

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

Институт финансов, экономики управления
(наименование института полностью)
Кафедра «Менеджмент организации»
(наименование кафедры)

38.03.03. «Управление персоналом»
(код и наименование направления подготовки)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Совершенствование системы управления персоналом
промышленного предприятия (на примере ООО «Тольяттинский
Трансформатор»)»

Студент(ка)

Ю.А. Малахова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель,
(ученая степень, ученое звание)

Л.Л. Кифа

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Зав. кафедрой к.э.н., доцент С.Е. Васильева

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

(личная подпись)

« ___ » _____ 2017 г.

Тольятти 2017

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

Институт финансов, экономики управления
(наименование института полностью)
Кафедра «Менеджмент организации»
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДАЮ

Зав.кафедрой «Менеджмент организации»

_____ (подпись)

С.Е. Васильева
(И.О. Фамилия)

«28» декабря 2016 г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение бакалаврской работы

Студент Малахова Юлия Анатольевна

1. Тема «Совершенствование системы управления персоналом промышленного предприятия (на примере ООО «Тольяттинский Трансформатор»)»

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 26 мая 2017 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Данные и материалы производственной практики.

3.2. Материалы учебников по менеджменту, управлению персоналом, анализу хозяйственной деятельности, научных статей, стандартов, бухгалтерской отчетности, законов и нормативных документов, статистических данных нормативных документов по финансово-хозяйственной деятельности ООО «Тольяттинский Трансформатор»

4. Содержание бакалаврской работы:

Введение

1. Теоретические аспекты системы управления персоналом предприятия в современных условиях

1.1 Понятия, цели и принципы системы управления персоналом

2 Анализ системы управления персоналом предприятия ООО «Тольяттинский Трансформатор»

2.1 Общая характеристика предприятия

2.2 Анализ и оценка эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Тольяттинского Трансформатора»

2.3 Исследование системы найма и отбора на ООО «Тольяттинском Трансформаторе»

3 Совершенствование системы управления персоналом

3.1 Разработка мероприятий по закреплению специалистов на рабочих местах

3.2 Анализ эффективности, предложенных мероприятий

Заключение

Библиографический список

Приложения

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;

2. Актуальность, цель и задачи исследования;

3. Основные экономические показатели деятельности организации;

4. Табличные данные по результатам анализа управления производственным процессом;

5. Графические данные по результатам анализа управления производственным процессом;

6. Предложения по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии;

7. Результаты предполагаемой социально-экономической эффективности от разработанных мероприятий.

6. Дата выдачи задания 28 декабря 2016 года.

Руководитель выпускной
квалификационной работы

(подпись)

Л.Л. Кифа

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

Ю.А. Малахова

(И.О. Фамилия)

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

Институт финансов, экономики управления
(наименование института полностью)
Кафедра «Менеджмент организации»
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДАЮ
Зав.кафедрой «Менеджмент организации»

_____ С.Е. Васильева
(подпись) (И.О. Фамилия)
« _____ » _____ 2017 г.

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы**

Студента Малаховой Юлии Анатольевны
по теме «Совершенствование системы управления персоналом на промышленном
предприятии (на примере ООО «Тольяттинский Трансформатор»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР	10.05.2017	10.05.2017	выполнено	
Разработка 2 раздела БР	16.05.2017	16.05.2017	выполнено	
Разработка 3 раздела БР	23.05.2017	23.05.2017	выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений	26.05.2017	26.05.2017	выполнено	
Предварительная защита БР	29.05.2017	29.05.2017	выполнено	
Окончательное оформления БР, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	10.06.2017	10.06.2017	выполнено	
Допуск к защите заведующего кафедрой	07.06.2017	07.06.2017	выполнено	
Сдача законченной БР на кафедру	10.06.2017	10.06.2017	выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

(подпись)

Л.Л. Кифа

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

Ю.А. Малахова

(И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Малахова Ю.А.

Тема работы: «Совершенствование системы управления персоналом на промышленном предприятии (на примере ООО «Тольяттинский Трансформатор»»).

Научный руководитель: к.п.н., доцент Л.Л. Кифа.

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом на ООО «Тольяттинский Трансформатор».

Объектом исследования является ООО «Тольяттинский Трансформатор», основным видом деятельности которого является производство трансформаторного оборудования различных видов, а предметом исследования – являются процессы управления персоналом промышленного предприятия в условиях рыночной системы финансовых взаимоотношений.

Методы исследования – компаративный, структурный и метод системного анализа.

Границами исследования являются 2014-2016 гг.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.3, 3.1, 3.2, 3.3, 3.4 могут быть использованы специалистами ООО «Тольяттинский Трансформатор».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, библиографического списка из 32 источников и 2 приложений. Общий объем работы 67 страниц машинописного текста.

Содержание

Введение.....	8
1 Теоретические аспекты системы управления персоналом предприятия в современных условиях.....	10
1.1 Понятия, цели и принципы системы управления персоналом.....	10
2 Анализ системы управления персоналом предприятия ООО «Тольяттинский Трансформатор»	14
2.1 Общая характеристика предприятия.....	14
2.2 Анализ и оценка эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Тольяттинского Трансформатора.....	18
2.3 Исследование системы найма и отбора на ООО «Тольяттинском Трансформаторе»	42
3 Совершенствование системы управления персоналом.....	45
3.1 Разработка мероприятий по закреплению специалистов на рабочих местах.....	45
3.2 Результаты предполагаемой социально-экономической эффективности от разработанных мероприятий.....	54
Заключение.....	59
Библиографический список.....	63
Приложения.....	66

Введение

Нынешние условия деятельности промышленных предприятий требуют формирования результативной концепции управления персоналом предприятия, формирования его профессионального потенциала.

