение
Интервьюирование, беседа	Экономический анализ	Аналогий	Сравнений	Материальное и моральное стимулирование нововведений
Активное наблюдение	Метод декомпозиции	Экспертно-аналитический	Нормативный	Привлечение общественных
Моментальные наблюдения	Последовательной подстановки	Параметрический метод	Моделирование фактического и желаемого состояния	Метод ФСА
Анкетирование		Блочный метод	Расчёт количественных и качественных показателей	
Изучение документов ФСА	Метод сравнений	Метод моделирования	Метод ФСА	
	Динамический	Метод ФСА		
	Структуризация целей	Структуризация целей		
	Экспертно-аналитический	Опытный		
	Нормативный	Творческих совещаний		
	Моделирования	Метод контрольных вопросов		
	Метод ФСА	Метод морфологического анализа		
	Главный компонент			
	Балансовый			
	Корреляционный анализ			
	Регрессивный анализ			
	Опытный			

Если все методы выстроить в технологическую цепочку цикла работы с персоналом, то они будут подразделяться на следующие виды:

- найма,
- отбора и приема персонала,
- социализации,
- профориентации и трудовой адаптации,
- мотивации,
- организации системы обучения,
- управления конфликтами и стрессами,
- управление безопасностью персонала,
- организации труда,
- управление деловой карьерой,
- высвобождение персонала.

В приложении А представлена классификация методов, которая дополняется специфическими частными методами [9].

Организационно-распределительные методы предусматривают создание различных приказов и распоряжений, формирование структуры органов управления, определение административных норм и нормативов. Данный метод предполагает административное вмешательство в процесс работы сотрудников.

Экономические методы включают проведение технико-экономического анализа, экономического обоснования предложений, применение налоговой системы учета, разработку материального стимулирования и ценообразования. Данный метод является наиболее затратным, однако он позволяет за минимальный период времени добиться необходимого результата [22].

Социально-психологические методы предполагают анализ социального развития коллектива, применение психологических приемов при управлении персоналом. Стоит отметить, что данные методы имеют не меньшее значение, чем все остальные. Они позволяют мотивировать персонал на повышение

эффективности деятельности всего предприятия. При этом, социально-психологические методы являются финансово менее затратными, чем все остальные. Однако, необходимо найти или обучить руководителя, который сможет стимулировать работников на качественное выполнение заданий [6].

Таким образом, в первом разделе были рассмотрены различные подходы к понятию «система управления персоналом», принципы и методы управления. Как показывает анализ, реорганизация системы управления персоналом не обходится без применения тех же методов, что и при построении системы. Совершенствование системы управления персоналом – один из самых сложных проектов, и ему также свойственны специфические методы.

2 Анализ системы управления персоналом ООО «Лада Инструмент»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Перед тем как ООО «Лада Инструмент» стало самостоятельным предприятием оно входило в состав Волжского Автозавода и являлось инструментальным производством, созданным в 1967 году.

В рамках реструктуризации бизнеса ОАО «АВТОВАЗ» инструментальное производство было выделено в отдельную единицу и на его базе в 2011 году организовано ООО «Лада Инструмент». Данное предприятие находится в Самарской области, в городе Тольятти, на Южном шоссе 36, здание 65.

Предприятие изготавливает в год порядка 1млн. 200 тыс. единиц инструмента и оснастки для производства автомобилей. Система Менеджмента Качества (СМК) сертифицирована согласно требованиям ISO 9001:2015.

Точность и надежность выпускаемого инструмента и оснастки обеспечивает высококвалифицированный персонал. На предприятии используется оборудование ведущих станкостроительных предприятий России и широко известных зарубежных фирм: Mikron, Charmile Technology, Reishauer, JUNG, Magerle, Studer, МАНО, Kellenberger, Agie, Guhring, Gleason, Traub, Ipsen, Degusa.

В результате успешной реализации лицензионных соглашений с рядом ведущих фирм-изготовителей сложного высокоточного инструмента нами освоено производство:

ООО «Лада Инструмент» изготавливает:

- червячные фрезы цельные и сборные из быстрорежущих сталей;
- шевера (инструмент для чистовой обработки прямозубых и косозубых цилиндрических шестерен);

- зуборезные головки;
- долбяки;
- протяжки;
- фрезы;
- осевой инструмент; пресс-формы и т.д.

Кроме того, в результате реализации лицензионных соглашений освоено производство:

- специального зуборезного инструмента и прецизионной оснастки (GleasonWorks, США);
- ручного электроинструмента (Bosch, Германия);
- зажимных патронов (Forkardt, Германия; Tobler, Франция).

ООО «Лада Инструмент» сотрудничает со многими предприятиями России, Беларуси, Финляндии, США, Чехии, Германии, Египта Индии и т.д.

Оно располагается на одной площадке с АО «АВТОВАЗ».

На сегодняшний день организационная структура управления ООО «Лада Инструмент» является линейно-функциональной (Приложение Б), что позволяет с наименьшими потерями управлять предприятием. Непосредственно дирекции подчиняются отдел продаж, отдел главного инженера, служба безопасности, отдел производства инструмента, служба по сервису производства и финансово-административная служба.

Отделу главного инженера подчиняется конструкторско-технологический отдел, бюро планирования производства, группа развития СМК, бюро технического контроля, бюро охраны труда и экологии.

Отделу производства инструмента непосредственно подчиняются производственные цеха, службе по сервису производства - отдел закупок и транспортно-складского хозяйства, а также отдел технического сопровождения производства. Планово-бюджетный отдел, отдел персонала и заработной платы подчиняются административно-плановой службе.

В таблице 3 представлены основные экономические показатели деятельности ООО «Лада Инструмент» за последние три отчетных года.

Таблица 3 – Основные экономические показатели деятельности ООО «Лада Инструмент» за 2016-2018 гг.

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение			
				2017-2016гг.		2018-2017гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка, тыс.руб.	402429	537001	629121	134572	33,4	92120	17,2
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	446024	441417	51 863	-4607	-1,0	76446	17,3
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	-43595	95 584	111258	-	-	15674	16,4
4. Управленческие расходы, тыс. руб.	38609	40285	45721	1676	4,3	5436	13,5
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	4304	4772	4496	468	10,9	-276	-5,8
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	-86508	50527	61041	-	-	10514	20,8
7. Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	-139331	52482	41756	-	-	-10726	-20,4
8. Основные средства, тыс. руб.	301537	254186	206171	-47351	-15,7	-48015	-18,9
9. Оборотные активы, тыс. руб.	637665	674827	622842	37162	5,8	-51985	-7,7
10. Среднесписочная численность ППП, чел.	632	610	612	-22,0	-3,5	2,0	0,3
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	195161,6	189466	191739,6	-5695,6	-2,9	2273,6	1,2
12. Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб.	636,8	880,3	1028	243,6	38,3	147,6	16,8
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	308,8	310,6	313,3	1,8	0,6	2,7	0,9
14. Фондоотдача	1,3	2,1	3,1	0,8	-	0,9	-
15. Оборачиваемость активов, раз	0,6	0,8	1,0	0,2	-	0,2	-
16. Рентабельность продаж, %	-21,5	9,4	9,7	30,9	-	0,3	-
17. Рентабельность производства, %	-28,5	10,8	7,4	39,3	-	-3,4	-
18. Затраты на рубль выручки, коп.	121,5	90,6	90,3	-30,9	-	-0,3	-

По данным, полученным в таблице 3, проведем анализ организационно-экономических показателей.

В 2017 году выручка составила 537001 т. р, что на 33,4% больше, чем в 2016 году, при снижении себестоимости продаж на 1%. Это связано с удешевлением затрат на сырье и материалы из-за смены поставщика. Это привело к падению валовой прибыли на 139179 т. р. или более чем на 300%. Большой темп роста показали управленческие и коммерческие расходы. При этом чистая прибыль в 2017 году, по сравнению с 2016 годом на ООО «Лада Инструмент» показала отрицательную динамику на 191813 т. р. или на 137,7%.

