

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)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки / специальности)

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Разработка мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения Z  
(на примере АО «НПК «СПП»)

Обучающийся

Е.С. Проскурина

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук С.О.Шаногина

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2022

## **Аннотация**

В настоящей бакалаврской работе представлены и раскрыты многогранные аспекты и актуального вопроса привлечения и удержания персонала в реалиях современной экономики и рынка труда.

В первом разделе обозначена теоретическая часть исследовательской работы и термины, относящиеся к тематике основ современной методологии удержания персонала на предприятии. Также описаны основные критерии эффективности стимулирования сотрудников, необходимые для создания благоприятного рабочего «климата».

Во втором разделе настоящей работы раскрывается характеристика основной деятельности и кадровой политики базы бакалаврской работы – АО «НПК «СПП». В ней проведен анализ применяемых актуальных методов удержания работников Общества и подробный анализ структуры кадров предприятия. В окончании второго раздела обозначены основные проблемы, наблюдаемые в АО «НПК «СПП», связанные с кадровой политикой и действующей системой мотивации в организации.

В третьем разделе проводится анализ выявленных проблем Общества и предлагаются методы их решения в соответствии с актуальными способами применения методологии удержания персонала и управлением кадровой политикой организации.

Результатом настоящей бакалаврской работы является освещение проблем управления персоналом и удержания квалифицированных работников организации. Вводится новое актуальное видение решения проблем применения методологии удержания персонала.

## Содержание

|  |    |
|--|----|
| Введение.....  | 4  |
| 1 Теоретические и методологические основы удержания персонала .....  | 7  |
| 1.1 Понятие и сущность удержания персонала компании .....  | 7  |
| 1.2 Методология удержания сотрудников компании .....   | 11 |
| 1.3 Критерии эффективности удержания персонала компании.....   | 15 |
| 2 Анализ кадровой деятельности и состояния политики удержания кадров в АО «НПК «СПП» .....                     | 18 |
| 2.1. Характеристика и анализ деятельности АО «НПК «СПП».....   | 18 |
| 2.2 Анализ системы управления персоналом АО «НПК «СПП» .....   | 24 |
| 3 Рекомендации по повышению экономической эффективности деятельности предприятия .....                         | 39 |
| 3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы удержания персонала в АО «НПК «СПП» .....              | 39 |
| 3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий по развитию системы удержания и привлечения сотрудников..... | 49 |
| Заключение .....   | 54 |
| Список используемой литературы .....   | 56 |

## Введение

Практически в любой сфере деятельности кадровый менеджмент приписывает дефицит кадров, причем кадров любого уровня, будь то рядовой квалифицированный персонал или же высший менеджмент организации и ее управляющие. Причиной такой нехватки кадров служат многие социальные и экономические обстоятельства.

В подобных ситуациях кадровому персоналу приходится искать различные способы преодоления подобного дефицита. И следующие меры могут быть радикальными – необоснованно высокие зарплаты, меры поддержки работников, которые идут в ущерб организации или даже полноценный пересмотр кадровой политики компании.

Один из главных факторов, которые характеризуют успешную компанию – это квалифицированные, качественные и преданные сотрудники, которых мало лишь привлечь и дать работу, но также и крайне важно удержать их на занимаемой должности.

В этой связи актуальным является такое понятие как удержание персонала – это процессы, которые имеют важное влияние на кадровую составляющую организации. Например, должность, которая представляет интерес среди других вакансий обладает рядом позитивных особенностей, что делает ее привлекательной. В следствии, человек, занимающей эту должность находится в состоянии удовлетворения, потому что достиг определенной, поставленной перед собой цели.

В настоящее время на трудовом рынке наблюдается двоякая ситуация – большое количество соискателей находятся в поиске хорошей работы, но одновременно с этим, работодатели не знают, как удержать хорошего сотрудника.

Таким образом, схема привлечения и удержания квалифицированных кадров является в удовлетворенности работой, стабильная и дружественная психологическая обстановка в коллективе, комфортные условия труда и

другие факторы. Отсюда выходит вывод, что успех компании зависит не только от финансовых возможностей, но и множества талантливых людей, которые трудятся на ее благо на всех уровнях.

Отдельного внимания также заслуживает современное поколение Z. Поколение Z – это термин, применимый к ныне молодым людям (1997-2012 г.г.), согласно Теории поколений Уильяма Штрауса и Нила Хоува. Для этих людей свойственна тяга к безопасному и спокойному, для них важны интерес и простота в осуществляемой деятельности. Поколение Z – кадры с высоким потенциалом. При их свободолюбии, к ним необходим отдельный подход. Аспекты взаимодействия с данной категорией лиц будут освещены в настоящей исследовательской работе.

Исходя из вышеприведенных аргументов, которые подчеркивают актуальность настоящей работы, была выбрана именно эта тема для изучения.

Целью настоящей бакалаврской работы является разработка мероприятий по удержанию персонала и их оценка.

Данная цель определила постановку следующих задач в настоящей исследовательской работе:

- рассмотреть понятие, методы и их применение в отношении процесса удержания персонала;
- рассмотреть отличительные черты и принципиальные различия поколений, связанных с рабочим процессом, в частности поколения Z;
- привести характеристику и анализ системы управления персоналом в АО «НПК «СПП»;
- проанализировать деятельность, связанную с процессами удержания персонала в АО «НПК «СПП»;
- разработать новые методы по совершенствованию удержания персонала и персонала поколения Z в АО «НПК «СПП».

Объект исследования – удержание персонала АО «НПК «СПП».

Предмет исследования – процесс удержания персонала и его совершенствование в АО «НПК «СПП».

Теоретическую основу исследования составили труды отечественных и зарубежных ученых, которые заложили основу принципа управления персоналом: Альдерфер К., Базаров Т.Т., Герцберг Ф., Скиннер Б.Ф., Шекшня С.В., и другие. Их работы позволили по-новому увидеть вопросы формирования и функционирования удержания в современных реалиях. В этой связи появились новые актуальные вопросы, которые могут послужить модернизации экономики России.

Методы исследования – теоретическое исследование, монографический анализ, статистический анализ, сравнительный анализ.

Цели и задачи настоящего исследования определили следующую структуру бакалаврской работы.

В первом разделе рассмотрены теоретические и методологические основы удержания персонала. Даются расширенные характеристики и особенности работы с персоналом, в том числе относящиеся к поколению Z.

Во втором разделе проведен анализ кадровой политики и процессов удержания персонала в АО «НПК «СПП».

В третьем разделе разработана методология по улучшению способов удержания персонала в АО «НПК «СПП».

В заключении настоящего исследования подведены итоги проведенной работы.

# **1 Теоретические и методологические основы удержания персонала**

## **1.1 Понятие и сущность удержания персонала компании**

Прежде всего, понятие удержания персонала – это комплекс мероприятий в организации, направленных на повышение уровня заинтересованности своих сотрудников к дальнейшей работе, несмотря на временные трудности в организации работы и возможные предложения другой работы в будущем [1].

Удержание персонала в организации – это сложный и продуманный процесс, который подразумевает под собой разработку различных стратегий.

Стратегии удержания имеют под собой цель удержать ключевых людей в организации, а также не допустить роста текучести кадров, оставляя ее на необходимом уровне, либо сводя к минимуму [3]. Такие стратегии основаны на анализе конкретных причин, в связи с которыми персонал уходит или остается в организации [2].

Причины, по которым работники остаются в организации можно установить посредством простого опроса, не прибегая к более сложным механизмам аналитики. Таким образом можно выделить группы респондентов по продолжительности их работы и выделить закономерности.

Причины ухода могут быть выяснены при помощи интервью с увольняемым сотрудником по собственному желанию, однако такое интервью может не предоставить достоверных сведений, схожих с реальностью. Это связано с банальной человеческой психологией – люди не всегда раскрывают истинную причину своего увольнения.

План и стратегия удержания работников должны учитывать каждый аспект рабочего процесса, в котором возможно возникновение неудовлетворенности сотрудника [4].

На основании исследований, которые относятся к стратегиям удержания персонала в организации, можно выделить следующие основные стратегии удержания персонала в организации:

- создание бренда работодателя [6];
- построение системы управления талантами.

В настоящее время, на рынке труда, не столь много работодателей имеют определенные уникальные и отличительные черты, с помощью которых, они могли бы привлечь и удержать наиболее квалифицированных кадров [7]. Квалифицированные соискатели наиболее вероятно отдадут предпочтение компании, к которой существует более благосклонное отношение среди специалистов. Таким образом формируется аспект бренда работодателя [5].

Зарубежные исследователи, а именно К. Бэкхаус и С. Тику выделили «Концептуальную модель бренда работодателя», которая, в свою очередь, наиболее полно раскрывает смысл бренда компании на рынке труда. Основываясь на ней, базой для построения бренда работодателя является:

- индивидуальность бренда работодателя;
- позиционирование бренда работодателя [8];
- сила бренда работодателя.

Далее следует рассмотреть каждый из вышеуказанных аспектов подробнее.

Индивидуальность бренда работодателя – это совокупность свойств бренда [10]. Бренд должен иметь свои характерные атрибуты, функциональные и эмоциональные выгоды. В данном случае, индивидуальность бренда работодателя должна отражать нужды и ценности сотрудников и сопоставлять их с возможностями организации, вызывающих у персонала положительные эмоции и впечатления, связанные с работой в этой организации [9].

Позиционирование бренда работодателя – это совокупность действий организации, которые направлены на создание необходимого восприятия организации сотрудниками [12].

Сила бренда работодателя – это совокупность положительных эмоциональных факторов, которая напрямую выражается степенью привлекательности компании в качестве работодателя непосредственно на внешнем рынке труда. Так же она сказывается на лояльности и эффективности удержания сотрудников [11].

Такую стратегию удержания сотрудников, как бренд работодателя, следует рассматривать как постоянный процесс взаимодействия материального и нематериального, которые формируют статус организации в качестве работодателя [15]. Эта стратегия является одной из ключевых в удержании сотрудников.

Построение системы управления талантами – это функция талант-менеджмента, которая являет собой совокупность процессов и методологий, направленных на удержание ключевого и наиболее ценного персонала. Управление талантами направленно конкретно на взаимодействие с персоналом в отличие от создания бренда работодателя, которое рассматривалось ранее. В управлении талантами приоритет отдается квалифицированным кадрам. Согласно этому методу, именно квалифицированные и ключевые работники организации являются этими самыми талантами, которыми нужно управлять, а соответственно и удерживать.

В конкретном случае рассматривается полноценный подход к взаимодействию с работниками, владеющими высоким потенциалом и преданностью, которые в перспективе могут занять руководящие должности. Они описаны в таблице 1.