В данной ситуации появляется потребность в теоретическом переосмыслении профессиональных действий, разработке методологии развития стратегии и тактики результативного применения методов по управлению персоналом промышленных компаний, содействующих увеличению и формированию отечественной индустрии.

Низкий уровень подготовки персонала промышленных предприятий усложняет их приспособление к нынешним условиям, что делает особенно важным и реальным разработку общественно-финансовой подготовки квалифицированных сотрудников предприятий, обладающих значительным уровнем общего и специального образования [3].

Цель исследования – разработка ряда мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом на ООО «Тольяттинский Трансформатор».

Для того чтобы разработать мероприятия, необходимо решить следующие задачи:

1. ознакомиться с экономической характеристикой компании, ее структурой, а кроме того осуществить анализ экономического состояния компании;
2. провести обзор литературных источников по подходам к исследованию и трактовке задач по управлению персоналом;
3. оценить состояние системы управления персоналом в ООО «Тольяттинский Трансформатор»;
4. разработать рекомендации по совершенствованию управления персоналом в компании.

Объектом исследования является ООО «Тольяттинский Трансформатор». Данное предприятие занимается изготовлением трансформаторного и электротехнического оборудования.

Предметом исследования – являются процессы управления персоналом промышленного предприятия в условиях рыночной системы финансовых взаимоотношений.

Информационной основой решения задач, поставленных в бакалаврской работе, послужили законодательные и нормативные акты Российской Федерации; В процессе исследования использовались данные отечественной и зарубежной периодики, материалы российских и международных научных и научно-практических конференций, балансовый отчет предприятия, исследование ведущих специалистов в области управления персоналом, нормативные документы ООО «Тольяттинский Трансформатор» (стандарты предприятия, инструкции, нормативные документы), а также статистическая информация по показателям движения кадров.

Методологическую основу бакалаврской работы составили компаративный, структурный и метод системного анализа.

Сказанное выше, привело к выбору темы, а также определило актуальность и цель бакалаврской работы.

Практическая значимость бакалаврской работы состоит в том, что ее подразделы 2.3, 3.1, 3.2, 3.3, 3.4 могут быть применены специалистами ООО «Тольяттинский Трансформатор», для дальнейшей работы.

Данная бакалаврская работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, библиографического списка из 32 источников и 2 приложений. Общий объём работы 68 страниц машинописного текста.

На основе приобретенной информации и в целях улучшения способов управления персоналом компании в работе сформулированы и аргументированы фактические выводы и общие решения, которые нашли отображение в соответствующих главах бакалаврской работы.

1 Теоретические аспекты системы управления персоналом предприятия в современных условиях

1.1 Понятия, цели и принципы системы управления персоналом

Самым ценным ресурсом предприятия является персонал. Персонал предприятия – это сотрудники, которые работают по найму и обладают некоторыми профессиональными и качественными характеристиками.

Система управления персоналом – это совокупность взаимосвязанных методов, форм и приемов организации работы с персоналом предприятия, которые:

- ведутся от имени руководящего состава предприятия;
- направлены на обеспечения условий для наиболее полного и эффективного использования интеллектуальных и физических возможностей работника;
- нацелены на повышение эффективности работы предприятия.

Рассмотрим субъект и объект системы управления персоналом организации. Субъект управления персоналом – это менеджер или специалист аппарата управления, который осуществляет разработку и реализацию решений. Объект управления персоналом – элемент, на который направлено управление. В данном случае это отдельные работники или группа работников.

Цели системы управления персоналом предприятия [4, с. 37-40]:

- обеспечение организации персоналом и его эффективное использование, а также кадровое и высокопрофессиональное развитие;
- создание стратегии управления персоналом промышленного предприятия, прогнозирование и планирование персонала, а также разработка системы мотивации;

– реализация новых требований к специалистам и рабочим местам, потребности предприятия в новых специалистах и должностях, анализ динамики развития персонала, анализ качества жизни, анализ индивидуальных типов развития персонала, планирование социального развития персонала.

Для успешного достижения данных целей, необходимо выполнить следующие задачи: [4, с. 37-40]:

1. обеспечения предприятия в рабочих кадрах, требуемых объемов и профессиональной подготовки;
2. определение связи между технической и оргструктурой предприятия, а также определение профессионального потенциала персонала;
3. реализация потенциала работника и обеспечение его желаний;

Функции содержания системы управления персоналом:

1. организационная функция – информирование населения о службах занятости о комплектовании кадрами и о наборе персонала;
2. воспроизводительная – обеспечивает наличие учебно-материальной базы и развитие профессиональных кадров;
3. социально-экономическая – система факторов и условий, которые определяют использование и закрепление на рабочих местах персонала.

Проанализировав приведенные цели, задачи и функции, которые присущи системе управления персоналом предприятия, можно сказать, что она оказывает достаточно значительное влияние на экономическое состояние предприятия в равных ее аспектах повышения конкурентоспособности предприятия, а в частности, достижение максимальной прибыли, обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников.

В конечном итоге, значимость системы управления персоналом для экономического состояния предприятия очевидна.