В связи со снижением производства и с выведением устаревшего оборудования основные средства снизились на 15,7% в сравнении с прошлым годом. При этом оборотные средства, наоборот, возросли на 5,8%, что связано с перепроизводством и увеличением хранимых запасов.

Среднесписочная численность ППП снизилась на 22 человек, что в общем объеме составило лишь 3,5%. Фонд оплаты труда в целом за период 2016-2017 годы снизился на 5695,6 тыс. руб. или на 2,9%. За тот же период среднегодовая заработная плата работающего увеличилась на 1,8%. При этом среднегодовая выработка увеличилась на 38,3%, что является хорошим показателем.

Из-за того, что прибыль от продаж снизилась на 158,4%, рентабельность продаж также снизилась на 30,9%. В тоже время рост управленческих и коммерческих расходов в 2017 году повлиял на снижение рентабельности производства на 39,3%. Затраты на рубль выручки в 2017 году составили 90,6 коп., что на 30,9 коп. меньше, чем в 2016 году.

В 2018 году наблюдался рост выручки по сравнению с 2017 годом на 17,2% при почти таком же росте себестоимости продаж (17,3%). В связи с этим предприятие имело валовую прибыль в размере 111258 тыс. рублей, темп прироста составил 16,4%, что является хорошим показателем. Еще больше, чем в прошлом анализируемом периоде (2016-2017 годы) возросли

управленческие расходы, на 13,5%. При этом коммерческие расходы снизились на 5,8%. Прибыль от продаж была положительная и составила 61041 т. р. Чистая прибыль также была положительной и составила 41756 т. р. Основные финансовые показатели за 2016-2018 годы представлены на рисунке 3.

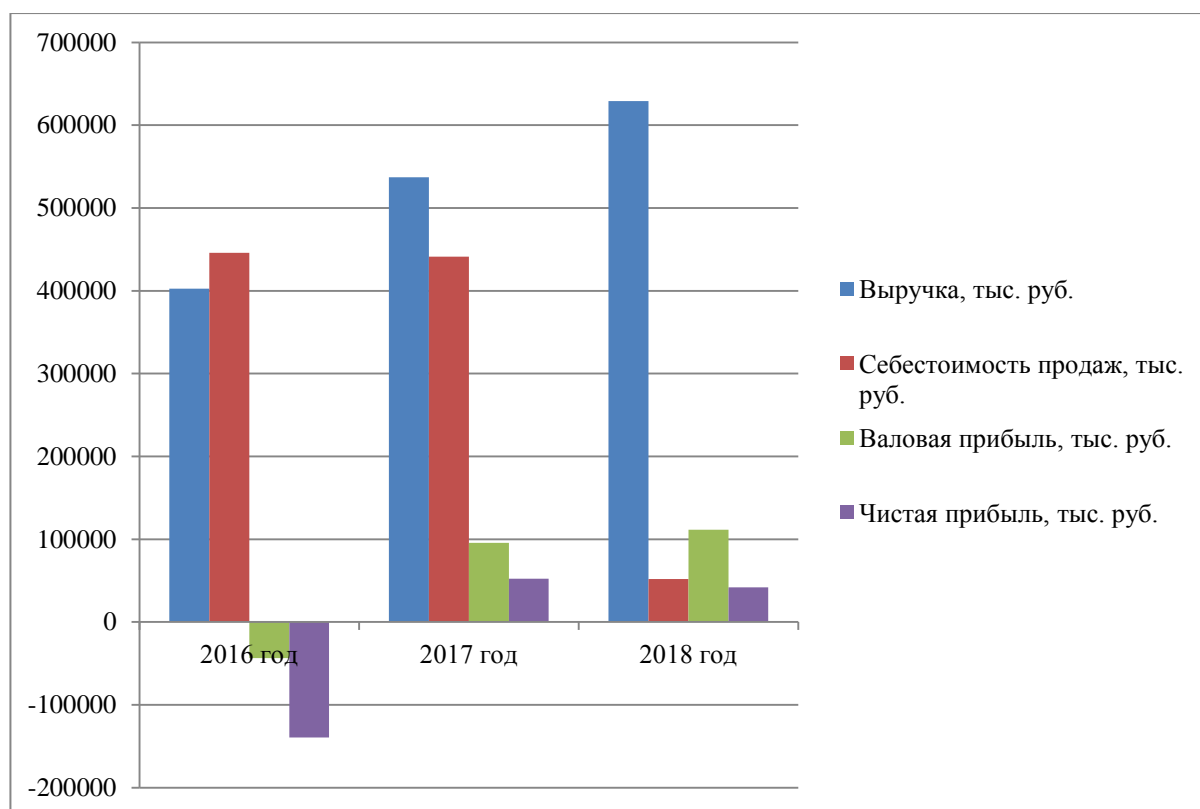


Рисунок 3 – Основные финансовые показатели деятельности ООО «Лада Инструмент» за 2016-2018 годы

В конце 2018 года основные средства предприятия составили 206171 т.р., что на 18,9% меньше, чем в 2017 году. Кроме того, за этот год произошло снижение оборотных средств на 7,7%, что является положительной характеристикой. Фондоотдача увеличилась на 0,9 пунктов, оборачиваемость активов тоже повысилась на 0,2 пункта.

В тоже время рентабельность продаж также увеличилась на 0,3 %, при этом рентабельность производства, наоборот, снизилась на 3,4%. Затраты на

рубль выручки снизились на 0,3 копейки, что указывает на то, что предприятие работает над снижением своих затрат и над повышением эффективности производства. На рисунке 4 представлена динамика данного показателя за 2016-2018 годы.