Таблица 1 – Характеристика основных элементов системы управления талантами

| Основные элементы системы управления талантами | Характеристика  |
|--|---|
| Идентификация талантливых сотрудников          | Идентификация должна проводиться на постоянной основе как на внешнем рынке труда, так и внутри организации, в целях регулярного пополнения количества талантливых сотрудников   |
| Развитие талантливых сотрудников               | Для развития талантов следует создавать возможность реализации знаний на практике.  |
| Мотивация и удержание сотрудников              | Система доплат и премий должна включать поощрение за индивидуальные результаты. Это связано с тем, что высококвалифицированные работники чаще всего негативно относятся к тому, что их не выделяют на фоне остальных сотрудников. При этом нематериальная мотивация в виде признания их заслуг может иметь более весомое значение, поскольку такие сотрудники нацелены на самореализацию. Для них важны интересные задачи, работа в слаженной команде и возможности развития. |
| Управление коммуникациями                      | Внутреннее взаимодействие должно быть прозрачным. Высококвалифицированные работники нацелены на выделение приоритетов в их деятельности.  |
| Пополнение талантливых сотрудников             | Привлечение новых талантливых работников доступно только крупным организациям, которые взаимодействуют с выпускниками ВУЗов и тем самым формируют кадровый резерв. Для большинства компаний более эффективным методом выявления талантов будет выявление и развитие собственных кадров.   |

Система удержания квалифицированных кадров должна не только включать методы материального поощрения и мотивации, но и учитывать личностные характеристики сотрудников, его психологию и жизненные стремления. Методы, применяемые относительно удержания специалистов очень важны для эффективного функционирования компании. Сотрудники, работающие в компании продолжительное время, проявляющие эффективность в рабочих задачах, которые знакомы с корпоративной культурой, составляющие основные кадровые силы талантливых кадров являются нематериальным активом компании [13].

Усилия, которые направлены на удержание таких работников оправданы и с экономической точки зрения, ведь намного выгоднее создавать комфортные условия для труда и развития, чем направлять усилия на рекрутинг и обучение новых сотрудников. Повышение лояльности

сотрудников, применение эффективных систем мотивации, удержание сотрудников – все это способствует развитию компании [14].

Руководство успешных организаций понимает необходимость наличия для сотрудника стимула к работе, его возможность применить свои умения и навыки. На примере успешных компаний следует выделить ключевые способы привлечения и удержания талантливых и перспективных сотрудников:

- заниматься развитием и обучением персонала;
- поддерживать прозрачность в отношениях «руководитель-подчиненный»;
- оказывать нематериальную мотивацию, посредством признания талантливых сотрудников;
- корректировать программы обучения сотрудников в компании таким образом, чтобы они соответствовали направлениям их развития;
- вдохновлять сотрудника на эффективную работу посредством материальной мотивации, а также формируя корпоративную культуру организации.

## **1.2 Методология удержания сотрудников компании**

Проблема удержания кадров – это задача, с которой организации сталкиваются регулярно. Кадровый дефицит имеет свойство расти с каждым годом, особенно, когда речь идет о квалифицированном труде. Сегодня на рынке труда очень много квалифицированных фрилансеров, но найти постоянного талантливого работника становится сложнее.

В Российской Федерации действуют принципы свободы труда, которые гарантируют каждому гражданину право выбирать каким образом распорядиться своими навыками.

По закону у работодателя имеется два варианта правового взаимодействия с сотрудниками организации:

- составление с работником трудового договора с зачислением в штат;
- составление с работником гражданско-правового договора о работах на определенный срок.

После заключения с работником договора, он все еще имеет законное право на прекращение трудовых отношений с работодателем. Соответственно, работодатель должен прибегнуть к методам удержания персонала на предприятии.

Далее следует рассмотреть основные методы удержания персонала в организации:

- компенсационная составляющая;
- система бонусов и поощрения;
- корпоративная культура;
- система внутренних коммуникаций;
- возможность развития.

Компенсационная составляющая должна быть конкурентоспособной. Для этого следует предлагать сотрудникам заработную плату выше средней на рынке труда. Удержать талантливых квалифицированных работников поможет регулярный мониторинг и корректировка окладов, а также корпоративные льготы. К льготам, в свою очередь, можно отнести организацию медицинского обслуживания, посредством выдачи полиса дополнительного медицинского страхования. Это привлечет многих специалистов. Система бонусов и поощрения имеет важный фактор зависимости заработной платы от результатов труда работника. Материальная мотивация должна учитывать поведение сотрудника, и, то, которое хочет получить работодатель. Все сотрудники организации должны понимать, что от эффективности их труда, зависит их награда. Корпоративная культура должна быть разработана грамотно и знакомить сотрудников компании с ее миссией и целями. Работники должны четко и ясно понимать над чем они работают.

Система внутренних коммуникаций должна быть прозрачной и постоянной. Сотрудники организации должны постоянно общаться друг с другом. Необходимо поддерживать положительный трудовой климат в коллективе. Для этого следует проводить совместные мероприятия, тренинги, конференции, спортивные игры. Сюда же следует отнести возможность ведения локального новостного журнала организации.

Возможность развития имеет одну из ключевых ролей в удержании работников компании. Они должны знать о возможности карьерного роста, ведь это имеет большое значения для большинства молодых и перспективных сотрудников.

Далее следует рассмотреть проблемы, связанные удержанием работников и привести примеры практических действий по исправлению данных проблем. Они представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Решение проблем, связанных с удержанием сотрудников организации

| Проблема   | Способы решения  |
|--|--|
| Оплата труда – проблемы с оплатой труда могут возникнуть из-за неравной или несправедливой системы оплаты.   | Пересмотр уровней оплаты труда на основе изучения внешнего рынка труда                                     |
|  | Внедрение оценки работы  |
|  | Модернизация действующей тарифной сетки  |
|  | Установка связи для работника между оплатой и качественными результатами труда                             |
|  | Составление пакета льгот согласно персональным и индивидуальным особенностям работников                    |
|  | Вовлечение работников в разработку и реализацию системы оценки и оплаты труда                              |
| Низкая эффективность и неинтересные задачи – мотивация сотрудников понизится, если они плохо понимают свои задачи, не получают обратной связи. В этой связи падает интерес к выполняемой работе. | Постановка трудных, но достижимых задач, по достижении которых, будут применены поощрительные механизмы.   |
|  | Побуждение руководителей среднего звена к оценке и нематериальному поощрению сотрудников за хорошую работу |
|  | Осуществление регулярной и информативной обратной связи для решения текущих актуальных проблем             |

Продолжение таблицы 2

| Проблема  | Способы решения   |
|---|---|
|   | Разъяснение работникам механизма управления эффективностью  |
| Обучение – сотрудникам необходимо развиваться и получать новые навыки. Новые сотрудники могут испытывать адаптационный кризис при отсутствии необходимого обучения в начале работы. | Проведение обучения для новых сотрудников, приступающих к исполнению обязанностей   |
|   | Улучшение существующих умений и навыков   |
|   | Проведение тренингов, дающих работникам необходимый уровень компетентности  |
|   | Обеспечение условий, в которых сотрудник сможет овладеть более широким опытом работы над различными проектами                             |
| Отсутствие преданности компании   | Проведение работ по разъяснению миссии и целей организации  |
|   | Стимулирование сотрудников к обсуждению и высказыванию своих замечаний по вопросам стратегии компании                                     |
|   | Проведение руководством личных встреч с работниками организации   |
| Отсутствие положительной рабочей среды в коллективе – данная проблема может привести к повышению текучести кадров в организации   | Выбор и назначение лидерами сотрудников, которые имеют хорошо развитые лидерские качества   |
|   | Обучение руководство среднего звена управленческим навыкам и методам разрешения рабочих разногласий                                       |
|   | Введение процедур для работы с жалобами и дисциплинарными взысканиями. Просветительская работа с сотрудниками в отношении таких процедур. |

Для эффективного осуществления удержания персонала, следует проводить анализ структуры работников. Он приведен в разделе 2 настоящей бакалаврской работы. По итогу анализа, определяются коэффициенты по приему и убытию персонала, в результате чего, рассчитывается коэффициент текучести кадров. Рассчитываются коэффициент оборота по приему и коэффициент оборота по выбытию по следующим формулам:

$$K_{\text{по приему}} = \frac{\text{Число принятых человек}}{\text{Среднесписочная численность работников}}, \quad (1)$$

где  $K_{\text{по приему}}$  – коэффициент оборота по приему

$$K_{\text{по выбытию}} = \frac{\text{Число выбывших человек}}{\text{Среднесписочная численность работников}}, \quad (2)$$

где  $K_{\text{по выбытию}}$  – коэффициент оборота по выбытию

Коэффициент текучести кадров необходим для понимания процента сотрудников относительно их общего числа, которые покинули организацию за отчетный период времени. Этот коэффициент рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{текучести}} = \frac{\text{Число выбывших по причинам текучести}}{\text{Среднесписочная численность сотрудников}}, \quad (3)$$

где  $K_{\text{текучести}}$  – коэффициент текучести кадров

Таким образом, могут быть получены полезные данные для анализа структуры персонала организации, необходимые для актуального и длительного планирования кадровой стратегии.

### **1.3 Критерии эффективности удержания персонала компании**

Критериями эффективности и правильной работы механизма удержания персонала являются:

– Повышение уровня удовлетворенности сотрудников относительно рабочего процесса, а также результатами проведенной работы. Этот критерий отражает, прежде всего, меру влияния применяемых изменений в механизм удержания отдельных сотрудников. Большим стимулом для любого сотрудника будет являться чувство личного вклада в результат труда, а в некоторых случаях и его превосходства над другими.

– Снижение уровня текучести персонала повлияет на внутренний настрой в коллективе, который уже сложился и превратился в одну работающую команду.

– Улучшение производительности труда говорит об эффективности применяемой системы удержания персонала. Каждый сотрудник станет понимать меру его участия в достижении результатов деятельности организации.

– Снижение временных и денежных затрат на производственные процессы за счет слаженной работы сплоченного коллектива и взаимопонимания в нем. Этот критерий напрямую говорит об увеличении рентабельности предприятия в целом.

Все критерии эффективности удержания персонала можно разделить на 2 группы:

– Коммерческие показатели – это количественные показатели, которые говорят о рентабельности и прямой выгоде действующего подхода, а также о его влиянии на результаты;

– Некоммерческие показатели – это показатели, показывающие качество работы персонала с точки зрения производительности и эффективности.

Вышеуказанные критерии эффективности системы удержания персонала дают возможность сделать оценку эффективности мотивационных механизмов, реализуемых в организации. Основная цель анализа эффективности удержания состоит в повышении уровня этой эффективности, анализе ошибок и корректировке. Отсюда следует вывод, что при разработке системы удержания персонала организации, следует учитывать каждый фактор и аспект в рабочем процессе и рабочих отношениях.

Повышение заработной платы сотрудника – это один из самых простых способов его удержания. Но вместе с его простотой, также присутствует фактор ограниченности финансовых возможностей предприятия, что делает его невозможным для применения. В этой связи в организации могут

разрабатывать собственные перечни методов материального удержания работников.

Подводя итог первого раздела, можно сказать, что:

Удержание персонала – это совокупность мероприятий, которая работает в соответствии с материальными и нематериальными механизмами воздействия на сотрудников, их эмоциональной и психологической удовлетворенности.

Методология удержания персонала в организации обширна. Она должна выбираться, учитывая все специфики и нюансы деятельности компании. Эффективность применяемой системы удержания следует определять при помощи критериев оценки, которые включают в себя аспекты от текучести кадров до индивидуальной удовлетворенности работника.