Система управления персоналом предприятия имеет сложную структуру. Представим в таблице 1 виды подсистем, которые входят в систему управления [5, с. 34-40]:

Таблица 1 – Структура системы управления персоналом предприятия

Виды подсистем	
1. Подсистема планирования персонала	<ol style="list-style-type: none"> 1. разработку кадровой политики и стратегию управления персоналом, развитие профессионального потенциала предприятия и рынка занятости; 2. организацию системы кадрового планирования и учет потребности в профессиональных кадрах; 3. создание взаимосвязей с органами, обеспечивающими комплектацию кадрами.
2. Подсистема приема и учета персонала	<ol style="list-style-type: none"> 1. организацию набора и отбора кандидатов на вакантные должности; 2. прием персонала, учет приема, перемещение работников предприятия; 3. управление обеспеченностью работой населения, ведение документооборота системы управления персоналом.
3. Подсистема оценки обучения и аттестации персонала предприятия	<ol style="list-style-type: none"> 1. осуществление обучения, переподготовку и повышение квалификации персонала, ведение в должность и адаптацию новых работников; 2. организацию и проведение комплекса мероприятий по оценке и аттестации персонала; 3. управление развитием карьеры.
4. Подсистема мотивации персонала	<ol style="list-style-type: none"> 1. нормирование трудового процесса и тарификацию оплаты труда; 2. разработку систем материального и нематериального стимулирования; 3. применение методов морального поощрения персонала.
5. Подсистема социального развития	<ol style="list-style-type: none"> 1. предоставления питания работникам; 2. организацию физической культуры; 3. соблюдение требований к состоянию рабочих мест персонала; 4. организацию социального страхования.
6. Подсистема правового обеспечения персонала	<p>Данная подсистема обеспечивает составление распорядительных документов</p>
7. Система работы с персоналом	<p>Данная подсистема отражается в таких важнейших документах как:</p> <ul style="list-style-type: none"> - устав предприятия; - правила внутреннего трудового распорядка; - коллективный договор; - штатное расписание предприятия; - положение об оплате и премировании труда; - положение о подразделениях; - трудовой договор; - должностные инструкции.

8. Подсистема информационного обеспечения	Данная система включает в себя: 1. ведение кадрового учета и статистики персонала; 2. техническое и информационное обеспечение системы управления персоналом; 3. обеспечение персонала необходимой для работы научно-технической литературой.
---	--

По итогам 1 главы можно отметить, что система управления персоналом - это совокупность принципов, форм и методов организации работы с персоналом. Система управления персоналом – это подсистема управления организацией в целом. Основной целью системы управления персоналом является обеспечение предприятия персоналом, его эффективное использование, профессиональное и финансовое развитие. Система управления персоналом предприятия выполняет ряд функций: организационную, социально-экономическую, воспроизводственную.

2 Анализ системы управления персоналом предприятия ООО «Тольяттинский Трансформатор»

2.1 Общая характеристика предприятия

ООО «Тольяттинский Трансформатор» это одно из самых крупных предприятий на рынке России по производству высоковольтных силовых трансформаторов. Производственная мощность составляет до 30000000 кВА.

Предприятие основано в 1956 г. в городе Тольятти, до 1964 г. функционировало под названием «Ставропольский завод ртутных выпрямителей». В настоящее время на заводе производится 5 – 8 млн. кВА в год.

Миссия ООО «Тольяттинский трансформатор» заключается в: содействии обеспечению энергетической безопасности России, укреплении экономики региона, развитию наукоемких технологий».

Стратегия предприятия основывается на развитии, росте, укреплении бизнеса, используя не только собственный опыт и потенциал, накопленные за годы работы, но и опыт зарубежного и отечественного трансформаторостроения.

Целями и задачами ООО «Тольяттинский трансформатор» являются:

- увеличение производительности труда при помощи внедрения усовершенствованных бизнес-процессов;
- формирование и развитие деловых отношений с потребителями и с поставщиками;
- увеличение прибыли предприятия путем внедрения современных проверенных технологий, применяемых в трансформаторостроении;
- укрепление и развитие основных направлений деятельности предприятия.

Основным видами деятельности предприятия ООО «Тольяттинский Трансформатор» являются проектирование, изготовление и реализация

продукции: силовых трансформаторов, распределительных трансформаторов, локомотивных трансформаторов, тиристорных блоков, переключающих устройств; модернизация, ремонт, диагностика трансформаторов; шеф-монтаж, сервисное обслуживание трансформаторов.

Выбранная объектом исследования компания «Тольяттинский трансформатор» является машиностроительным предприятием, и относится к одному из важнейших секторов рынка - электроэнергетики.

В настоящее время ООО «Тольяттинский трансформатор» является одним из лидеров среди производителей трансформаторов различного назначения и занимает главные позиции в отрасли машиностроения, в частности в электроэнергетической сфере.

Размер уставного капитала предприятия составляет 97 миллионов рублей.

В состав учредителей входят:

- ЗАО «Инвестиционный холдинг. Энергетический союз» доля в уставном капитале составляет 84,6 миллиона рублей (90% от общей суммы);
- граждане Российской Федерации доля в уставном капитале составляет 9,4 миллиона рублей (10% от общей суммы).

Организационная структура управления предприятия представлена в Приложении Б.

За последние годы работы предприятие освоило производство новых типов трансформаторов напряжением 220-500 кВ: АДЦТН 200000/220, АДЦТН 250000/220, АДЦТН 125000/330, АОЦТН 167000/500. Однако учитывая состояние и структуру парка трансформаторного оборудования основной деятельностью проектного подразделения компании в период 2014-2015г. являлась оптимизация конструкций трансформаторов класса напряжения 110 кВ с применением современных технологий производства и оборудования.

Первые образцы оптимизированных трансформаторов, произведенных ООО «Тольяттинский Трансформатор», в ходе испытаний показали заметное улучшение технических и электродинамических характеристик.

Основные типы оборудования, которое производит ООО «Тольяттинский Трансформатор»:

- трансформаторы с номинальным напряжением 6 и 10 кВ и номинальной полной мощностью от 100 до 4000 кВА;
- трансформаторы с номинальным напряжением 35 кВ и номинальной полной мощностью от 1000 до 80000 кВА;
- трансформаторы с номинальным напряжением 110 кВ и номинальной полной мощности от 2500 до 200000 кВА;
- автотрансформаторы и трансформаторы напряжением 220 кВ и номинальной полной мощностью от 40000 до 400000 кВА;
- трансформаторы напряжением 330 кВ ТДЦ-250000/330 и АДЦТН-125000/330/110;
- трансформаторы напряжением 500 кВ АОРЦТ-135000/500/110, АОРЦТ-135000/500/220 и АОДЦТН-167000/500/200.