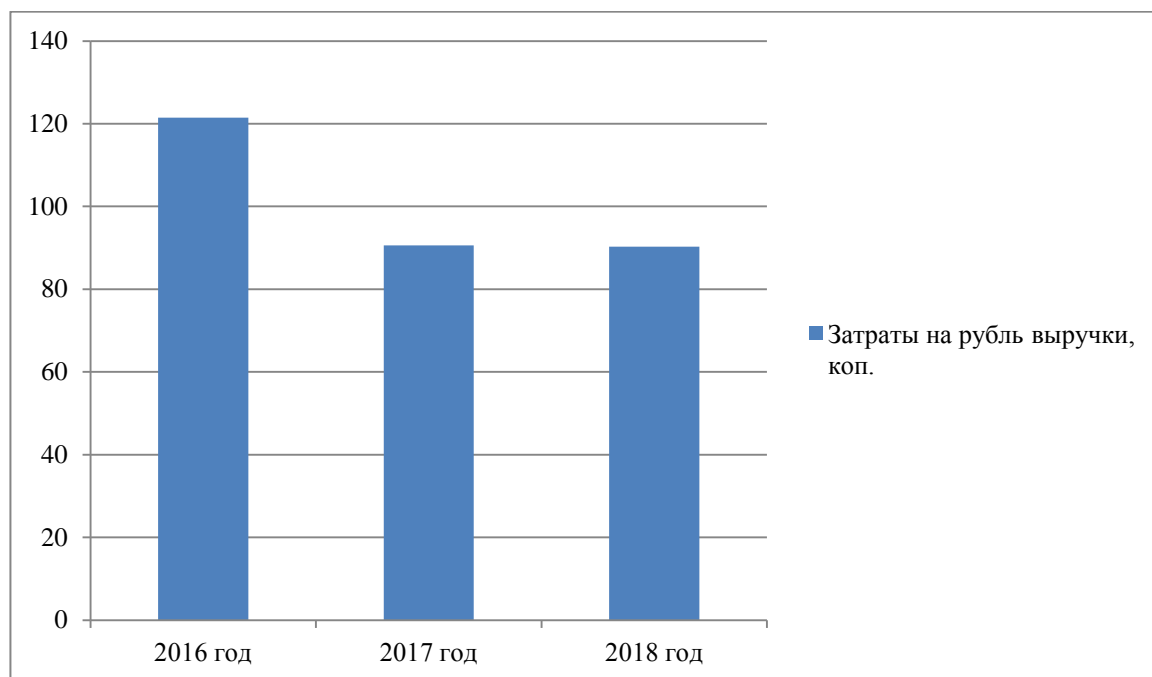


Рисунок 4 – Затраты на рубль выручки за 2016-2018 годы

Таким образом, как показал проведенный анализ, можно сделать вывод о том, что за последний год ООО «Лада Инструмент» улучшил свои организационно-экономические показатели деятельности: возросла выручка и чистая прибыль, повысилась рентабельность продаж и производства, а затраты на рубль выручки снизились. Несмотря на это, предыдущие периоды показывали отрицательную динамику по основным показателям, что говорит о том, что предприятие часто работает нестабильно и для того, чтобы оставаться конкурентоспособным ему необходимо постоянно работать над повышением эффективности своей деятельности.

2.2 Оценка системы управления персоналом ООО «Лада Инструмент»

Достаточная обеспеченность предприятий нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов продукции и повышения эффективности производства. В частности, от обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования, машин, механизмов и как результат объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

Для того, чтобы система управления персоналом работала эффективно перед ООО «Лада Инструмент» ставятся следующие задачи:

- Обеспечение потребности организации в персонале на перспективу.
- Регулирование уровня оплаты труда, достаточного для подбора, удержания и мотивации персонала на всех организационных уровнях.
- Высокий приоритет развития лидерства на ключевых должностях.
- Обеспечение эффективных программ обучения и развития для повышения квалификации всего персонала и формирование высокой внутренней динамики персонала.
- Развитие эффективных систем коммуникации между управленческим звеном и другими сотрудниками, между департаментами и отделами.
- Создание механизмов борьбы с последствиями психологического восприятия перемен.

В отделе персонала и заработной платы разработана и действует «Матрица распределения ответственности» между работниками отдела, которая включает:

- своевременное оформление документов приема, перевода, увольнения персонала, персонифицированного учета, табельного учета,

пропускного режима;

- своевременная комплектация Общества компетентным персоналом;
- обеспечение становления у персонала Общества высокой деловой активности, успешного владения основными принципами профессионализации, освоение разнообразных социальных навыков и ролей, ответственности за собственное благосостояние и состояние Общества.

С целью выполнения требований СТП 6.011 «Порядок проведения аттестации руководителей, специалистов и служащих» и на основании приказа № 228 от 11.05.2016г., проведена «аттестация руководителей и специалистов предприятия, направленная на совершенствование и повышение эффективности работы сотрудников на основе моделей компетенций разработанных с учетом специфики и задач стоящих перед каждым подразделением»[6]. Общее количество сотрудников прошедших аттестацию, составляет 96 человек, из которых 89 соответствуют занимаемой должности, 7 человек соответствуют занимаемой должности при условии улучшения работы (переаттестация через 6 месяцев). Из 89 человек соответствующих занимаемой должности, аттестационная комиссия приняла следующее решение: 38 человек достойны поощрения и изменения размера должностного оклада, 26 человек включены в резерв на замещение руководящих должностей, 11 человек повысить в должности (при наличии вакансии) и 14 человекам необходимо повысить уровень деловой активности в рамках занимаемой должности в своем подразделении.

Задача анализа системы управления персоналом состоит в изучении обеспеченности предприятия работниками различных категорий, выявления возможности снижения текучести и повышения квалификации персонала.

Первым этапом анализа состояния персонала предприятия является анализ укомплектованности ООО «Лада Инструмент» за 2016-2018 гг. необходимыми кадрами с соответствующей специализацией и квалификацией.

Исходные данные для анализа представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Обеспеченность ООО «Лада Инструмент» трудовыми ресурсами за 2016 – 2018 гг.

Категория служащих	Среднесписочная численность, чел.			Абсолютное отклонение, (+/-)		Относительное отклонение, (%)	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
Рабочие, в т.ч.	430	427	422	-3	-5	99,3	98,8
основные	328	313	304	-15	-9	95,4	97,1
вспомогательные	102	114	118	12	4	111,7	103,5
Служащие, в т.ч.	202	183	190	-19	7	90,5	103,8
руководители	31	31	28	0	-2	0	90,3
специалисты	163	144	155	-19	11	88,3	107,6
прочие служащие	8	8	7	0	-1	0	87,5
Всего работающих	632	610	612	-68	-39	96,5	100,3

Как следует из расчетов, проведенных в таблице, за исследуемый период численность персонала снизилась по всем категориям, кроме вспомогательного персонала. В 2017 году по сравнению с 2016 годом численность рабочих снизилась на 3 человека, а численность служащих на 19. В основном это произошло за счет снижения численности основных рабочих, относительное отклонение которых составило в 2017 году по сравнению с 2016 г. 95,4 %. Это отрицательная динамика, так как рабочие являются основной производительной силой. В 2018 году по сравнению с 2017 годом численность рабочих снизилась на 5 человек, а численность служащих, наоборот, увеличилась на 7 человек.

Также произошло изменение численности служащих, относительное отклонение которых в 2017 году по сравнению с 2016 годом составило 90,5 %. Это связано, в первую очередь, с кадровой политикой организации, а также с ухудшившейся экономической ситуацией на рынке машиностроения.

Далее необходимо изучить динамику структуры персонала, т.е. провести вертикальный анализ. Ее изменение отражено в таблице 5.

Таблица 5 – Изменение структуры трудовых ресурсов ООО «Лада Инструмент» за 2016 – 2018 гг.

Категория служащих	Удельный вес в общей численности персонала, %			Отклонение, (+/-)	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017/ 2016 г.г.	2018/ 2017 г.г.
Рабочие, в т. ч.	68	70	69	2	-1
основные	52	51	50	-1	-1
вспомогательные	16	19	19	3	0
Служащие, в т.ч.	32	30	31	-2	1
руководители	5	5	5	0	0
специалисты	24	22	23	-2	1
прочие служащие	3	3	3	0	0
Всего работающих	100	100	100	-	-

Из анализа структуры численности работающих ООО «Лада Инструмент» следует, что за период с 2016 по 2018 годы в структуре численности по всем категориям работающих произошли незначительные изменения. В 2017 по сравнению с 2016 увеличился удельный вес с общей структуре вспомогательных рабочих (на 3 %). Численность основных рабочих за этот период снизилась на 1%, а численность специалистов на 2 %. В 2018 году по сравнению с 2017 годом численность основных рабочих снизилась на 1%, при этом на такой же процент возросла численность специалистов. Снижение численности основных рабочих является отрицательным моментом и может быть обусловлено изменениями в структуре управления организацией, оценка которых может быть дана по результатам анализа качественных показателей использования труда.

Как показывает анализ, на предприятии ООО «Лада Инструмент» действует повременная форма оплаты труда, что никак не влияет на заинтересованность работников в повышении качества и количества производимой продукции.

Анализ трудовых ресурсов (анализ качественных показателей использования труда) проведен в таблице 6.