Таким образом, при разработке и выборе системы удержания персонала организации необходимо учитывать разнообразие факторов и нюансов, которые влияют на работу компании. Только в таком случае система удержания персонала будет работать эффективно и помогать достижению целей организации. Меры социальной поддержки работников организации, морального и материального стимулирования, максимально направлены на использование трудового потенциала работников, что является ключевым фактором в достижении высоких производственных показателей и успешной деятельности предприятия в условиях современной рыночной экономики.

## **2 Анализ кадровой деятельности и состояния политики удержания кадров в АО «НПК «СПП»**

### **2.1. Характеристика и анализ деятельности АО «НПК «СПП»**

АО «Научно-производственная корпорация «Системы прецизионного приборостроения» образовано на базе ФГУП «Научно-исследовательский институт прецизионного приборостроения» (Постановление правительства от 27 января 1986 года). В 2001 году ФГУП «НИИ ПП» определено головной организацией по разработке квантово-оптических систем и их внедрению в ракетно-космические и авиационные комплексы военного и социально-экономического назначения, а также по международному сотрудничеству в этой области техники (Приказ Российского авиационно-космического агентства от 03 декабря 2001 г. № 142). В феврале 2004 года ФГУП «НИИ ПП» получило статус Федерального научно-производственного центра. Немного позднее, в августе 2004 года, Указом Президента Российской Федерации № 1009 ФГУП «Научно-исследовательский институт прецизионного приборостроения» был включен в перечень стратегических предприятий страны. Указом Президента Российской Федерации от 20 октября 2007 г. № 1391 «Об открытом акционерном обществе «Научно-производственная корпорация «Системы прецизионного приборостроения» утверждено преобразование ФГУП «НИИ ПП» в открытое акционерное общество «Научно-производственная корпорация «Системы прецизионного приборостроения» с размещением 100 процентов акций в федеральной собственности. 16 октября 2009 г. произошло преобразование ФГУП «НИИ ПП» в ОАО «НПК «СПП». С 03 августа 2015 г. в соответствии с требованием Федерального закона от 05 мая 2014 г. № 99-ФЗ ОАО «Научно-производственная корпорация «Системы прецизионного приборостроения» изменило название на АО «Научно-производственная корпорация «Системы

прецизионного приборостроения». 08 августа 2015 г. ОАО «НПК «СПП» переименовано в АО «НПК «СПП».

В качестве приоритетных направлений деятельности Корпорации определены разработка, производство, испытания, сертификация, реализация, модернизация, послепродажное обслуживание, ремонт, эксплуатация и утилизация систем прецизионного приборостроения в том числе:

- квантово-оптических, оптико-электронных и радио-оптических систем наземного, воздушного, космического и морского базирования для передачи информации, обнаружения искусственных, природных (естественных) импульсных излучений при космическом мониторинге, траекторных измерений и получения изображений и фотометрических характеристик космических объектов (КО), ракет-носителей, разгонных блоков, а также средств ракетного вооружения при испытаниях;

- лазерных и радиотехнических систем прецизионного эфемеридно-временного баллистического и метрологического обеспечения космических навигационных и геодезических комплексов;

- топогеодезических и топографических комплексов различных модификаций и назначений;

- специализированных аппаратно-программных комплексов автоматизированных информационных систем и систем управления.

Корпорация обеспечивает и выпускает следующие виды продукции:

- высокоточные бортовые космические дальнометры;
- космические лазерные системы связи;
- наземные сети квантово-оптических и радио-лазерных станций для эфемеридных и фотометрических измерений космических объектов;

- оптико-лазерные системы регистрации детальных изображений КО (квантово-оптических);

- полигонные оптико-электронные и сигнальные измерительные системы;

– аппаратно-программные комплексы сбора, прецизионной навигационно-баллистической обработки и анализа измерительной информации навигационных, геодезических и других космических комплексов;

– геодезическая и фотограмметрическая техника;

– подвижные навигационно-геодезические комплексы.

Организационная структура корпорации представлена на рисунке 1.

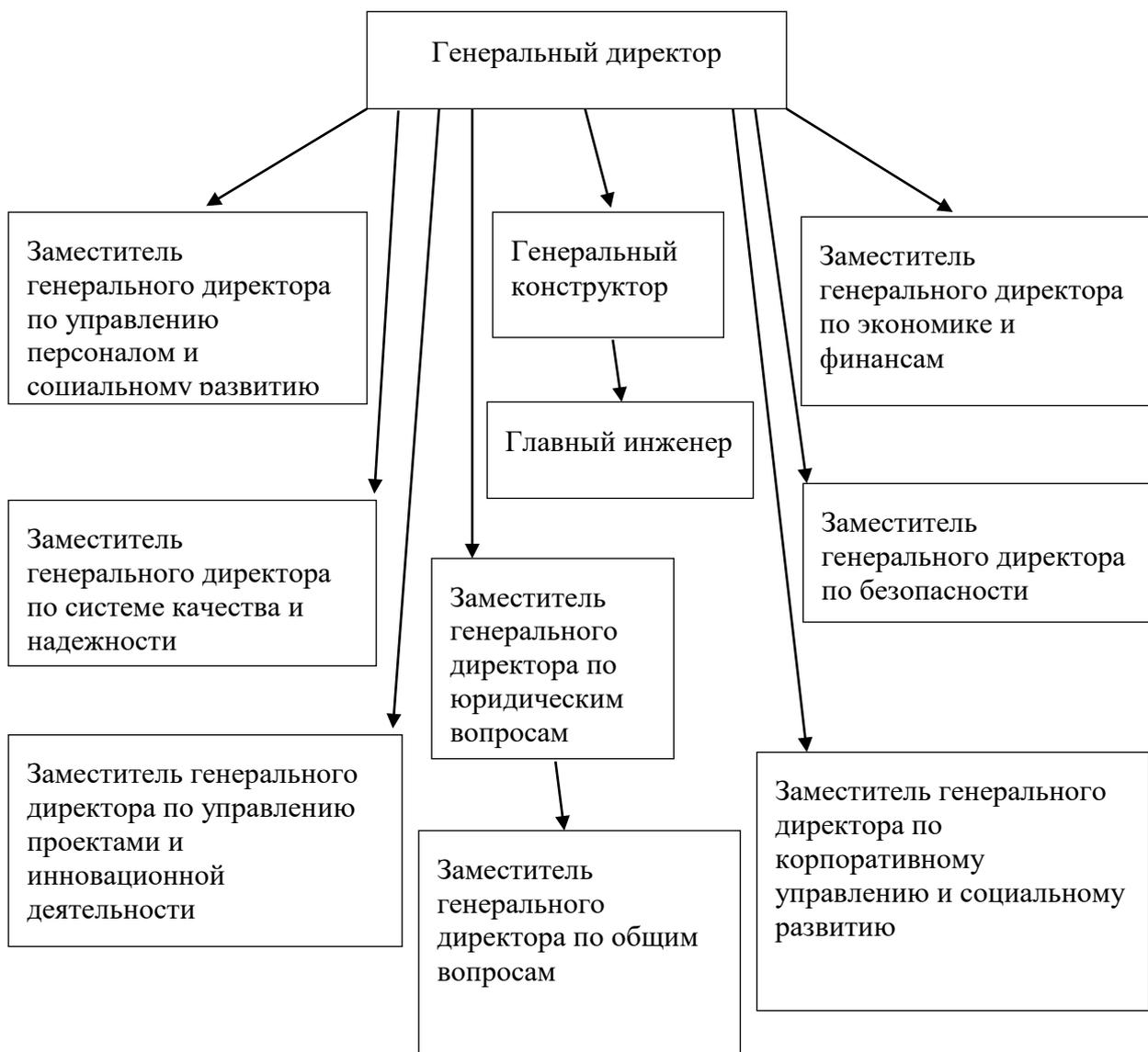


Рисунок 1 – Организационная структура АО «НПК «СПП»

В состав предприятия входят научно-исследовательские отделения, включающие в себя конструкторские отделы, опытно-экспериментальный завод, испытательную стендовую базу и пять иногородних филиала, а также два дочерних общества и восемь обособленных подразделений, что позволяет использовать научно-технический и производственный потенциал регионов для создания и испытания квантово-оптических систем.

В подчинении генерального конструктора находятся шесть тематических подразделений и опытно-экспериментальный завод. В подчинении каждого заместителя генерального директора – отделы по направлению деятельности.

Политика управления персоналом является неотъемлемой частью стратегии предприятия. От правильного, рационального руководства персоналом предприятия зависит эффективность выполнения функциональных обязанностей работников, производительность труда, что, в свою очередь, влияет на общую эффективность, рентабельность, конкурентоспособность предприятия.

В АО «НПК «СПП» деятельность по управлению персоналом возложена на службу заместителя генерального директора по управлению персоналом и социальному развитию.

В подчинении заместителя генерального директора по управлению персоналом и социальному развитию находятся три отдела:

- отдел кадров;
- отдел организации труда и систем мотивации;
- отдел подбора, оценки и развития персонала.

В своей деятельности каждый отдел руководствуется Трудовым кодексом Российской Федерации, федеральными законами и иными действующими нормативными актами в области труда.

В АО «НПК «СПП» основные права и обязанности работников закреплены в Правилах внутреннего трудового распорядка.

Далее, в таблице 3 представлены основные экономические показатели и оценка экономической деятельности организации на основе данных за период 2019 – 2021 г.г.

Таблица 3 – Основные результаты деятельности АО «НПК «СПП» за 2019 - 2021 г.г.

| Наименование показателя   | Период  |         |         | Абсолютное отклонение |               | Темп прироста, % |               |
|---|---------|---------|---------|-----------------------|---------------|------------------|---------------|
|   | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. | 2020/<br>2019         | 2021/<br>2020 | 2020/<br>2019    | 2021/<br>2020 |
| 1. Выручка, т. р.   | 267     | 916     | 1137    | 649                   | 243.3         | 221              | 24.12         |
| 2. Себестоимость продаж, т. р.                                      | 222     | 807     | 895     | 585                   | 263.5         | 88               | 10.9          |
| 3. Валовая прибыль (убыток), т. р.                                  | 45      | 108     | 241     | 63                    | 140           | 133              | 123.1         |
| 4. Управленческие расходы, т. р.                                    | 25      | 27      | 30      | 2                     | 8             | 3                | 11.1          |
| 5. Коммерческие расходы, т. р.                                      | 13      | 15      | 18      | 2                     | 15.3          | 3                | 20            |
| 6. Прибыль (убыток) от продаж, т. р.                                | 26      | 55      | 159     | 29                    | 111.5         | 104              | 189           |
| 7. Чистая прибыль (убыток), т. р.                                   | 4       | 12      | 64      | 8                     | 200           | 52               | 81.25         |
| 8. Основные средства, т. р.   | 114     | 124     | 128     | 10                    | 17.5          | 4                | 3.2           |
| 9. Оборотные активы, т. р.  | 125     | 104     | 137     | -21                   | -16.8         | 33               | 31.7          |
| 10. Численность ППП, чел.   | 101     | 173     | 208     | 72                    | 71.2          | 35               | 20.2          |
| 11. Фонд оплаты труда ППП, т. р.                                    | 34      | 55      | 79      | 21                    | 61.7          | 24               | 43.6          |
| 12. Производительность труда работающего, т. р. (стр1/стр.10)       | 156     | 123     | 178     | -33                   | -21.1         | 55               | 44.7          |
| 13. Среднегодовая заработная плата работающего, т. р. (стр11/стр10) | 150     | 143     | 160     | -7                    | -4.6          | 17               | 11.8          |
| 14. Фондоотдача (стр1/стр8)   | 3,69    | 13,32   | 12,78   | 9.63                  | -             | -0.54            | -             |
| 15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)                        | 125     | 104     | 137     | -21                   | -             | 33               | -             |
| 16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%                      | 11.96   | 6.89    | 17.73   | -5.07                 | -             | 10.84            | -             |
| 17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%    | 9.92    | 6.08    | 13.96   | -3.84                 | -             | 7.88             | -             |

Проводя анализ данных, которые приведены в таблице 3, видно, что основные экономические показатели АО «НПК «СПП» проявляют тенденцию положительной динамики, которая ведет к увеличению всех показателей. Анализируя показатели производительности труда, необходимо учитывать объемы выручки и среднесписочную численность. Настоящие данные говорят о повышающейся выручке и численности за 2019 год и 2020 год соответственно. При увеличении выручки и штата организации, среднегодовая производительность сотрудника падает на 21.1 %. Анализ последующего 2021 года отражает опережающий темп роста выручки над темпом среднегодовой производительности труда. Они составляют 1 137 000 рублей для выручки и 178 000 рублей для среднегодовой производительности труда соответственно, что говорит о снижении качества и эффективности труда сотрудников.