Кроме трансформаторов общего назначения предприятие производит трансформаторы ударных нагрузок для прокатных станов и литейных печей металлургического производства.

Также в состав продукции ООО «Тольяттинский Трансформатор» входят трансформаторы для нужд МПС. Это трансформаторы и автотрансформаторы:

- для установок регулируемой емкости поперечной компенсации реактивной мощности типа ОРМЖ-10000/27;

Основными конкурентами ООО «Тольяттинский Трансформатор» на рынке являются различные успешные в отрасли компании, в состав которых входят как российские, так и зарубежные предприятия. В их числе: ОАО «УЭТМ – Уралэлектротяжмаш», ОАО ХК «Электрозавод», ПАО «Запорожтрансформатор».

На рисунке 1 представим долю российских потребителей силовых трансформаторов ООО «Тольяттинский Трансформатор» в общем объеме пот итогом 2016 года.

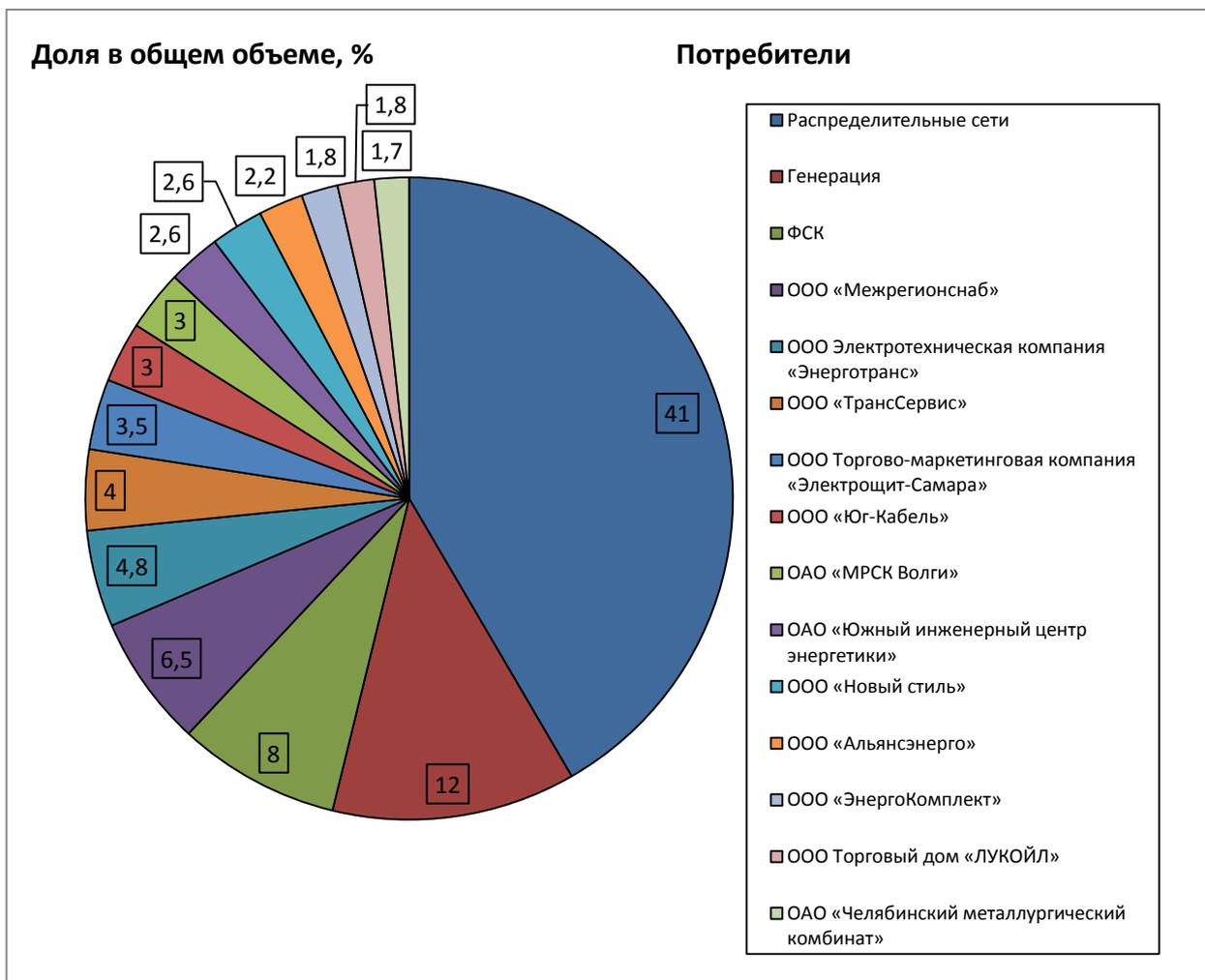


Рисунок 1 - Доля российских потребителей силовых трансформаторов ООО «Тольяттинский Трансформатор» в общем объеме пот итогам 2016 года

Исходя из рисунка 1, можно сделать вывод, что основным потребителем трансформаторов ООО «Тольяттинский Трансформатор» являются распределительные сети. Их доля в общем объеме потребителей составляет 41%.

2.2 Анализ и оценка эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Тольяттинского Трансформатора»

Высшим органом управления предприятия является Общее собрание участников ООО «Тольяттинский Трансформатор» (далее Общество).

Директор Общества избирается единым собранием участников Общества сроком на 3 года [17].