Таблица 6 – Анализ трудовых ресурсов ООО «Лада Инструмент»

Показатель	Численность на конец года			Удельный вес, %		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Группы рабочих						
по возрасту, лет:						
до 20	22	25	23	3,48	4,09	3,83
от 20 до 30	150	140	153	23,78	22,93	25,08
от 30 до 40	249	193	191	30,94	31,62	31,06
от 40 до 50	131	112	116	20,69	18,38	18,98
от 50 до 60	86	88	77	13,63	14,47	12,65
Старше 60	44	52	52	7,48	8,51	8,4
Итого	632	610	612	100	100	100
По образованию:						
Начальное	-	-	-	-	-	-
Незаконченное среднее	3	3	3	0,44	0,51	0,63
Среднее, среднее специальное	332	322	325	52,64	52,72	52,98
Высшее	297	285	284	46,92	46,77	46,39
Итого	632	610	612	100	100	100
По трудовому стажу, лет						
до 5 года	168	179	175	26,65	29,41	28,62

Продолжение таблицы 6

от 5 до 10	212	220	211	33,49	36,06	34,55
от 10 до 15	142	96	113	22,48	15,74	18,43
от 15 до 20	85	91	90	13,38	14,99	14,63
Свыше 20	25	24	23	4	3,8	3,77
Итого	632	610	612	100	100	100
По полу:						
Мужчины	473	456	459	74,87	74,68	74,97
Женщины	159	154	153	25,13	25,32	25,03
Итого	632	610	612	100	100	100

По данным таблицы 6 можно сделать вывод о том, что по возрасту наибольший удельный вес приходится на работников в возрасте от 30 до 40 лет. В тоже время большое количество в структуре приходится на работников в возрасте от 50 до 60 лет. Устаревание кадров связано с невысокой заработной платой на предприятии.

По образованию наибольший удельный вес приходится на работников со средним и средне специальным образованием (около 53%)

По трудовому стажу преобладают работники от 5 до 10 лет (около 35%) и до 5 лет (около 30%).

Существенное влияние на эффективность использования трудовых ресурсов оказывают характер и уровень движения кадров на предприятии. Исходные данные для определения движения кадров ООО «Лада Инструмент» за период с 2016 по 2018 гг. представлены в таблице 7.

Определим коэффициент приема кадров (формула 1):

$$K_{np} = \frac{Pr}{Ч_{раб}} \cdot 100\% \quad (1)$$

$$K_{np_{2016}} = \frac{97}{632} \cdot 100\% = 15,3\%$$

$$K_{np_{2017}} = \frac{92}{610} \cdot 100\% = 15,08\%$$

$$Knp_{2018} = \frac{95}{612} \cdot 100\% = 15,5\%$$

Таблица 7 – Движение кадров и затраты на найм персонала ООО «Лада Инструмент» за 2016 - 2018 гг.

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Среднесписочная численность работников (<i>Чраб</i>), чел.	632	610	612
Принято на работу (<i>Пр</i>), чел	97	92	95
Уволено с работы (<i>У</i>), чел.	110	118	121
в т.ч. по собственному желанию или за нарушение трудовой дисциплины (<i>Ус</i>), чел.	102	104	103
Затраты на подбор и найм персонала, тыс. руб.	231	218	220

Определим коэффициент выбытия кадров (формула 2):

$$Kв = \frac{У}{Чраб} \cdot 100\% \quad (2)$$

$$Kв_{2016} = \frac{110}{632} \cdot 100\% = 17,4\%$$

$$Kв_{2017} = \frac{118}{610} \cdot 100\% = 19,4\%$$

$$Kв_{2018} = \frac{121}{612} \cdot 100\% = 19,7\%$$

Определим коэффициент текучести кадров (формула 3):

$$Km = \frac{Ус}{Чраб} \cdot 100\% \quad (3)$$

$$Km_{2016} = \frac{102}{632} \cdot 100\% = 16,1\%$$

$$Km_{2016} = \frac{104}{610} \cdot 100\% = 17\%$$

$$Km_{2016} = \frac{103}{612} \cdot 100\% = 16,8\%$$

Анализ расчётов, показывает, что в характере движения кадров за период с 2016 по 2018 годы произошли как положительные, так и отрицательные изменения.

В 2018 по сравнению с 2016 и 2018 гг. коэффициент приёма и выбытия увеличился. Всё это говорит о том, что на предприятии работают не постоянные кадры. Следовательно, они не совершенствуют свою квалификацию, не осваивают смежные профессии, медленно ориентируются в любой нетипичной обстановке, плохо влияют на производительность труда.

Также остается большим количество уволившихся с предприятия по собственному желанию работников, что обычно свидетельствует о том, что в целом персонал ООО «Лада Инструмент» не удовлетворен уровнем оплаты и условиями труда на предприятии.

Коэффициент текучести в 2017 году по сравнению с 2016 увеличился на 0,9%, а в 2018 году по сравнению с 2017 годом снизился на 0,2 %. Несмотря на это, текучесть кадров является высокой, что говорит о снижении стабильности кадровой структуры предприятия.

Кроме того, значительными являются затраты на подбор и найм персонала.

Важным инструментом управления персоналом является система заработной платы, потому что от ее эффективности зависит мотивация рабочих и результаты труда.

На рисунке 5 представлены мотивационные факторы, повышающие эффективность работы сотрудников.

В результате анализа мотивационных факторов было определено, что наиболее значимыми для коллектива являются:

- справедливая оценка работы (28,9%);
- возможность повышать профессиональный опыт (25%);
- перспектива карьерного роста и возможность стать руководителем (16,7%);
- самостоятельность в работе (16,2%).

Немного менее значимыми являются:

- решение амбициозных задач и возможность проявить свои конкурентные преимущества (14,3%);
- достаточная информация о том, что происходит организации (14,3%);
- стабильная работа без угрозы увольнения (14,2%)



Рисунок 5 – Мотивационные факторы, повышающие эффективность работы сотрудников

Профессионализм и отношение к труду являются важными характеристиками морального облика персонала. На рисунке 6 представлены

мотивационные факторы, повышающие привлекательность работы сотрудников.

Наиболее привлекательным в работе сотрудники ООО «Лада Инструмент» считают:

– общение с коллегами, партнёрами, клиентами и работа в сплочённой команде (28,7%);

– забота руководства о здоровье сотрудников (горячие обеды, медицинская страховка, занятия спортом и т.д.) (26,2);

– признание и одобрение хорошо выполненной работы со стороны руководителя (23,8%);

– работа в сплоченной команде (24,1%).



Рисунок 6 – Мотивационные факторы, повышающие привлекательность работы сотрудников

Данные мотивационные факторы, повышающие эффективность работы сотрудников характерны для всех сотрудников предприятия.

Таким образом, во втором разделе бакалаврской работы, в ходе анализа системы управления персоналом ООО «Лада Инструмент» была выявлена проблема устаревания кадров, высокие затраты на подбор персонала и текучесть кадров. Это связано с неэффективным отбором персонала, а так же с несовершенной системой мотивации персонала предприятия. Также в данном разделе также были выявлены мотивационные факторы, повышающие эффективность и привлекательность работы сотрудников. Для того чтобы повысить эффективность управления системой персоналом и устранить выявленные проблемы, необходимо разработать мероприятия, которые будут направлены на улучшение отбора и найма персонала, а также на совершенствование мотивации персонала.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом ООО «ЛАДА ИНСТРУМЕНТ»

3.1 Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом организации

Проведенный во втором разделе бакалаврской работы анализ действующей системы управления персоналом показал, что у ООО «Лада Инструмент» имеются проблемы с устареванием кадров, высокой текучестью кадров и низкой мотивацией работников в том, чтобы выполнять свою работу на высоком уровне. Для того, чтобы устранить выявленные недостатки предлагаем следующие мероприятия:

Мероприятие 1. Совершенствование процесса рекрутинга.

Для дальнейшего развития организации необходимо совершенствование процесса рекрутинга, который будет отвечать стратегическим планам и современным требованиям рынка труда. Под рекрутингов следует понимать процесс поиска, отбора и найма персонала.