В 2021 году отмечается продолжение возрастания прибыли на 104 000 рублей. Рост прибыли связан с увеличением выручки на 221 000 рублей, но более медленными темпами, чем в предыдущий период – 24,12 %. При этом отмечается возрастание коммерческих расходов на 20 % и рост себестоимости продаж на 88 000 рублей, что в процентном соотношении с более ранним периодом составляет рост на 10,9 %.

Руководству Общества следует достигать дальнейшего сокращения затрат на реализацию производимой продукции, что составляет основной резерв роста прибыли от продаж.

Эффективность деятельности предприятия выражается показателем рентабельности продаж и производства. В 2021 году по отношению к 2020 году рентабельность продаж повысилась на 7,88 %, рентабельность производства увеличилась на 10,84 % соответственно. По данным таблицы 3, отмечается повышение рентабельности двух важных показателей рентабельности, что положительно характеризует деятельность АО «НПК «СПП».

## 2.2 Анализ системы управления персоналом АО «НПК «СПП»

Учитывая, что в АО «НПК «СПП» имеется обширная служба, которая занимается кадровыми вопросами, на нее возлагаются все функциональные обязанности, связанные с набором новых сотрудников и контролем за этим процессом, их распределение на рабочих местах, учитывая введение в должность с привлечением непосредственных начальников отделений, и другие кадровые функции. Все это определяется термином – кадровое обеспечение. Благодаря достаточно слаженным и отработанным действиям, организация обеспечивает себя административными и исполнительными кадрами без ощутимых дополнительных нагрузок.

Найм новых сотрудников является собой привлечением подходящих соискателей на вакантные позиции необходимых предприятию специалистов. Следующим шагом отбираются наиболее подходящие кандидаты. Этот процесс осуществляется силами кадрового отдела в соответствии с запросами и требованиями к необходимым навыкам, которые указывает непосредственный руководитель конкретного отдела. Так же кандидат проходит интервью-собеседование со своим потенциальным руководителем.

В АО «НПК «СПП» всегда имеется кадровый резерв, состоящий в среднем из 50-100 человек с различными навыками и профессиональными квалификациями. В случае, когда кандидаты на вакантную должность из кадрового резерва не подходят по тем или иным требованиям, подбираются соискатели не из рядов организации.

Таким образом, кадровая служба АО «НПК «СПП» может обратиться к следующим инструментам подбора кадров:

- отправка запросов в биржу труда или организациям, которые занимаются кадровыми вопросами по трудоустройству (например, сайт [hh.ru](http://hh.ru) – активно используется кадровой службой АО «НПК «СПП» в целях поиска квалифицированных сотрудников);

– запросы в специализированные учебные заведения высшего образования (так, АО «НПК «СПП» ведет активное сотрудничество с Московским Энергетическим Институтом как по кадровым, так и по другим актуальным вопросам);

– объявления в профессиональных и специализированных печатных и электронных издательствах (так, АО «НПК «СПП» регулярно публикует материалы, в том числе и кадровые, в специализированных изданиях военно-промышленной и ракетостроительной отрасли).

Одной из ключевых целей по подборке и расстановке кадров является собой вопросы наиболее оптимального и продуктивного размещения штатного персонала с учетом специфики выполняемой работы.

Таким образом, одними из основных векторов развития кадровой службы АО «НПК «СПП», являются:

- оптимизация численности персонала;
- организация грамотного подхода к подготовке, обучению и повышению квалификаций персонала;
- проведение регулярной аттестации персонала с целью оценки его квалификации;
- совершенствование и обеспечение системы карьерного развития и поддержка молодых специалистов и руководителей;
- совершенствование методологии мотивации и поддержки труда.

В среде различных методов удержания персонала, АО «НПК «СПП» использует некоторые из них, к основным относятся:

- «Положение о частичной компенсации затрат по оплате процентов по кредитам и (или) строительство жилого помещения работникам АО «НПК «СПП» на 2022 год»;
- «Положение о мерах социальной поддержки работников «АО «НПК «СПП» на 2022 год».

Далее стоит рассмотреть подробнее, каким образом применяется Положение о частичной компенсации затрат по оплате процентов по

кредитам и (или) строительство жилого помещения работникам АО «НПК «СПП» на практике.

Согласно настоящему положению, оно разработано и направлено на улучшение социально-экономических в Обществе, а также для привлечения и удержания молодых и высококвалифицированных специалистов. Такая компенсация затрат по оплате процентов по ипотечному кредиту не является выплатой, относящейся к оплате труда, не учитывается при расчете средней заработной платы во всех случаях, предусмотренных действующим законодательством Российской Федерации.

Согласно настоящему положению, Общество компенсирует работнику половину уплаченных процентов за пользование жилищным кредитованием, но не более:

- 30 000 рублей работникам тематических подразделений;
- 20 000 рублей работникам общетехнических и общехозяйственных подразделений.

Так же создается специальная комиссия, утвержденная Генеральным директором АО «НПК «СПП», в компетенции которой входит:

- - предусмотреть средства для выплаты частичной компенсации затрат на оплату процентов по кредитам на приобретение и (или) строительство жилого помещения работникам Общества, а также согласование количества этих средств с заместителем генерального директора по экономике и финансам;
- обеспечить оформление взаимоотношений Общества и работников, получающих компенсацию по ипотечному кредиту в соответствии с Положением;
- рассмотрение и одобрение каждого заявления о получении компенсации от сотрудников АО «НПК «СПП».

При этом возможность и размер частичной компенсации процентов по жилищным кредитам ежегодно определяется решением Комиссии.

Право на получение частичной компенсации процентов по ипотечному кредиту предоставляется квалифицированным работникам Общества, занятым в сфере проектирования, конструирования, технологии и производства, обеспечивающим решение наиболее важных технических, производственных, технологических, экономических и организационных проблем Общества, имеющим стаж работы в Обществе не менее 5 лет и возраст не более 45 лет на момент подачи заявления.

Мера поддержки в виде компенсационных выплат по жилищным кредитам является важным стимулирующим инструментом для поколения Z, ведь такие выплаты особенно актуальны для молодых специалистов, покупающих жилье.

Кадровой службой АО «НПК «СПП» регулярно организуются проведение опросов и анкетирование среди сотрудников, с целью выявления ошибок в кадровой политике Общества, получения пожеланий и корректировок со стороны работников. Таким образом приводится в действие принцип прозрачности и открытости.

Предложено провести анонимный опрос-анкетирование среди работников АО «НПК «СПП» для получения сведений об удовлетворенности или неудовлетворенности сотрудников в кадровой политике организации, в целях выявления слабых мест материального и нематериального мотивирования. Также в него вошли вопросы, связанные с организацией труда на предприятии. Опрос проведен среди всего персонала, к которым относятся сотрудники поколения Z и лица более старшего возраста.

Опрос-анкетирование был проведен выборочно среди 500 сотрудников организации, занимающих различные должности и имеющих отличные профессиональные квалификации. Его результаты приведены в таблице 4.

Таблица 4 – Данные анкетирования сотрудников АО «НПК «СПП»

| Вопрос  | Отлично,<br>количество<br>ответов | Хорошо,<br>количество<br>ответов | Удовлетворительно,<br>количество<br>ответов | Неудовлетворительно,<br>количество<br>ответов | Крайне<br>негативно,<br>количество<br>ответов |
|---|-----------------------------------|----------------------------------|---|---|---|
| Рабочий процесс спланирован и организован грамотно  | 305                               | 128                              | 65  | 2   | 0   |
| Мой руководитель заинтересован в моем рабочем процессе  | 240                               | 100                              | 132   | 20  | 8   |
| Я использую все навыки и знания, которыми владею, в своей работе  | 209                               | 145                              | 67  | 58  | 21  |
| Я бы хотел получить дополнительные квалификации при содействии АО «НПК «СПП»                                      | 198                               | 205                              | 53  | 40  | 4   |
| Оплата, которую я получаю, соответствует объему и качеству выполняемой мной работы                                | 143                               | 232                              | 45  | 74  | 6   |
| Меня устраивает материальное стимулирование, которое применяется на предприятии, в том числе льготы и компенсации | 139                               | 152                              | 98  | 79  | 32  |
| Работа, которую я выполняю, доставляет мне удовольствие   | 156                               | 206                              | 121   | 11  | 6   |

В целях большей наглядности и информативности проведенного опроса среди сотрудников АО «НПК «СПП», следует вывести средний балл по каждому параметру опроса в таблице 5.

Таблица 5 – Средний балл анкетирования

| Вопрос   | Средний балл |
|--|--------------|
| Рабочий процесс спланирован и организован грамотно                           | 4,5          |
| Мой руководитель заинтересован в моем рабочем процессе                       | 3,9          |
| Я использую все навыки и знания, которыми владею, в своей работе             | 3,9          |
| Я бы хотел получить дополнительные квалификации при содействии АО «НПК «СПП» | 4,1          |

## Продолжение таблицы 5

|   |     |
|---|-----|
| Оплата, которую я получаю, соответствует объему и качеству выполняемой мной работы                                | 3,9 |
| Меня устраивает материальное стимулирование, которое применяется на предприятии, в том числе льготы и компенсации | 3,6 |
| Работа, которую я выполняю, доставляет мне удовольствие   | 4   |

По данным проведенного опроса, можно заключить, что как молодые, так и сотрудники старшего возраста недостаточно удовлетворены предоставляемыми материальными факторами мотивации их труда.

Например, на вопрос об удовлетворенности стимулированием, льготами и компенсациями, 209 человек из опрашиваемых 500, ответили «удовлетворительно», «неудовлетворительно» и «негативно».

На вопрос об использовании компетенций в работе 146 человек ответили в отрицательном ключе. Это говорит о том, что в организации имеются проблемы в осуществляемой внутренней политике.

Условно, можно предположить, что все параметры, которые соответствуют среднему баллу «3,9» и выше, являются удовлетворительными в мотивационном климате. Тогда выявляются проблемы на уровне материального стимулирования сотрудников. Средний балл этого параметра очень низкий, что видно на рисунке 2.