Персонал Общества подразделяется на управленческий и производственный. Представим структуру персонала предприятия по категориям на рисунке 2.

Управленческий персонал ООО «Тольяттинского Трансформатора – это персонал, который выполняет общие функции управления: мотивацию и контроль, организацию, планирование.

Производственный персонал - это персонал, который, непосредственно занят на производстве и участвует в выполнении технологического процесса.

Персонал предприятия можно разделить на рабочих, специалистов, служащих и руководителей.

Специалисты предприятия – это лица, которые осуществляют инженерно-технические, экономические, юридические функции и др.

Служащие на заводе осуществляют подготовку, оформление, учет и контроль, а также хозяйственное обслуживание.

В зависимости от уровня управления руководители подразделяются на линейных и функциональных. Линейные – возглавляют организацию или ее подразделения в целом, а функциональные – отделы, службы, бюро и т.д.

Организационная структура ООО «Тольяттинского Трансформатора представляет собой логическую взаимосвязь и взаимосвязанность всех уровней управления и подразделений предприятия.

Перечень подразделений и служб завода, их аббревиатуру представим в приложении А.



Рисунок 2 - Структура персонала предприятия по категориям

Организационная структура, которая представлена в приложении Б представляет собой вертикальное и горизонтальное распределение труда и персонала.

Эта структура позволяет предприятию и его сотрудникам направлять усилия на удовлетворение потребностей заказчиков и увеличивать прибыль.

В таблице 2 рассмотрим основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Тольяттинский трансформатор».

Таблица 2 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Гольяттинский Трансформатор» за 2014-2016гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение					
				2015-2014 гг.		2016-2015 гг.		2016-2014 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
Выручка, тыс. руб.	4169520	4761697	5760793	592177	14,20	999096	20,98	1591273	38,16
Себ-сть продаж, тыс. руб.	2841288	3261807	4210574	420519	14,80	948767	29,09	1369286	48,19
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	1328232	1499890	1550219	171658	12,92	50329	3,36	221987	16,71
Управл. расходы, тыс. руб.	602031	803718	770191	201687	33,50	-33527	-4,17	168160	27,93
Коммерч. расходы, тыс. руб.	141685	174749	209808	330064	23,34	35059	20,06	68123	48,08
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	584516	521423	570220	-63093	-10,79	48797	9,36	-14296	-2,45
Чистая прибыль, тыс. руб.	405893	361742	238504	-44151	-10,88	-123238	-34,07	-1673989	-41,24
Основные средства, тыс. руб.	142598	309843	458508	167245	-117,28	148665	47,98	315910	221,54
Оборотн. активы, тыс. руб.	1930250	2452816	3485185	522566	27,07	1032369	42,09	1554935	80,56
Численность ППП, чел.	2281	2342	2401	61	2,67	59	2,52	120	5,26
ФОТ ППП, тыс. руб.	508896	523452	536870	14556	2,86	13418,4	2,56	27974,4	5,50
Пр. гр. раб-го, тыс. руб.	2316,4	2630,77	3193,34	314,37	13,57	562,572	21,38	876,944	37,86
Ср.год ЗП раб-го, тыс. руб.	282,72	289,2	297,6	6,48	2,29	8,4	2,90	14,88	5,26

Фондоотдача	29,24	15,37	12,56	-13,87	-	-2,8039	-	-165,675	-
Оборачиваемость активов, раз	2,16	1,94	1,65	-0,22	-	-0,2884	-	-0,5072	-
Рентабельность продаж, %	9,73	7,60	4,14	-2,14	-	-3,4568	-	-5,5946	-
Рентабельность производства, %	11,32	8,53	4,59	-2,79	-	-3,9362	-	-6,727	-
Затраты на рубль выручки	85,98	89,05	90,10	3,07	-	1,05207	-	4,12049	-

По данным таблицы технико-экономических показателей деятельности предприятия можно сделать следующие выводы.

В период с 2014 по 2016 г. отмечается увеличение выручки на 14,20%, что положительно характеризует деятельность исследуемого предприятия.

Также прослеживается увеличение себестоимости производимой продукции на 18,28%, что обусловлено ростом затрат на сырье и материалы, затрат на логистику, затрат на покупку и ремонт оборудования. Данное изменение привело к снижению рентабельности производства на 2,9% т.к. произошло увеличение затрат на рубль выручки в размер 3,07 коп.

Значительное влияние на финансовые показатели функционирования предприятия оказало увеличение коммерческих расходов на 23,34%. Прибыль, извлекаемая из продаж, упала на 10,79%. Данные изменения привели к тому, что снизилась рентабельность производства и продаж на 2,79% и 2,14% соответственно.

За рассматриваемый период увеличилась стоимость основных фондов на 117,28%, а также снизилась фондоотдача на 13,87%. Такие изменения

обусловлены приобретением нового оборудования для модернизации технологической линии производства продукции.

Рост стоимости оборотных активов составил 42,09%, при этом оборачиваемость этих активов изменилась в меньшую сторону на 0,22%. Это свидетельствует о том, что на складах присутствуют большие запасы сырья, материалов и неликвидов.

В рассматриваемый период отмечается высокий темп роста производительности труда – 13,57%. Темп роста средней заработной платы в 6 раз отстает от темпа роста производительности труда, что положительно характеризует деятельность предприятия.

Структура управления завода является функциональной, в основе которой лежит разделение структурных подразделений с вертикальным подчинением нижестоящих отделов [8].

Достоинства данной системы:

- повышение компетентности руководства как следствие привлечения высококвалифицированных работников в разных областях их деятельности;
- повышение жесткости системы, путем создания новых подразделений и служб.

Но имеет следующие недостатки:

- нарушается единство распорядительства и принципа единоначалия, а также снижается ответственность за работу.