Привлечение молодых специалистов позволит предприятию выйти на новый конкурентный уровень, а правильно подобранный персонал позволит сократить затраты.

Предлагаема схема проведения процесса рекрутинга в ООО «Лада Инструмент» представлена на рисунке 7. Он состоит из трех основных этапов, таких как поиск, отбор и найм персонала, которые в свою очередь разделены на элементы, соответствующие системе управления персоналом организации.

Таким образом, поиск кандидатов будет проходить традиционно из внешних и внутренних источников. Предлагается в качестве внешних источников использовать СМИ, а также учебные заведения, расположенные в г. Тольятти, в которых проводится обучение на технических специальностях: ФГБОУ ВО Тольяттинский государственный университет, ГБПОУ СО «Тольяттинский политехнический колледж».

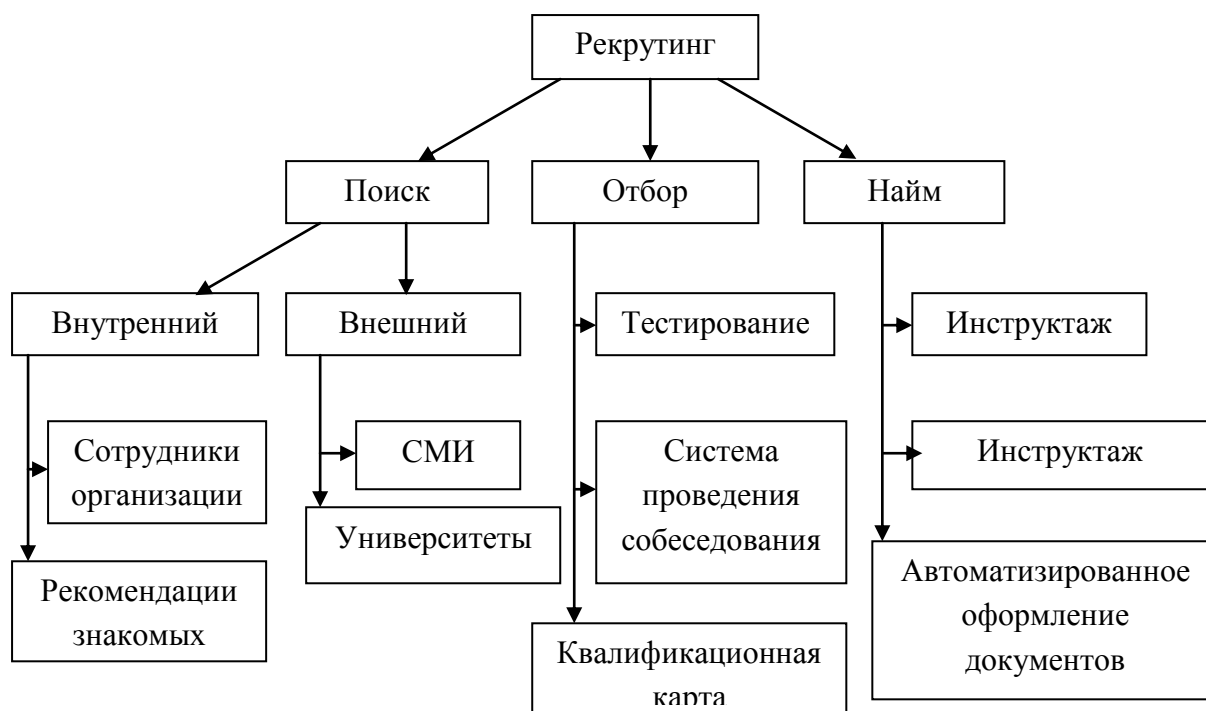


Рисунок 7 – Схема проведения рекрутинга в ООО «Лада Инструмент»

Работа с данными учебными заведениями должна проходить в следующих направлениях:

- Заключение договора на прохождение практики студентов в подразделениях ООО «Лада Инструмент». Так как практика существует у очного и заочного отделения, то есть возможность круглый год принимать специалистов для выполнения рутинной и бумажной работы в организации, тем самым сокращая затраты на заработную плату

- Выезд в учебное заведение, где организация проводит презентацию компании, выступления руководителей и непосредственные ответы на вопросы студентов;

- Проведение собеседований с будущими выпускниками, заинтересовавшимися компанией. Студентов выпускных курсов, которые проявили себя на встречах, необходимо заносить в кадровый резерв, по окончании их обучения, ООО «Лада Инструмент» может получить хорошего специалиста.

В процессе отбора персонала должны использоваться современные

методы эффективного анализа и выбора подходящего кандидата.

На первом этапе для каждой вакантной должности должны разрабатываться карта компетенции или портрет идеального работника. В этом процессе должны участвовать менеджер по персоналу и руководитель соответствующего подразделения. Для должностей, которые не являются ключевыми, необходимо разработать квалификационную карту. После этого необходимо создать четко сформированную систему проведения собеседования: подготовка вопросов к кандидату заранее, присутствие руководителя отдела на собеседовании для ключевых должностей.

Схема работы с кандидатами при отборе персонала представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Схема работы с кандидатами при отборе персонала

Наименование должности специалиста, проводящего собеседование	Перечень действий, выполняемых в ходе собеседования		
	Рабочие, обслуживающий персонал	Специалисты	Руководители
Специалист отдела управления персоналом	1. Первичное изучение документов 2. Проверка формальных данных 3. Выдача рекомендаций к дальнейшему собеседованию с руководителями подразделений или отказ		1. Первичное изучение документов 2. Проверка формальных данных 3. Выдача рекомендаций к дальнейшему собеседованию заместителем ген. директора или генеральным директором, или отказ
Начальник отдела по персоналу, Руководители подразделений	1. Оценка профессионального соответствия занимаемой должности, знаний, умений и т.п. в соответствии с должностной инструкцией 2. Визирование трудоустройства или отказ		-
Начальник отдела по персоналу или Генеральный директор			1 Оценка соответствия занимаемой должности 2. Визирование трудоустройства или отказ

На втором этапе необходимо провести тестирование на профессиональную пригодность, а так же диагностика различных качеств и характеристик личности, для тех, кто претендует на руководящие должности.

Для этого предлагается установка профессионального софта для тестирования – программы «Аттестация» АРМ-5. Она позволит специалисту по кадрам организовать централизованное компьютерное тестирование для неограниченного числа пользователей, собрать всю информацию воедино, выявить существующие закономерности, исходя из целей и задач тестов. Данная программа также будет способствовать сокращению времени проведения организационно-кадрового аудита в ООО «Лада Инструмент».

На третьем этапе происходит оформление нового сотрудника. В ООО «Лада Инструмент» используется программное обеспечение «1С: Зарплата и Управление Персоналом 8», базовая версия которой, в свою очередь позволяет в полном объеме автоматизировать ведение кадрового учета, расчета заработной платы и исчисления необходимых налогов и взносов в соответствии с требованиями законодательства.

Введение в ООО «Лада Инструмент» системы рекрутинга с временными методами организации подбора персонала неизбежно ведет к материальным затратам. Описание основных затрат на создание системы рекрутинга на предприятии представлено в таблице 9.

Таблица 9 – Перечень затрат на мероприятие

№ п/п	Наименование	Стоимость (тыс.руб.)
1	Обучение специалиста по кадрам (2 человека)	20
2	Покупка лицензии на программное обеспечение «Аттестация»	119,9
3	Организация мероприятий для студентов учебных заведений	20
ИТОГО:		159,9

Таким образом, единовременные затраты на введение в ООО «Лада

Инструмент» системы рекрутинга составляют: 30 тыс. руб. на обучение специалистов и 119,9 тыс. руб. на покупку лицензии. Такие статьи затрат как приобретение лицензии и организация массовых мероприятий необходимо будет оплачивать ежегодно.