Проведенный опрос также выявил слабые стороны во взаимодействии руководитель – подчиненный. Отсюда выходит вывод, что начальникам отделений и отделов следует уделять больше внимания и времени на взаимодействие с сотрудником – проводить рабочие совещания и вникать в вопросы, возникающие в рабочем процессе своих подчиненных.



Рисунок 2 – удовлетворенность материальным стимулированием

Структурным руководителям отделений следует большее внимание обращать на компетенции своих сотрудников, чтобы задействовать их ресурс с максимальной оптимальной пользой для работоспособности предприятия. Устойчивая система взаимодействия руководителя и подчиненного очень сильно влияет на постановку целей. И тем более развита эта система, чем больше внимания руководитель уделяет уровню профессиональных знаний и умений подчиненного.

Опрошенные сотрудники указывают на то, что чем больше руководитель интересуется их профессиональными качествами и квалификациями, тем чаще поднимается вопрос о дальнейшем обучении и повышении квалификации. Соответственно налаживается система обмена информацией между руководителем и подчиненными.

Анализ других проводимых в АО «НПК «СПП» опросов, связанных с материальным стимулированием сотрудников, говорит о том, что тенденция текучести кадров тем меньше, чем более оптимально распределена рабочая нагрузка среди сотрудников в целом.

Исходя из всего вышесказанного, можно заключить, что наибольшую значимость для работников представляет размер оплаты труда и материальная выгода в целом. А также возможность дальнейшего личного профессионального развития и карьерного роста.

Сильной стороной организации является тот факт, что в ней присутствует обширная кадровая служба, которая занимается вопросами кадрового обеспечения, что способствует решению вопросов карьерного и личностного роста работников.

Анализ структуры сотрудников следует начинать с рассмотрения общей численности работников АО «НПК «СПП». Он будет способствовать определению трудового потенциала Общества. Численность и структура персонала за последние два года представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Структура персонала АО «НПК «СПП»

| Категория работников                        | 2020 г. | 2021 г. | Отклонение | Темп роста, % | Удельный вес персонала, % |         |
|---|---------|---------|------------|---------------|---------------------------|---------|
|   |         |         |            |               | 2020 г.                   | 2021 г. |
| Среднесписочная численность персонала, чел. | 173     | 208     | 35         | 20,2          | 100,0                     | 100,0   |
| Административный персонал, чел.             | 10      | 11      | 1          | 10            | 5,8                       | 5,3     |
| Специалисты, чел.                           | 75      | 93      | 18         | 24            | 43,4                      | 44,7    |
| Рабочие, чел.                               | 88      | 104     | 16         | 18,1          | 50,8                      | 50      |

Актуальная структура работников на 2021 по их категориям представлена на рисунке 3.

По данным, приведенным в таблице 6, видно, что в 2021 году, в сравнении с прошлым годом, численность административного персонала увеличилась на 1 человека. Численность специалистов и рабочих увеличилась на 18 человек и 16 человек соответственно.

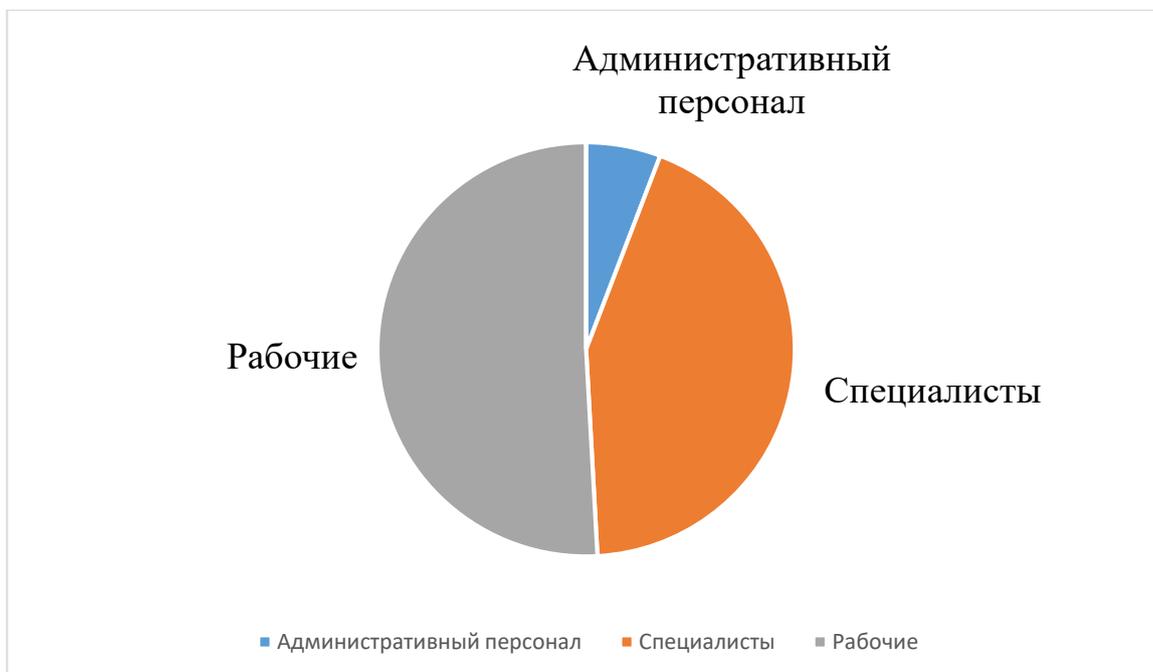


Рисунок 3 – Структура работников в 2021 году

За рассмотренные периоды наблюдается прирост численности работников АО «НПК «СПП», это может быть связано с изменениями в управлении и наращиванием выручки предприятия. Наибольший прирост наблюдается в категории специалистов, удельный вес этой категории работников увеличился до 44,7 % с 43,4 %, тогда как удельный вес административного персонала и рабочих уменьшился.

На производительность и выработку продукции влияют не только количественные показатели работников, но и качественные квалификации специалистов. Руководство АО «НПК «СПП» планирует развивать качество работ и повышать количество заказов путем увеличения квалифицированного состава специалистов Общества.

Далее следует рассмотреть штат работников общества по образованию и квалификациям. Эта информация представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Состав работников по образованию в АО «НПК «СПП».

| Категория работников              | 2020 г. |                     | 2021 г. |                     |
|-----------------------------------|---------|---------------------|---------|---------------------|
|                                   | Высшее  | Среднее специальное | Высшее  | Среднее специальное |
| Общее количество работников, чел. | 85      | 88                  | 116     | 92                  |
| Административный персонал, чел.   | 10      | -                   | 11      | -                   |
| Специалисты, чел.                 | 70      | 5                   | 88      | 5                   |
| Рабочие, чел.                     | 5       | 83                  | 17      | 87                  |

Сведения, которые представлены в таблице 7, показывают, что в целом уровень образованности работников АО «НПК «СПП» незначительно увеличился. Количество рабочих с высшим образованием увеличилось на 12 человек, а со средним специальным на 4 человек. Число специалистов с высшим образованием увеличилось на 18 человек, когда количество работников со средним специальным образованием в этой категории не изменилось. На общем фоне увеличения численности работников Общества, это говорит о наращивании большего количества квалифицированных сотрудников в организации, что является весомым фактором для успешной деятельности предприятия. Следующей ступенью анализа структуры сотрудников, следует уделить внимание анализу работников предприятия по стажу. Состав сотрудников по стажу приведен в таблице 8.

Таблица 8 – Состав работников по трудовому стажу в АО «НПК «СПП».

| Категории персонала             | 2020 г.  |                    |                     |              | 2021 г.  |                    |                     |              |
|---------------------------------|----------|--------------------|---------------------|--------------|----------|--------------------|---------------------|--------------|
|                                 | До 5 лет | От 6 лет до 10 лет | От 11 лет до 20 лет | Свыше 20 лет | До 5 лет | От 6 лет до 10 лет | От 11 лет до 20 лет | Свыше 20 лет |
| Административный персонал, чел. | 1        | 3                  | 5                   | 1            | 1        | 4                  | 5                   | 1            |
| Специалисты, чел.               | 35       | 24                 | 11                  | 5            | 43       | 31                 | 13                  | 6            |
| Рабочие, чел.                   | 48       | 25                 | 7                   | 8            | 56       | 32                 | 11                  | 5            |
| Всего, чел.                     | 84       | 52                 | 23                  | 14           | 100      | 67                 | 29                  | 12           |

Наличие опытного персонала в организации — это крайне важный фактор. Опытный персонал является обучающим и адаптирующим звеном для новых сотрудников. Опытные сотрудники показывают наибольшую стабильность и постоянство.

Согласно данным, приведенным в таблице 8, в обоих рассматриваемых периодах значительную часть занимают работники со стажем до 5 лет, но также продолжают увеличиваться показатели работников со стажем от 6 лет до 10 лет и от 11 лет до 20 лет. Тенденции к возрастанию этих показателей связаны с увеличением количества работников Общества. Незначительную часть составляют работники со стажем свыше 20 лет.

Далее необходимо привести статистику работников по возрасту, чтобы сделать выводы по анализу структуры персонала. Состав сотрудников АО «НПК «СПП» представлен в таблице 9

Таблица 9 – Состав работников по возрасту в АО «НПК «СПП».

| Категории персонала             | 2020 г.   |           |           |           |              | 2021 г.   |           |           |           |              |
|---------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------|
|                                 | До 30 лет | 31-40 лет | 41-50 лет | 51-60 лет | Свыше 60 лет | До 30 лет | 31-40 лет | 41-50 лет | 51-60 лет | Свыше 60 лет |
| Административный персонал, чел. | -         | -         | -         | 8         | 2            | -         | -         | -         | 9         | 2            |
| Специалисты, чел.               | 21        | 20        | 14        | 15        | 5            | 32        | 20        | 20        | 18        | 3            |
| Рабочие, чел.                   | 33        | 29        | 18        | 5         | 3            | 45        | 33        | 18        | 4         | 4            |
| Всего, чел.                     | 54        | 49        | 32        | 28        | 10           | 77        | 53        | 38        | 31        | 9            |

Наибольшее число работников АО «НПК «СПП» являются лицами до 40 лет, к ним относится также рассматриваемый в работе контингент поколения Z. Число работников старше 60 лет незначительно снижается, это связано с выходом на пенсию сотрудников этой категории.

Самый важный этап в анализе структуры работников предприятия – это изучение движения рабочей силы. Штат предприятия всегда находится в

динамике. Это связано с внешними и внутренними факторами. К внешним факторам относятся:

- увольнения работников с работы в организации;
- поступления работников на работу в организации.

К внутренним факторам относятся:

- профессиональное продвижение;
- понижение сотрудника;
- перевод сотрудника в другое подразделение и др.