В современных условиях развития отечественной экономики крупные промышленные предприятия, в нашем случае ООО «Тольяттинский Трансформатор» зачастую становятся основным звеном не только производства товаров и услуг, но и общественного развития, включая среду обитания населения, социальный и трудовой потенциал работников.

Рынок промышленных предприятий в первую очередь характеризуется узкой специализацией деятельности, и как следствие сталкивается с ограниченным количеством потребителей производимой продукции.

С целью эффективного и стабильного функционирования на рынке, предприятия вынуждены постоянно искать новые пути развития и совершенствования своей деятельности. Для того, чтобы выиграть в конкурентной борьбе руководство предприятия должно реализовывать грамотную экономическую политику, направленную на улучшение деятельности всех элементов системы предприятия в целом. Иными словами, осуществлять рациональное управление основными ресурсами предприятия – производственными, финансовыми и трудовыми ресурсами.

Обеспечение эффективного управления всеми элементами организационно-экономической среды предприятия является одной из основных проблем современной экономики.

Экономический анализ на предприятии необходим для выработки стратегического развития предприятия, для контроля выполнения поставленных задач и оценки результатов их реализации. Анализ позволяет определить текущее экономическое состояние элементов предприятия и спрогнозировать перспективы его развития в будущем с учетом требований рынка.

Далее проведем экономический анализ трудовых ресурсов на предприятии ООО «Тольяттинский Трансформатор». Он будет состоять из следующих последовательных этапов:

1. Определение необходимых для анализа показателей, характеризующих состояние и эффективность использования трудовых ресурсов предприятия за определенный период времени.
2. Расчет значений данных показателей и определение динамики их изменения в равнении с прошлыми периодами.
3. Определение факторов и причин, повлиявших на изменение показателей состояния и использования трудовых ресурсов предприятия.
4. Анализ каждого выявленного фактора, как в отдельности, так и во взаимосвязи с другими факторами.

5. Определение степени влияния анализируемых показателей на качество и объем производимой и реализуемой продукции.

6. Разработка рекомендаций, на основании проведенного экономического анализа, с целью принятия решений по повышению эффективности использования трудовых ресурсов.

Выполним анализ и оценку эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии ООО «Тольяттинский Трансформатор» за три периода: с 2014 по 2016 гг. [24, 25].

Состав и численность персонала ООО «Тольяттинского Трансформатора» в зависимости от организационной структуры предприятия определяются рядом должностей, установленных руководством, исходя из нужд производства.

Качественные параметры состава и численности персонала, обусловлены требованиями к уровню квалификации, а количественные – объемами и сложностью выпуска продукции, трудоемкостью, степенью автоматизации и компьютеризации технологических процессов.

Изменение и обеспеченность структуры производственно-промышленного персонала (ППП) и непромышленно-промышленного персонала (НПП) представлены таблица 3.

Целью анализа динамики персонала является определение оснований, которые обусловили структуру и состав персонала. Изменение численности работников определяется абсолютным приростом или их выбытием.

Важно отметить недостаток или избыток персонала в каждом подразделении или службе.

Из таблицы 3 видно, что производственный потенциал растет: численность рабочих в 2015 году уменьшилась по сравнению с 2014 годом на 1 человека, а в 2016 году численность рабочих повысилась по сравнению с 2015 годом на 3 человека.

Также повысилась численность ИТР, в 2015 году, по сравнению с 2014 годом - на 62, а в 2016 году, по сравнению с 2015 годом - на 56 человек.

Динамика изменения трудовых ресурсов представлена на рисунке 3.