Создание системы рекрутинга процесс трудоемкий, поэтому необходима слаженная работа многих специалистов из разных отделов, распределение ответственных и исполнителей для различных задач представлено в таблице 10.

Таблица 10 – Этапы внедрения мероприятия

№ п/п	Наименование задачи	Ответственный	Исполнитель	Периодичность выполнения
1	Разработка карты компетенции и квалификации для вакантной должности	Специалист по кадрам	Специалист по кадрам; Руководитель подразделения	Разовая
2	Проведение профессионального и личностного тестирования кандидата	Специалист по кадрам	Специалист по кадрам	Разовая
3	Введение программного обеспечения «Аттестация»	Директор	Компания «Программ Мастер»	Разовая
4	Обучение новому программному обеспечению	Начальник отдела по управлению персоналом	Специалист по кадрам	Разовая
5	Техническое обслуживание программного обеспечения	Начальник отдела по управлению персоналом	Компания «Программ Мастер»	По необходимости
6	Проведение выездных мероприятий для студентов	Начальник отдела по управлению персоналом	Специалист по кадрам	Ежегодно
7	Покупка лицензии на программное обеспечение «Аттестация»	Начальник отдела по управлению персоналом	Начальник отдела закупок	Ежегодно

Каждая задача в свою очередь имеет определенную периодичность выполнения.

Мероприятие 2. Разработка системы мотивации сотрудников.

Анализ системы управления персоналом ООО «Лада Инструмент» позволил выявить проблему устаревания кадров организации. Фактором данной проблемы кроме неэффективного подбора сотрудников, так же является несовершенная система мотивации персонала предприятия. Необходимо чтобы мотивационная система создавала у каждого работника готовность к высокопроизводительной и эффективной деятельности, не только поддерживала, но и стимулировала у него интерес к выполнению как текущих, так и стратегических задач.

Согласно общепринятым стандартам система мотивации будет разделена на три блока, такие как: прямая материальная мотивация, косвенная материальная мотивация и нематериальная мотивация.

Блок А. Прямая материальная мотивация

Большая часть персонала состоит из рабочих, которые получают заработную плату в соответствии утвержденными должностными окладами. Их работа и оклад в большей степени зависят от количества отработанных дней. В тоже время их заработная плата не зависит от качества и количества выпускаемой продукции, поэтому работники не заинтересованы в выпуске конкурентоспособной продукции. Кроме того, как показал проведенный анализ на предприятии высокая текучесть кадров.

Необходимо ввести премию за выслугу лет по соотношению стажа работы в данной организации, это позволит увеличить постоянство кадрового состава.

Блок В. Косвенная материальная мотивация

Представляет собой добровольные бенефиты, предоставляемые сотруднику компании на выбор, не зависимо от уровня его должности и авторитета. Этот подход подчеркивает важность и превосходство личности над должностью в организации. В разные моменты жизни сотрудник

нуждается в определенных благах, поэтому разрешается выбрать три из представленных бенефита, необходимых на данном этапе жизни. Всегда у сотрудника есть возможность заменить элемент соц.пакета на другой более важный в этот момент. Для этого нужно написать заявление в отделе управления персоналом.

Добровольные бенефиты ООО «Лада Инструмент» включают в себя:

- Добровольное медицинское страхование на определенную сумму, которую можно использовать на различные медицинские услуги;
- Оплата дополнительных выходных (личных, детских) дней (предоставляется один оплачиваемый день в месяц - так называемый личный или детский день);
- Беспроцентное кредитование работника на образовательные цели (единоразовое, в порядке очереди, в зависимости от материального состояния организации);
- Частичная оплата санаторно - курортного лечения (единоразовое, в порядке очереди, в зависимости от материального состояния организации);
- Стимулирование инноваций (автор получает 25% общей суммы экономии в течение двух лет после внедрения инновации);

Блок С. Нематериальная мотивация

В качестве морального поощрения для сотрудников ООО «Лада Инструмент» будут использоваться:

- Выдвижение сотрудника в резерв на вышестоящую должность;
- Направление лучших работников на стажировку по различным партнерским программам на аналогичные предприятия других городов;
- Проведение профессиональных конкурсов среди сотрудников, с награждением дипломами;
- Информационные заметки, фотографии лучших сотрудников с описанием результатов их работы, размещенные на стенде центральной проходной ООО «Лада Инструмент».
- Издание буклетов о деятельности ООО «Лада Инструмент» с

размещением фотографий лучших работников компании;

– Награждение увольняющихся сотрудников дипломами «за вклад в развитие организации», поддержание дружественных отношений после перехода сотрудников на другую работу;

– Внимательное отношение к индивидуальным предложениям, направленным на улучшение деятельности организации. За эффективно реализованный проект предоставление дополнительных дней отдыха к отпуску.

Самый явный плюс данной системы мотивации — это то, что к сотрудникам в организации станут относиться как к личности, дорожить каждым из них. Предполагается, что данные условия привлекут молодых специалистов в организацию, так как будет предоставлена возможность заниматься исследовательской деятельностью, созданием инноваций, а также будет оказываться существенная помощь молодым семьям. При этом ожидается повышение уровня постоянства кадрового состава организации.

Данная система мотивации персонала требует значительных финансовых затрат, так как материальная мотивация косвенная и прямая является самым эффективным стимулом работника к труду. Затраты на реализацию новой системы мотивации сотрудников ООО «Лада Инструмент» представлены в таблицах 11 и 12.

Таблица 11 – Затраты на материальную мотивацию

Наименование затрат на ФОТ	% премии	Количество (чел)	Стоимость (тыс. руб.)		
			в месяц на 1 работника	в месяц по заводу	в год по заводу
Премии работнику за выслугу лет:					
5-10 лет	3	211	0,783	165,213	1982,556
10-15	5	113	1,305	147,465	1769,58
15-20	7	90	1,727	155,43	1973,16
свыше 20	10	23	2,61	60,03	720,36
ИТОГО:				528,138	6337,656

Нематериальная мотивация включает: проведение конкурсов профессионального мастерства, издание буклетов о ООО «Лада Инструмент» в которых будут фотографии лучших работников, дипломы «За вклад в развитие организации»

Таблица 12 – Затраты на нематериальную мотивацию

№п/п	Наименование затрат	Количество (шт).	Стоимость (тыс. руб.)
1	Проведение конкурсов проф. мастерства	1 раз в год	60
2	Издание буклетов о ООО «Лада Инструмент»	1100	11
3	Дипломы «За вклад в развитие организации»	50	3
ИТОГО:			74

По формуле 4 определим общие затраты на реализацию проекта системы мотивации персонала ООО «Лада Инструмент»:

$$Z_{общ} = Z_m + Z_n, \quad (4)$$

где Z_m – затраты на материальную мотивацию сотрудников, тыс. руб.

Z_n – затраты на нематериальную мотивацию сотрудников, тыс. руб.

$$Z_{общ} = 6337,656 + 74 = 6411,656 \text{ т. р.}$$

Таким образом, общие затраты на мотивацию сотрудников составят 6411,656 т. р.

Ожидается, что данная система мотивации повлечет за собой изменение показателей работы предприятия, таких как:

- возрастет объем и производительность производства;
- снизится уровень текучести кадров;

– повыситься уровень профессионализма сотрудников.

3.2 Оценка социально-экономической эффективности мероприятий

Эффективность является характеристикой протекания любого процесса и выражает его экономическую и социальную результативность. В таблице 13 представлены общие затраты от мероприятий по рекрутингу и мотивации персонала.