Данные о движении рабочей силы в организации представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Движение рабочей силы в АО «НПК «СПП».

| Показатели   | 2020 г. | 2021 г. |
|--|---------|---------|
| Принято на предприятие, чел.                                 | 15      | 53      |
| Выбыло из предприятия всего, чел.                            | 9       | 18      |
| Выбыло из предприятия по сокращению, чел.                    | -       | 2       |
| Выбыло из предприятия по причине выхода на пенсию, чел.      | 2       | 2       |
| Выбыло из предприятия по собственному желанию, чел.          | 4       | 11      |
| Выбыло из предприятия за нарушение трудовой дисциплины, чел. | -       | 1       |
| Перевод в другое подразделение предприятия, чел.             | 3       | 2       |
| Среднесписочная численность работников, чел.                 | 173     | 208     |

Штат сотрудников организации постоянно меняется в связи с их приемом на работу и увольнением с нее. За последние отчетные года наблюдается тенденция увеличения количества работников. Наибольшее количество увольнений связано с уходом работников по собственному желанию, в соответствии с 80 статьей Трудового Кодекса Российской Федерации. Это может быть связано с условиями труда, несовершенной системой мотивации или же с иными личными причинами того или иного сотрудника.

На основании показателей, приведенных выше, следует рассчитать коэффициенты оборота по приему, коэффициент оборота по выбытию и коэффициент текучести кадров, используя формулы (1), (2), и (3) соответственно, приведенные в разделе 1 настоящей бакалаврской работы.

Коэффициент по приему в 2020 году составляет:

$$K_{\text{по приему}} = \frac{15}{173} = 0,08 \quad (4)$$

Коэффициент по приему в 2021 году составляет:

$$K_{\text{по приему}} = \frac{53}{208} = 0,25, \quad (5)$$

Коэффициент по выбытию в 2020 году составляет:

$$K_{\text{по выбытию}} = \frac{9}{173} = 0,05 \quad (6)$$

Коэффициент по выбытию в 2021 году составляет:

$$K_{\text{по выбытию}} = \frac{18}{208} = 0,08 \quad (7)$$

Следующим шагом является расчет коэффициента текучести кадров, тогда коэффициент текучести для 2020 года составит:

$$K_{\text{текучести}} = \frac{4}{173} = 0,02 \quad (8)$$

Коэффициент текучести за 2021 год составит:

$$K_{\text{текучести}} = \frac{12}{208} = 0,05 \quad (9)$$

В таблице 11 приведены все полученные данные о коэффициентах оборота персонала Общества.

Таблица 11 – Коэффициенты оборота работников АО «НПК «СПП».

| Коэффициенты      | 2020 год | 2021 год |
|-------------------|----------|----------|
| Оборот по приему  | 0,08     | 0,25     |
| Оборот по выбытию | 0,05     | 0,08     |
| Текучесть кадров  | 0,02     | 0,05     |

Сменяемость штата характеризуется коэффициентом оборота по приему и выбытию сотрудников. В 2021 году коэффициент приема был гораздо выше, чем в прошлом году. Также незначительно повысился коэффициент текучести кадров, что обуславливается набором новых работников поколения Z и увеличением увольнений по собственному желанию в 2021 году.

В ближайшее время в связи со сменой руководства Корпорации «Роскосмос», а также нестабильной политической и экономической обстановкой, возможно влияние этих факторов на увеличение текучести кадров и возрастание количества сокращений сотрудников. Исходя из этого руководству АО «НПК «СПП» следует определить наиболее квалифицированных и подготовленных работников Общества с целью их удержания. Руководству следует обратить особое внимание на работников, которые относятся к поколению Z, с целью определения среди них квалифицированных специалистов, ведь они относятся к основному трудовому капиталу Общества.

Подводя итог, следует выделить ряд проблем, присущих АО «НПК «СПП», решение которых должно стать важным направлением развития для организации:

- несоответствие уровня оплаты труда прилагаемым усилиям работников;
- стимуляция развития профессиональных навыков сотрудников;
- несовершенство действующей системы стимуляции сотрудников, что имеет непосредственное отношение к удержанию персонала в АО «НПК «СПП».

Выделяя важность разработки и осуществления мер, связанных с удержанием работников в АО «НПК «СПП», следует выделить необходимость комплексного подхода к решению поставленных проблем, акцентируя особое внимание на мотивацию сотрудников в перспективе. Достойная оплата труда за приложенные усилия, разумное и заинтересованное руководство, возможность профессионального развития и поощрительные выплаты во многом смогут поспособствовать успеху организации.

### **3 Рекомендации по повышению экономической эффективности деятельности предприятия**

#### **3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы удержания персонала в АО «НПК «СПП»**

Исходя из поставленной цели в рамках разработки и предложения конкретных методов и мероприятий по удержанию персонала, относящегося к поколению Z и сотрудников с большим возрастом, выделяются следующие задачи:

- выявление ошибок в методах управления персоналом;
- осуществление планирования политики управления кадрами;
- разработка и обновление мер социальной поддержки и льгот для сотрудников;
- разработка новых мер по нематериальному стимулированию персонала.

Выделяя важность выполнения задач, приведенных выше, по удержанию работников предприятия и обновления действующих мероприятий до состояния актуальных на сегодняшний день, следует отметить, что выполнение настоящих задач требует комплексного подхода. Будущий успех во многом определяется четкими и ясными целями, разумным руководством и достойным вознаграждением за проделанную работу.

Как показывает проведенный анализ, наблюдается тенденция, при которой увеличение численности персонала приводит к уменьшению фонда оплаты труда соответственно. В этой связи перед руководством АО «НПК «СПП» встает задача, заключающаяся в повышении реальной заработной платы до фактической стоимости рабочей силы.

Основным направлением регулирования размера фонда оплаты труда АО «НПК «СПП» следует быть ориентацией на минимальный

потребительский бюджет, который следует вычислять отдельно к разным категориям работников и видов производств.

Кадровую политику следует выстраивать таким образом, чтобы давать возможность развития кадрам и стимулировать их к этому.

В настоящий момент предлагается и рассматривается возможность перевода всего предприятия на единую систему оплаты труда с той целью, чтобы заработная плата имела функцию инвестиции в рабочую силу. Принципиальная разница перехода на единую систему оплаты труда описана далее.

Ранее и по настоящий момент заработная плата в АО «НПК «СПП» состояла из нескольких частей:

- оплата по окладу;
- персональная надбавка;
- премия разовая;
- индексация заработка.

Оплата по окладу – является основным и неизменным критерием, указанным в трудовом договоре.

Персональная надбавка – это регулируемая часть заработной платы, которая не может превышать указанный оклад. Она может варьироваться в зависимости от результатов деятельности за период, но как правило имеет уменьшающийся характер при упущениях в деятельности. Ее уменьшение может применяться в качестве штрафа, но в основном она остается неизменной при обычном ходе рабочей деятельности.

Премия разовая – начисляется за достижения в результатах рабочей деятельности.

Их соотношение можно наблюдать на круговой диаграмме, отображенной на рисунке 4.

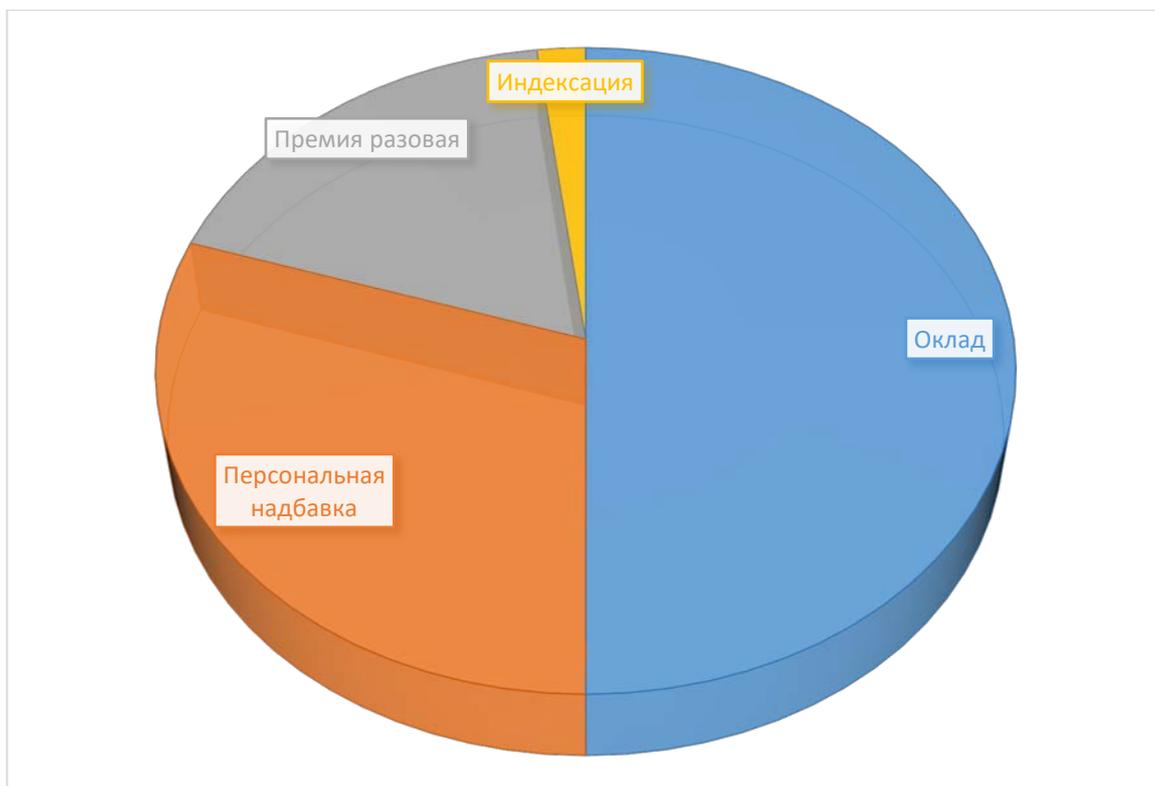


Рисунок 4 – Соотношение составляющих заработной платы в АО «НПК «СПП» в настоящее время.

Анализируя вышеприведенные данные по заработной плате в АО «НПК «СПП», можно сделать вывод, что применяемая система оплаты труда приводит сотрудника к тому, что он не может в большой мере влиять на уровень своего заработка на конкретной занимаемой должности. Сотрудник может только получить взыскание из части персональной надбавки в случае его дисциплинарных проступков или плохих результатов труда. Особенный вес этот фактор имеет для работников поколения Z, которые в большинстве являются индивидуалистами и любят прозрачные и гибкие структуры.

В настоящее время предлагается перевод всех сотрудников АО «НПК «СПП» на единую систему оплаты труда. В таком случае заработная плата будет состоять из следующих составляющих:

- оплата по окладу;
- персональная надбавка 1-го уровня/ 2-го уровня/ 3-го уровня;
- премия разовая;

– индексация заработка.

Видно, что изменения касаются персональной надбавки, которая ранее применялась только как инструмент дисциплинарного воздействия. Разница трех уровней персональной надбавки указана в таблице 12

Таблица 12 – Три уровня персональной надбавки

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| Персональная надбавка 1-го уровня | Это регулируемая часть заработной платы, которая не может превышать указанный оклад. Она может варьироваться в зависимости от результатов деятельности за конкретный период  |
| Персональная надбавка 2-го уровня | Надбавка повышается при условиях прохождения работником курсов по повышению квалификации, получению новых степеней и профессиональных навыков.   |
| Персональная надбавка 3-го уровня | Надбавка повышается при условиях прохождения работником курсов по повышению квалификации, получению новых степеней и профессиональных навыков. Повышается при условиях, согласно которым сотрудник берет на себя участие в большем количестве проектов и их положительных результатов. |

Таким образом, отдел оплаты труда организации сможет повышать заработную плату за месяц работнику, тем самым осуществляя инвестиции в производительность и результативность труда и мотивируя сотрудников поколения Z на развитие и рост в рамках АО «НПК «СПП».