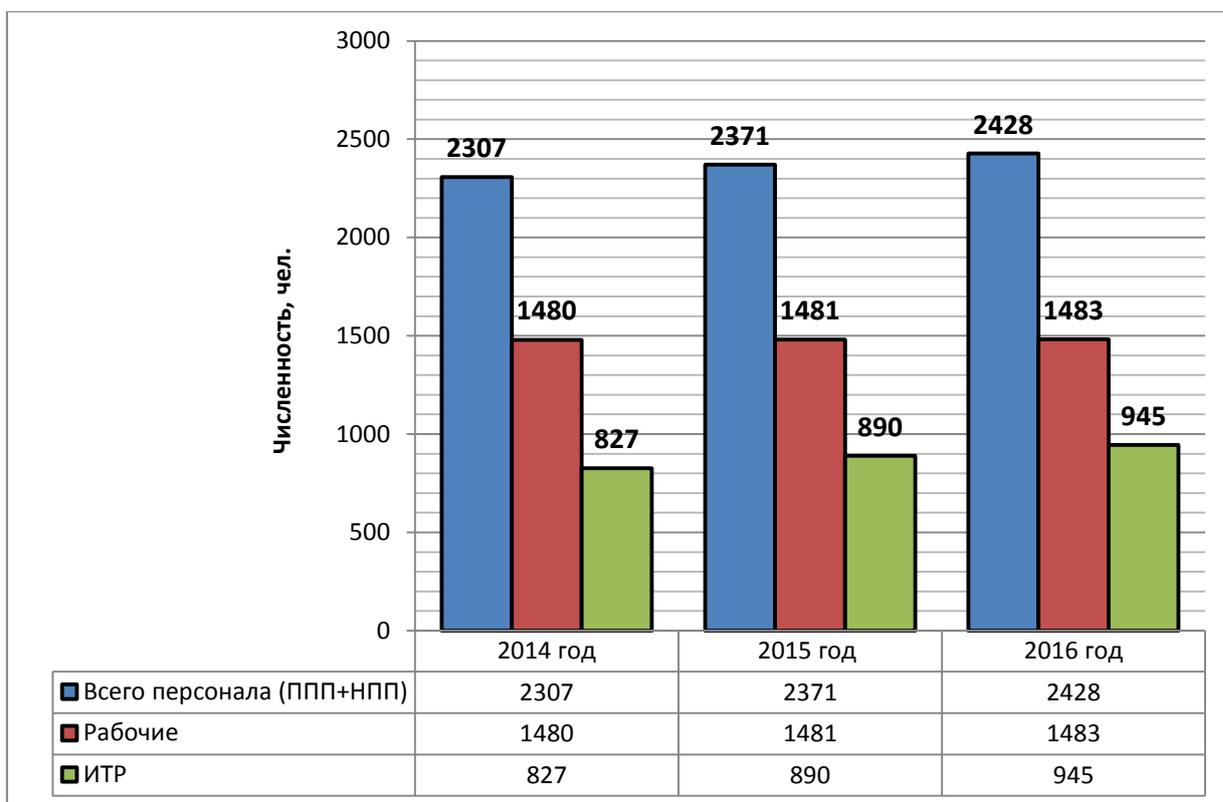


Рисунок 3 – Динамика изменения трудовых ресурсов

Из рисунка 3 видно, что в 2016 численность всего персонала предприятия снизилась на 121 человека, за счет снижения численности рабочих на 3 человека, и за счет снижения численности ИТР на 118 человек.

Динамика изменения структуры персонала предприятия представлена на рисунке 4.

Данные, представленные на рисунке 5, свидетельствуют о том, что основную долю в структуре работающего персонала в 2016 году составляют рабочие – 61,02% от общей численности всех работников, что меньше на 3,08%, чем в 2014 году. Специалистов наоборот увеличилось на 2,89%.

Таблица 3 – Структура численности работников ООО «Гольяттинского Трансформатора»

Категория персонала	2014 г.		2015 г.		Изменение к 2014 году		2016 г.		Изменение к 2015 году	
	Численность, чел.	Уд. вес, %	Численность, чел.	Уд. вес, %	Численность, чел.	Уд. вес, %	Численность, чел.	Уд. вес, %	Численность, чел.	Уд. вес, %
Среднесписочная численность ППП всего, в том числе:	2281	100	2342	100	61	0	2401	100	59	0
Рабочие	1463	64,1	1462	62,43	-1	-1,67	1465	61,02	3	-1,41
Из них:										
Основные, выпускающие продукцию	493	21,6	501	21,39	8	-0,21	598	24,91	97	3,52
Участвующие в технологическом процессе	131	5,74	134	5,72	3	-0,02	145	6,04	11	0,32
Вспомогательные	839	36,8	827	35,31	-12	-4,49	722	30,07	-105	-5,24
ИТР	818	35,86	880	37,57	62	1,74	936	38,98	56	1,41
Из них:										
Руководители	327	14,34	341	14,47	14	0,13	339	14,12	-2	-0,35
Специалисты	468	20,52	511	21,82	43	1,3	562	23,41	51	1,59
Служащие	23	1,01	28	1,20	5	0,19	35	1,46	7	0,26
Среднесписочная численность НПП всего	26	1,14	29	1,24	3	0,1	27	1,12	-2	-0,12
Рабочие	17	0,75	19	0,81	2	0,06	18	0,75	-1	-0,06
Из них:										
Вспомогательные	17	0,75	19	0,81	2	0,06	18	0,75	-1	-0,06
ИТР	9	0,39	10	0,42	1	0,03	9	0,37	-1	-1,05
Из них:										
Руководители	4	0,18	4	0,38	0	0,02	4	0,17	0	-0,21
Специалисты	2	0,09	2	0,09	0	0	2	0,08	0	-0,01
Служащие	3	0,13	4	0,17	1	0,04	3	0,12	-1	-0,05
Среднесписочная численность всего ППП+НПП	2307	100	2371	100	64	0	2428	100	57	0