Таблица 13 – Затраты на мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом

№ п/п	Мероприятия	Затраты, тыс. руб.
1	Система рекрутинга	159,9
2	Система мотивации сотрудников	6411,656
	Итого	6571,556

Совершенствование системы управления персоналом в ООО «Лада Инструмент» потребует 6571,556 т. р. По мнению экспертов, данные мероприятия позволят увеличить выручку на 2 %, что связано с повышением мотивации сотрудников и найма высококвалифицированного персонала. В таблице 14 представлены основные показатели деятельности ООО «Лада Инструмент» до и после внедрения мероприятий.

Как показывают результаты таблицы, предлагаемые мероприятия позволят увеличить выручку на 2 %, при этом валовая прибыль повысится на 11,3%, в прибыль от продаж возрастет на 20,6%. Также ожидается рост рентабельности продаж на 1,7%.

Таблица 14 – Основные показатели деятельности ООО «Лада Инструмент» до и после внедрения мероприятий

Показатели	До внедрения мероприятий	После внедрения мероприятий	Изменение	
			Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
Выручка, тыс.руб.	629121	641703,42	12582,4	2,0
Себестоимость продаж, тыс. руб.	517 863	517 863	-	-
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	111258	123840,42	12582,4	11,3
Управленческие расходы, тыс. руб.	45721	45721	-	-
Коммерческие расходы, тыс. руб.	4496	4496	-	-
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб	61041	73623,42	12582,4	20,6
Среднесписочная численность ППП, чел.	612	612	-	-
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	191739,6	198077,256	6337,7	3,3
Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб.	1028,0	1048,5	20,5	2,0
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	313,3	323,656	10,4	3,3
Рентабельность продаж, %	9,7	11,4	1,7	-

В результате совершенствования процесса рекрутинга, удастся правильно подобрать персонал, а в результате внедрения материальной и нематериальной мотивации снизится текучесть кадров. Поэтому планируется сокращение затрат на найм персонала (ДЭ) в размере 150 тыс. руб. Рассчитаем показатели, характеризующие эффективность мероприятий:

Эффективность внедрения программного обеспечения «Аттестация» рассчитывается по формуле 5:

$$\mathcal{E}_\phi = \frac{\Delta \mathcal{E}}{Z_{ед.}} \quad (5)$$

где $Z_{ед.}$ – единовременные затраты на внедрение программного обеспечения, тыс. руб.

Далее представлен расчет эффективности его внедрения при единовременных затратах, равных 139,9 т. р.

$$\mathcal{E}_\phi = \frac{150}{139,9} = 1,072$$

Значение коэффициента эффективности, равное 1,072 говорит о том, что внедрение программного обеспечения «Аттестация» является эффективным.

По формуле 6 рассчитывается срок окупаемости внедрения программного обеспечения

$$T_{ок.} = \frac{1}{\mathcal{E}_\phi} \quad (6)$$

Срок окупаемости составит:

$$T_{ок.} = \frac{1}{1,072} = 0,932 \text{ года}$$

Таким образом, можно говорить о довольно высокой эффективности предлагаемых мероприятий, так как все показатели имеют положительную динамику. Срок окупаемости данного мероприятия равен 11 месяцам.

Главным показателем является удовлетворенность сотрудников оплатой труда и отношение к сотруднику как к личности.

Новая концепция стратегического управления охватывает потребности персонала разного возраста и структуры. Потребности персонала и

мероприятия в рамках предлагаемой концепции представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Социальная эффективность мероприятий

Категория персонала	Факторы	Мероприятия по удовлетворению потребности
Молодые специалисты (от 18 до 30 лет)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Развитие 2. Семья 3. Наука 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Беспроцентный образовательный кредит; 2. Стажировка. 3. Оплата дополнительных личных или детских дней; 4. Стимулирование инноваций.
Основная категория персонала (от 30 до 40 лет)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Карьерный рост 2. Семья 3. Здоровье 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Выдвижение в резерв; 2. Скидка на ДМС; 3. Оплата тренажерного зала, путёвок в санаторий; 4. Стимулирование инноваций.
Сотрудники старшего возраста (от 40 до 55 лет)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Признание 2. Самореализация 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Конкурсы проф. мастерства; 2. Стимулирование инноваций.
Сотрудники преклонного возраста (от 55 до 65 лет)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Уважение 2. Коммуникация 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Медицинское обслуживание пенсионеров как штатных работников; 2. Фотографии и заметки в буклетах; 3. Дипломы « За вклад в развитие фирмы»; 4. Участие в конференциях со студентами для обмена опытом.

Таким образом, предлагаемая концепция совершенствования системы управления персоналом позволит снизить текучесть кадров, а так же повысить степень удовлетворенности интересов и потребностей сотрудников ООО «Лада Инструмент».

Заключение

Система управления персоналом состоит из нескольких компонентов организационного, экономического и социально-психологического характера. При этом система управления персоналом отличается внутренней организованностью, процессной ориентацией и структурой.

ООО «Лада Инструмент» - это предприятие, основной сферой деятельности которого является изготовление режущего инструмента и станочной оснастки.

Компания большое внимание уделяет управлению персоналом.

За последний год ООО «Лада Инструмент» улучшил свои организационно-экономические показатели деятельности: возросла выручка и чистая прибыль, повысилась рентабельность продаж и производства, а затраты на рубль выручки снизились. Несмотря на это, предыдущие периоды показывали отрицательную динамику по основным показателям, что говорит о том, что предприятие часто работает нестабильно и для того, чтобы оставаться конкурентоспособным ему необходимо постоянно работать над повышением эффективности своей деятельности.

Проведенный анализ показал, что на предприятии работают не постоянные кадры. Следовательно, они не совершенствуют свою квалификацию, не осваивают смежные профессии, медленно ориентируются в любой нетипичной обстановке, плохо влияют на производительность труда.

Также остается большим количества уволившихся с предприятия по собственному желанию работников. Текучесть кадров является высокой, что говорит о снижении стабильности кадровой структуры предприятия.

В бакалаврской работе, для решения имеющихся проблем, было предложено совершенствование процесса рекрутинга, который будит отвечать стратегическим планам и современным требованиям рынка труда. Для этого было предложено внедрить программный продукт «Аттестация» Привлечение молодых специалистов позволит предприятию выйти на новый конкурентный

уровень, а правильно подобранный персонал позволит сократить затраты. Кроме того, было предложено разработать новую систему мотивации сотрудников. Данные мероприятия позволят увеличить выручку на 2 %, при этом валовая прибыль повысится на 11,3%, а прибыль от продаж возрастет на 20,6%. Также ожидается рост рентабельности продаж на 1,7%.

В результате совершенствования процесса рекрутинга, удастся правильно подобрать персонал, а в результате внедрения материальной и нематериальной мотивации снизится текучесть кадров. Срок окупаемости мероприятия по внедрению программного продукта «Аттестация» составит 11 месяцев.

Социальный эффект от внедрения мероприятий, направленных на совершенствование системы управления персоналом выражается в повышении степени удовлетворения интересов и потребностей сотрудников ООО «Лада Инструмент».

Список используемой литературы

1. Андруник А. П. Кадровая безопасность: инновационные технологии управления персоналом : учебное пособие / А. П. Андруник, М. Н. Руденко, А. Е. Суглобов. - 2-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 508 с.
2. Бабосов Е. М. Управление персоналом : учебное пособие для студентов вузов по специальности «Менеджмент» / Е. М. Бабосов, Э. Г. Вайнилович, Е. С. Бабосова. — Минск :ТетраСистемс, 2012. — 288 с.
3. Булат Р. Е. Документационное обеспечение управления персоналом : учебное пособие / Р.Е. Булат. — М.: ИНФРА-М, 2019.
4. Егоршин А. П. Основы управления персоналом : учебное пособие / А.П. Егоршин. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 352 с.
5. Зайцева Т. В. Управление персоналом : учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. — М. : ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2020. — 336 с.
6. Иванова С. 50 советов по рекрутингу / С. Иванова. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 256 с.
7. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом : учебник / А.Я. Кибанов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 440 с.
8. Кибанов А. Я. Управление персоналом: Учебник / Кибанов А.Я., Ивановская Л.В., Митрофанова Е.А. - Москва : ИЦ РИОР, 2020. - 288 с
9. Коттон Д. Ключевые модели для саморазвития и управления персоналом. 75 моделей, которые должен знать каждый менеджер / Коттон Д., Егоров В.Н. - Москва :Лаборатория знаний, 2018. - 323 с.
10. Кузьминов А. В. Современные проблемы управления персоналом : учебно-методическое пособие / А. В. Кузьминов. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2019. — 48 с.
11. Кузнецова В. Б. Функционально-стоимостный анализ системы и технологии управления персоналом : учебное пособие для вузов / В. Б.