Данная система оплаты труда ориентируется не на уровень квалификаций, полученных по диплому, а по уровню квалификации производимых работ.

Такая часть заработной платы как разовая премия никогда не воспринимается сотрудниками как вознаграждение за определенные достижения в работе, а скорее как неотъемлемая часть заработной платы. Целью изменений в системе мотивации следует установить изменение подобного стереотипа.

Отдельное внимание следует обратить на предоставление льгот и мер социальной поддержки для сотрудников АО «НПК «СПП». Следует разработать и применить соответствующее положение, которое будет осуществляться из средств организации в пределах утвержденного бюджета и при наличии финансовых возможностей. Положение о мерах социальной поддержки работникам Общества следует распространять на работников, с которыми заключен трудовой договор и предоставлять после прохождения испытательного срока.

Дополнительные социальные выплаты для работников АО «НПК «СПП» могут включать в себя:

- поощрение работников в особых случаях;
- материальную помощь (единовременные выплаты);
- иные льготы.

Далее следует рассмотреть подробнее конкретные способы выплат для сотрудников Общества.

Предприятие может поощрять сотрудников, которые добросовестно исполняют свои трудовые обязанности и не имеют нарушений трудовой дисциплины. Виды поощрения указаны в таблице 13.

Таблица 13 – Поощрение работников в особых случаях.

| Премия в особых случаях:  | Размер           | Стаж работы в организации | Необходимые документы                               |
|---|------------------|---------------------------|---|
| Юбилейные даты работников Общества (30 лет и далее кратные 10-ти годам) | До 25 000 рублей | От 5 до 10 лет            | Ходатайство руководителя структурного подразделения |
|   | До 35 000 рублей | От 10 до 25 лет           |   |
|   | До 40 000 рублей | Более 25 лет              |   |

Продолжение таблицы 13

|  |                  |                |  |
|--|------------------|----------------|--|
| За стаж непрерывной работы в организации                   | До 10 000 рублей | 5 лет          | Ходатайство руководителя структурного подразделения. Списки с стаж подтверждаются отделом кадров |
|  | До 20 000 рублей | 10 лет         |  |
|  | До 30 000 рублей | 15 лет         |  |
|  | До 35 000 рублей | 20 лет         |  |
| Работникам, выдвинутым на Доску Почета                     | До 20 000 рублей | От 1 года      | Ходатайство руководителя структурного подразделения. Приказ генерального директора               |
| Женщинам к Международному женскому Дню                     | До 10 000 рублей | Не учитывается | Ходатайство руководителя структурного подразделения. Приказ генерального директора               |
| Работникам за участие в отраслевых спортивных мероприятиях | До 10 000 рублей | За участие     | Списки, утвержденные приказом по предприятию   |
|  | До 20 000 рублей | За 3-е место   |  |
|  | До 30 000 рублей | За 2-е место   |  |
|  | До 50 000 рублей | За 1-е место   |  |

Материальная помощь является одним из видов социальной поддержки работников, оказавшихся в трудной жизненной ситуации. Для обеспечения социальной защищенности работников, Общество может предоставлять социальные льготы, гарантии и компенсации в пределах утвержденного бюджета и при наличии финансовых возможностей. Такой подход послужит повышением лояльности работников организации и повышению ощущения их значимости. Предлагаемые виды материальной помощи представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Порядок выплаты материальной помощи.

| Основание для получения материальной помощи  | Размер материальной помощи       | Стаж работы в организации | Необходимые документы  |
|--|----------------------------------|---------------------------|--|
| Бракосочетание   | До 40 000 рублей (единовременно) | От 1 года                 | Заявление работника. Копия свидетельства о браке   |
| Рождение ребенка   | До 50 000 рублей (единовременно) | От 1 года                 | Заявление работника. Копия свидетельства о рождении  |
| По уходу за ребенком от 1 до 3-х лет   | До 50 000 рублей (раз в год)     | Не учитывается            | Заявление работника. Копия свидетельства о рождении  |
| Сотрудники, имеющие 3-х и более несовершеннолетних детей   | До 30 000 рублей (раз в год)     | Не учитывается            | Заявление работника. Копия свидетельства о рождении. Копия документа, подтверждающего статус многодетной семьи |
| Сотрудники, имеющие статус матери/отца одиночки  | До 30 000 рублей (раз в год)     | Не учитывается            | Заявление работника. Копия свидетельства о рождении. Копия документа, подтверждающего льготу                   |
| Смерть ближайших родственников (родители, дети, супруги)   | До 50 000 рублей                 | Не учитывается            | Заявление работника. Копия свидетельства о рождении. Копия документа, подтверждающего льготу.                  |
| Родителям первоклассников к 1 сентября   | До 15 000 рублей                 | Не учитывается            | Заявление работника. Копия свидетельства о рождении. Копия документа, подтверждающего льготу                   |
| Медицинское обследование, лабораторная диагностика, оперативное лечение, за исключением косметических процедур и стоматологических услуг | До 30 000 рублей (раз в год)     | От 1 года                 | Заявление работника. Документы, подтверждающие стоимость услуг и оформленные на имя заявителя                  |
| Тяжелое материальное положение, связанное с обстоятельствами непреодолимой силы (форс-мажор)   | До 100 000 рублей                | Не учитывается            | Заявление. Ходатайство руководителя структурного подразделения. Документы, подтверждающие форс-мажор           |

Основанием для оказания материальной помощи предлагается сделать заявление сотрудника с указанием причины обращения, приложением всех необходимых документов, которые подтверждают определенные обстоятельства.

Иные льготы, которые могут предоставляться сотруднику АО «НПК «СПП» предлагается выделить материальную помощь молодым специалистам, после их прохождения службы по призыву в рядах вооруженных сил РФ и по возвращении на работу в течении трех месяцев после увольнения со службы в размере от 50 000 рублей до 70 000 рублей.

Предлагается частично компенсировать работникам стоимость путевок на санаторно-оздоровительное-курортное лечение, но не чаще чем 1 раз в год. Размер компенсации предлагается сделать зависимым напрямую от стажа работы в организации и от периода прохождения санаторно-курортного лечения.

Работникам, проработавшим в АО «НПК «СПП» не менее шести месяцев следует производить компенсации затрат на детский оздоровительный отдых, по соответствующему заявлению работника.

Все вышеприведенные виды социальной поддержки приводят к повышению мотивации сотрудника поколения Z, а также к его лояльности в отношении АО «НПК «СПП». Таким образом создаются комфортные рабочие условия, а работник начнет чувствовать свою социальную защищенность со стороны сфер его жизни.

Далее следует обратиться к вопросу нематериального стимулирования сотрудников организации. Цель нематериального стимулирования – повышение интереса кадров к своей работе, который несомненно скажется на повышении производительности труда и, соответственно, увеличению прибыли.

Варианты подобного нематериального стимулирования следует представить в таблице 15.

Таблица 15 – Нематериальное стимулирование сотрудников.

|   |  |
|---|--|
| Поздравления от руководства                                   | Очень важно, чтобы поздравления с государственными праздниками и днями рождения поступали непосредственно от директора и ближнего к нему руководству. Такие детали важны, так как в эти моменты сотрудник чувствует свою важность и значимость для предприятия. Так же это влияет на личное отношение работника к организации и повышает лояльность руководству.     |
| Доска почета  | Следует создать стенд, на котором были бы вывешены фотографии и списки сотрудников с их заслугами за конкретный период. Это влияет на ощущение значимости для сотрудника и служит его стимулу самоутверждения посредством признания его заслуг.  |
| Система адаптации   | Обычно решение о том, останется ли конкретный сотрудник на настоящем месте работы принимается им в первые одну-две недели. Важно, чтобы период адаптации проходил мягко, для этого следует выделять новичку наставника, который сможет осуществлять помощь и разрешать сложные ситуации, с которыми работник будет сталкиваться в начале своей рабочей деятельности. |
| Прозрачная система принятия решений с вовлечением сотрудников | Мощным средством повышения инициативности и ощущения значимости для сотрудников является включение их в принятие решений. Это могут быть опросы, анкетирование и рассмотрение предложений от сотрудников с последующим доведением до них принятых решений.   |
| Социально-медицинские льготы                                  | Введение стимулов, которые основным образом относятся к здоровью и благополучию работников. К ним могут относиться: дополнительная медицинская страховка, проведение медосмотров, предоставление спортивных абонементов в спортивные залы и бассейны, покрытие стоимости/частичной стоимости некоторых платных медицинских услуг.                                    |
| Стимулирование свободным временем                             | Такое стимулирование направлено на повышение эффективности производства, которое основано на повышении трудовой активности сотрудника. Таким образом сотрудников можно награждать дополнительными днями выходных за достижение результатов в трудовой деятельности.  |

Все выше представленные методы и способы материальной и нематериальной стимуляции помогут организации сохранить большее количество сотрудников, которые являются главным капиталом предприятия, ведь они являются ценнейшим ресурсом, особенно, говоря о молодых квалифицированных специалистах, ведь для поколения Z крайне важным

критерием является оценка по достоинству их индивидуальных качеств и своего личного времени.

При правильном внедрении предложенных методов повышения эффективности персонала, обязательно повысится лояльность и удовлетворенность работников из поколения Z. Люди этого поколения очень быстро развивают навыки работы с большими объемами задач, таким образом, можно судить, что эффективность труда также повысится.

Согласно социальным опросам, 96% людей поколения Z предпочитают работу в организации, которая помогает решать социальные проблемы сотрудников, что тоже выступает в положительном свете, при введении мер социальной поддержки работников в Обществе.

С целью внедрения всех мероприятий, предпринимаемых для удержания сотрудников в АО «НПК «СПП» на основе изложенных решений, необходимо составить план внедрения соответствующих предложений. Он отражен в таблице 16.

Таблица 16 – План мероприятий по внедрению предложений для удержания сотрудников АО «НПК «СПП».

| Мероприятие   | Срок исполнения | Ответственное лицо   |
|---|-----------------|--|
| Разработка и внедрение положения о нематериальном стимулировании сотрудников                          | 2 недели        | Заместитель генерального директора по экономике и финансам, Начальник планово-экономического отдела.                       |
| Внесение изменений статьи расходов, связанных с оплатой труда и отчислений на социальное страхование. | 3 недели        | Генеральный директор, Заместитель генерального директора по экономике и финансам, Начальник планово-экономического отдела. |
| Внедрение компенсационных решений.  | 2 недели        | Заместитель генерального директора по экономике и финансам, Начальник планово-экономического отдела.                       |

Настоящий план должен быть утвержден генеральным директором АО «НПК «СПП». Он направлен на улучшение социальных показателей в результате выполнения этого проекта:

- повышение степени удовлетворенности сотрудников организации;
- повышение степени удовлетворенности сотрудников оплатой труда и стимулирующими выплатами;
- улучшение выполнения работниками своих трудовых обязанностей;
- понижение уровня текучести кадров.

### **3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий по развитию системы удержания и привлечения сотрудников**

Все предложенные выше мероприятия по повышению эффективности удержания персонала организации влекут за собой затраты на разработку, внедрение и их поддержание. Цель этих мероприятий – это повышение стимулирования работников и увеличение размера оплаты труда. Финансовые издержки, необходимые для внедрения изменений представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Затраты на внедрение изменений

| Мероприятие   | Стоимость, тыс. руб. |
|---|----------------------|
| Увеличение фонда оплаты труда, в год  | 974,50               |
| Разработка и реализация изменений в Положение о нематериальном стимулировании персонала | 114,44               |
| Разработка и реализация изменений в Компенсационный пакет                               | 782,23               |
| Общая величина затрат   | 1871,17              |

В таблице 18 подробнее указаны финансовые издержки, которые касаются компенсационного пакета Общества, применяемые на год.

Таблица 18 – Затраты на материальное стимулирование работников

| Затраты                           | Стоимость, тыс. руб. |
|-----------------------------------|----------------------|
| Премирование работников           | 482,23               |
| Социальные компенсации работникам | 300,00               |
| Общая величина затрат             | 782,23               |

Следовательно, объем финансовых затрат на год, направленных на поддержание мероприятий, проводимых с целью повышения эффективности мер материальной поддержки работников АО «НПК «СПП» составит 1 871 170 рублей.

В таблице 19 указаны затраты на повышение эффективности мер нематериальной поддержки работников на год.

Таблица 19 – Затраты на повышение эффективности мер нематериальной поддержки работников на год

| Затраты   | Стоимость, тыс. руб. |
|---|----------------------|
| Внедрение и поддержание «Доски почета»                        | 10,50                |
| Разработка и внедрение системы адаптации для новых работников | 50,00                |
| Затраты на обеспечение работников абонеменами в бассейн       | 1512,00              |
| Общая величина затрат   | 1572,50              |

Расчет затрат на обеспечение работников абонеменами в бассейн произведен с учетом того, что стоимость месячного абонемента на 10 посещений составляет 4 200 рублей, и, с расчетом на то, что данной привилегией воспользуются 30 премированных работников.

Исходя из этого, годовой объем затрат на нематериальное стимулирование работников составит 1 572 500 рублей. Таким образом, общие затраты на внедрение проекта по улучшению эффективности мероприятий, связанных с удержанием работников в АО «НПК «СПП» составит:

$$\text{Общие затраты} = 1\,572\,000 + 1\,871\,170 = 3\,443\,170 \text{ руб.}$$

Выбор таких способов стимулирования работников связан с наличием финансовой возможности организации. Принятие решения о предоставлении абонементов в бассейн для работников Общества является наиболее оптимальным, в том числе и для рассматриваемой категории сотрудников поколения Z, число которых преимущественно в организации. Оно обосновано также и тенденциями к здоровому образу жизни среди молодых людей. Посещение подобных спортивно-оздоровительных учреждений благоприятно влияет на физическое состояние работников и на эффективность трудового процесса.

Система адаптации новых сотрудников крайне важна для поколения Z, особое внимание следует уделять тому, чтобы новый сотрудник проходил обучение с равным по должности коллегой. Таким образом он быстрее войдет в коллектив и легче воспримет новые навыки.

В Отраслевом соглашении по организациям ракетно-космической промышленности Российской Федерации на 2021 – 2023 годы, утвержденном 02.03.2021 году, говорится, что в ходе проведения реструктуризации и преобразований в ракетно-космической промышленности возрастает роль и ответственность работодателей в обеспечении достойных социально – трудовых гарантий и повышении благосостояния работников организаций, при этом вопросы социального партнерства приобретают первостепенное значение.

Ежегодно более 30% работников получают социальную поддержку по различным видам материальной помощи.

Дальнейшее развитие мер социальной поддержки работников «АО «НПК «СПП» будет определяться социальной категорией, полученной после проведения оценки исполнения показателей деятельности организации за предшествующий трехлетний период и будет направлено на сохранение, расширение и совершенствование мер социальной поддержки работников. Особенное место в развитии мер поддержки следует выделять работникам

поколения Z. Развитие мер поддержки на период 2023 – 2030 годы включает в себя:

- формирование эффективной системы управления социальной политикой;
- повышение привлекательности АО «НПК «СПП» на рынке труда;
- привлечение и удержание молодых перспективных, высокопотенциальных, и высококвалифицированных специалистов, работников «дефицитных» специальностей;
- повышение мотивации и лояльности работников, их вовлеченности;
- создание благоприятной среды для эффективного труда работников и
- оказание им социальной поддержки;
- повышение эффективности социальных расходов;
- сохранение, расширение и увеличения размера социальных выплат.

Создание единого социального пакета. Разработка понятных и прозрачных критериев предоставления социальных льгот. Единый социальный пакет дает возможность предусмотреть персональное распределение средств социальной поддержки между всеми сотрудниками с учетом их потребностей, уровня квалификации, должности, опыта работы и заслуг перед компанией, расширение возможностей работников в получении и выборе социальных льгот и гарантий, повышение уровня материального благосостояния, вовлеченности и мотивации персонала.

В управлении и стимулировании поколения Z, важно напоминать руководителям структурных подразделений, что молодые специалисты с трудом воспринимают авторитарное и строгое управление «руководитель-подчиненный», поэтому важно, чтобы в коллективе компании присутствовал «дружелюбный трудовой климат», в котором начальство предлагает и советуется с подчиненными.

АО «НПК «СПП» — это современная организация с высокой корпоративной культурой и многолетними традициями.

Работа всего коллектива строится на основе взаимоподдержки и взаимовыручки. Работники Общества в короткие сроки и в полном объеме информируются о планах и изменениях в компании, о результатах работы, для чего ежемесячно выпускается корпоративная газета, проводятся оперативные совещания, на которых анализируются успехи и неудачи, обсуждаются предложения и планы по улучшению качества продукции.

Приоритетность выбора того или иного направления развития системы нематериального стимулирования находится в зависимости от того, насколько цели административных ресурсов Общества сопоставимы с интересами сотрудников. Также это зависит от того, в какой ситуации и с какой целью их применять.

## Заключение

Настоящее проведенное исследование подтвердило актуальность темы бакалаврской работы и целей стоящей перед ней. Базой для исследовательской работы является АО «НПК «СПП», которая осуществляет свою деятельность в сфере современных научных разработок и осуществляет производство комплектующих для космического и летного оборудования в гражданской и военной сфере.

Рассматривая экономическую составляющую предприятия, отмечается рост фактической выручки, при том, что среднегодовая производительность сотрудника уменьшается, что говорит о снижении качества и эффективности труда сотрудников. Руководству Общества следует обращать внимание на этот фактор, а также стараться сокращать себестоимость производимой продукции, так как в дальнейшем это может повлиять на рентабельность реализации.

Во втором разделе работы произведен комплексный анализ применяемой системы стимулирования работников поколения Z и старше в АО «НПК «СПП», а также подробный анализ структуры персонала Общества.

Задачей анализа системы стимулирования являлось раскрытие используемой системы мотивирования в организации, а также определение степени удовлетворенности среди сотрудников в отношении этой системы. Результатом произведенного анализа является выявление того факта, что большая доля сотрудников не удовлетворена или не в достаточной мере удовлетворена осуществляемой работой.

Наибольшую значимость для работников представляет размер оплаты труда и материальная выгода в целом, а также возможность дальнейшего личного профессионального развития и карьерного роста. Многие из анкетированных работников Общества высказали свою неудовлетворенность относительно применяемых материальных и нематериальных стимулов.

В заключительной третьем разделе настоящей бакалаврской работы, формулируются основные способы и методы материального и нематериального стимулирования работников АО «НПК «СПП» с целью более глубокого вовлечения всех сотрудников в деятельность организации и тем самым повышения их лояльности (привязанности) работодателю. Предлагаемые методы стимулирования являются актуальными на сегодняшний день и включают в себя потребности и запросы работников поколения Z.

В работе предлагается новая система стимулирования управленческого труда, целью которой ставится обоснованное повышение оплаты труда квалифицированных специалистов. Вносится новое видение ведения кадровой политики для АО «НПК «СПП».

## Список используемой литературы

1. Когдин А.А. Мотивация и стимулирования трудовой деятельности в управлении персоналом / Экономика и управление в 21 веке. Учебник / под ред А. А. Когдина – Самара, 2013. – с 100-138 - - ISBN 898-5-16-0112344-5.
2. Крылов А.А. Руководство сотрудниками фирмы. Учебник / Москва ред. Проф. Ю.А. Цыпкина. Москва. М: Юнити-Дана, 2014.
3. Кужева С.Н. Организация практик бакалавров [Электронный ресурс]: учеб.-метод. пособие / С. Н. Кужева, И. В. Руденко, Т. Н. Сысо. - Омск: ОмГУ, 2016. - 68 с. - ISBN 978-5-7779-2040-9.
4. Кучеров Д.Г. Бренд работодателя [Электронный ресурс]: учебник / Д.Г. Кучеров – 3 изд., дополненное –Москва: ИНФРА-М, 2012. - 79 с.: ил. - (Высшее образование. Бакалавриат). - ISBN 908-5-16-0114794-2.
5. Мелихов Ю.Е. Управление персоналом [Электронный ресурс]: Портфель надежных технологий: учеб.-практ. пособие / Ю. Е. Мелихов, П. А. Малуев. - 2-е изд. - Москва: Дашков и К°, 2017. - 193 с. - ISBN 978-5-394-01758-2.
6. Мокова К.В. Модель построения бренда работодателя [Электронный ресурс]: учебник / К. В. Мокова [и др.] - 7-е изд., доп. и перераб. - Москва: ИНФРА-М, 2012. - 407 с. - (Высшее образование. Бакалавриат). - ISBN 978-1-16-184953-2(online).
7. Овчинникова И.С. Управление человеческими ресурсами в условиях социально-экономических реформ. // Сб. Социально-экономическая политика: уровень жизни населения Российской Федерации. – Вып. 3 Москва/ М: ВЦУЖ, 2012.
8. Оценка персонала в организации [Электронный ресурс]: учеб. пособие / А. М. Асалиев [и др.]. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2017. - 171 с. - (Высшее образование. Магистратура). - ISBN 978-5-16-012634-0.

9. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. Учебник/Москва. М: Аспект Пресс, 2013.

10. Савицкая Г.В. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия [Электронный ресурс]: учебник / Г. В. Савицкая. - 7-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2017. - 608 с.: ил. - (Высшее образование. Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-011214-5.

11. Управление персоналом организации [Электронный ресурс]: учебник / А. Я. Кибанов [и др.]; под ред. А. Я. Кибанова. - 4-е изд., доп. и перераб. - Москва: ИНФРА-М, 2018. - 694 с. - (Высшее образование. Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-100653-5(online).

12. <http://www.npk-spp.ru/about/corporation.html>

13. <http://www.npk-spp.ru/about/history.html>

14. [https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1097746629639\\_772268\\_AO-NPK-SPP](https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1097746629639_772268_AO-NPK-SPP)

15. Scopus: реферативная база данных / Elsevier BV. – URL: <http://www.scopus.com/> – Яз. англ. – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей ТГУ.