Кузнецова, И. Н. Корабейников. — Оренбург : Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2016. — 141 с.

12. Курс по управлению персоналом / . — Новосибирск : Сибирское университетское издательство, Норматика, 2017. — 186 с. — ISBN 978-5-4374-0352-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/65253.html> (дата обращения: 15.02.2020). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

13. Масалова Ю. А. Инновационные технологии управления персоналом : учебное пособие / Ю. А. Масалова. — Новосибирск : Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», 2016. — 324 с.

14. Мелихов Ю. Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий (2-е издание) : учебно-практическое пособие / Ю. Е. Мелихов, П. А. Малуев. — Москва : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2017. — 193 с.

15. Моисеева Е. Г. Управление персоналом. Современные методы и технологии : учебное пособие / Е. Г. Моисеева. — Саратов : Вузовское образование, 2017. — 139 с.

16. Падерин А. В. Оценка и управление стоимостью предприятия (краткий курс лекций) / А. В. Падерин. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2019. — 189 с.

17. Сотникова С. И. Управление персоналом: деловая карьера: Учебное пособие/С.И.Сотникова, 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 328 с.

18. Управление персоналом в России: новые функции и новое в функциях. Книга 4 : монография / под ред. проф. И.Б. Дураковой. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 242 с.

19. Управление персоналом : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / П. Э. Шлендер, В. В. Лукашевич, В. Д. Мостова [и др.] ; под редакцией П. Э. Шлендер. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 319 с.

20. Управление персоналом : учебное пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк ; под редакцией Г. И. Михайлина. — Москва : Дашков и К, 2016. — 280 с.

21. Чиликина, И. А. Основы управления персоналом : курс лекций / И. А. Чиликина. — Липецк : Липецкий государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2016. — 76 с.

22. Экономика и управление на предприятии : учебник для бакалавров / А. П. Агарков, Р. С. Голов, В. Ю. Теплышев, Е. А. Ерохина ; под редакцией А. П. Агарков. — Москва : Дашков и К, 2017. — 400 с.

23. Cameron E. Making Sense of Change Management : A Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change, 2d ed / E. Cameron, M. Green // Kogan Page. -2019. - 384 p.

24. Debra J.Cohen. HR past, present and future: A call for consistent practices and a focus on competencies // Human Resource Management Review.- June 2015.- Volume 25(Issue 2).- pp. 205-215

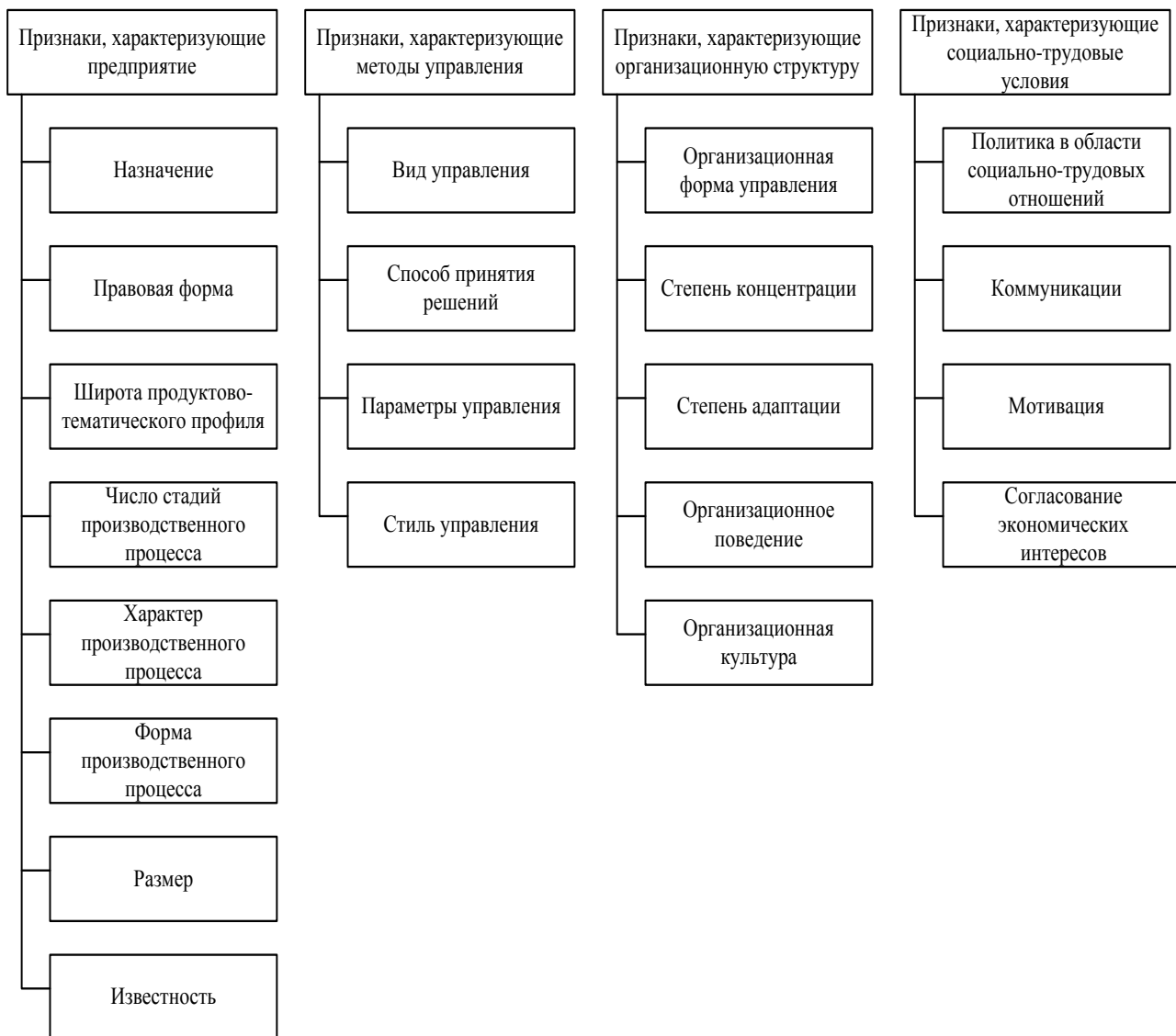
25. Elaine Farndale , Sumita Raghuram . A vision of international HRM research // International Journal of Human Resource Management.- 4 July 2017. - Volume 28(№12). - pp. 1625-1639

26. Hirano H. 5S for Operators: 5 Pillars of the Visual Workplace / H. Hirano. – Japan : Productivity Press, 2017. 160 p

27. Maria Panayiota Markoulli, Colin I.S.G.Lee. Mapping Human Resource Management: Reviewing the field and charting future directions// Human Resource Management Review .- September 2017.- Volume 27(Issue 3). Pp. 367- 396

Приложение А

Классификация признаков, влияющих на вид системы управления персоналом



Приложение Б

Методы управления предприятием



Приложение В

Организационная структура управления ООО «Лада Инструмент»