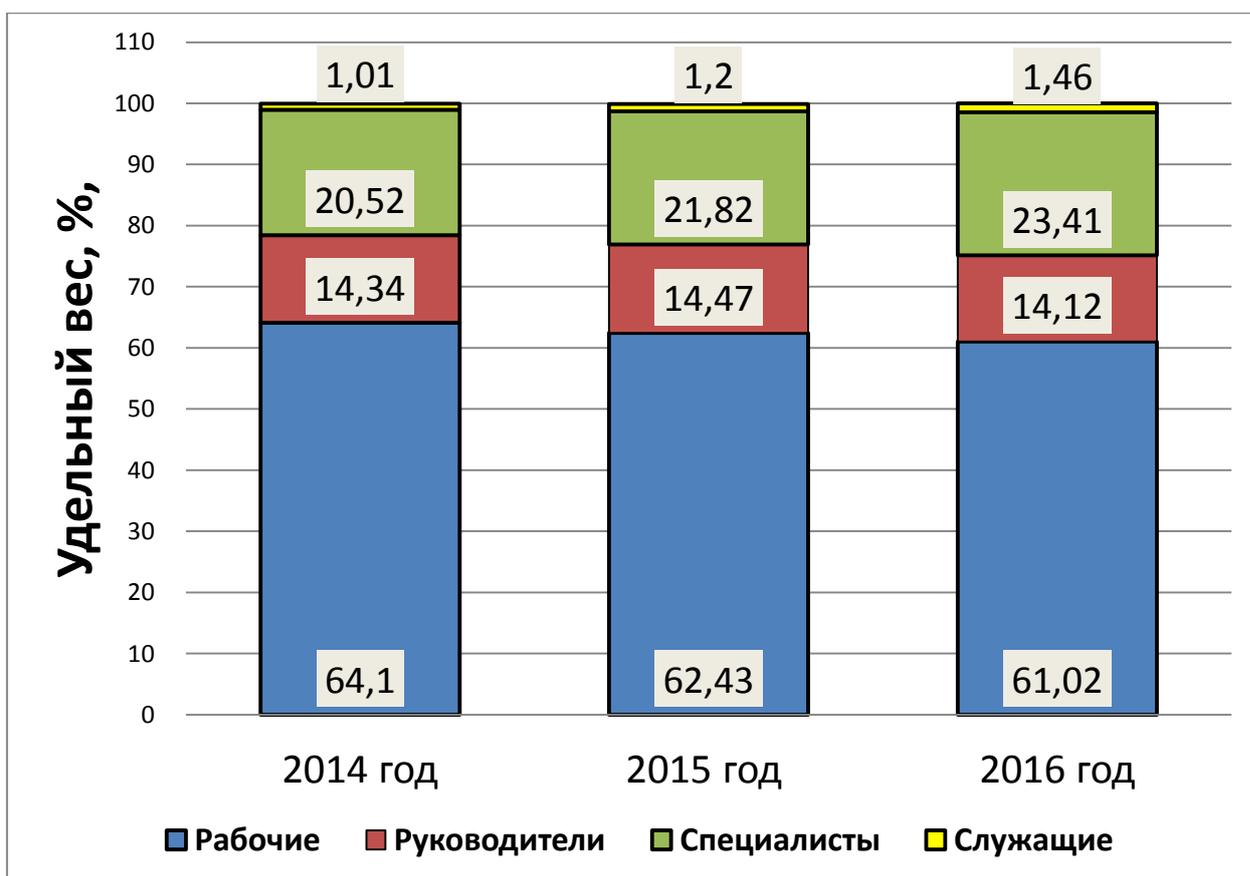


Рисунок 4 - Динамика изменения структуры персонала

На таблице 3 показано, что удельный вес рабочих в 2015 году изменился в меньшую сторону относительно 2014 года на 1,67%, а в 2016 году – на 1,41 % по сравнению с 2015 годом.

Соответственно увеличился удельный вес ИТР в 2015 году на 1,74% (в том числе руководителей – на 0,13%, специалистов – на 1,3%, служащих – на 0,19%), в 2016 году – на 1,41%, из них удельный вес руководителей уменьшился на 0,35%, специалистов – увеличился на 1,59, и служащих на 0,26%.

Исходные данные для анализа качественного состава работников приведены в таблице 4 [13].

Таблица 4 – Анализ качественного состава работников

Показатели	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	Чел.	Уд. Вес, %	Чел.	Уд. Вес, %	Чел.	Уд. Вес, %
<i>1. По возрасту:</i>						
до 30 лет	320	13,87	332	14,01	331	13,63
31-40 лет	565	24,49	545	22,99	525	21,62
41-50 лет	591	25,62	692	29,19	671	27,64
51-60 лет	680	29,48	654	27,58	756	31,14
61 и старше	151	6,55	148	6,24	145	5,98
Итого	2307	100	2371	100	2428	100
<i>2. По полу:</i>						
Мужской	1127	48,85	1172	49,43	1244	51,54
Женский	1180	51,15	1199	50,57	1184	48,76
Итого	2307	100	2371	100	2428	100
<i>3. По образованию:</i>						
Среднее, общее, начальное	690	29,91	746	31,47	657	27,06
Начальное профессиональное	512	22,19	514	21,68	555	22,86
Среднее профессиональное	571	24,75	559	23,58	617	25,41
Высшее	534	23,15	552	23,28	599	24,67
Итого	2307	100	2371	100	2428	100
<i>4. По стажу:</i>						
до 5 лет	751	32,55	762	32,14	778	32,04
от 5 до 15	369	15,99	358	15,09	369	15,19
от 15 до 20	436	18,89	502	21,17	538	22,16
свыше 20 лет	751	32,55	749	31,59	743	30,61
Итого	2307	100	2371	100	2428	100

По данным из таблицы 4 видно, что на предприятии идет увеличение удельного веса работников в возрасте от 51 до 60 лет и сокращения удельного веса работников в возрасте до 31 года.

Проанализировав данную ситуацию можно сделать вывод, что на сегодняшний день в системе управления персоналом ООО «Тольяттинский Трансформатор» основной проблемой является «старение кадров». В структуре персонала преобладают работники, возраст которых превышает 50 лет. Данная ситуация имеет двоякий характер. Отрицательным моментом является то, что работники данной возрастной категории менее инициативны, менее энергичны, трудоспособны. Кадры, чей возраст

превышает 45 лет, чаще болеют, что приводит к увеличению потерь рабочего времени и увеличению затрат на выплату больничных. Так же данная проблема может отразиться на конечных результатах деятельности предприятия, так как пенсионеры, находящиеся в данной возрастной категории, имеют право уволиться с места работы, не отработывая две недели, положенные Трудовым кодексом РФ [14], что поставит предприятие в затруднительное положение по поводу замещения освободившейся вакансии. Длительный поиск и подбор работников на освободившуюся должность может повлечь за собой снижение уровня производительности труда.

Положительной характеристикой данной ситуации является то, что работники старше 50 лет менее мобильны, что позволяет поддерживать текучесть кадров на минимальном уровне.

Предположительно, что работники рассматриваемой возрастной категории имеют достаточно большой стаж работы на предприятии ООО «Тольяттинский Трансформатора». Следовательно, они хорошо знают деятельность предприятия, свои должностные обязанности, что позволяет выполнять работу в короткие сроки, это так же является положительной характеристикой ситуации, связанной с преобладанием в структуре персонала пожилых работников.

Но при достижении пенсионного возраста сотрудники по большей части покинут свое место работы, и потребуются замещение их должности новым сотрудников. Желательно, чтобы освободившиеся должности были замещены молодыми специалистами, которые пройдут необходимое обучение и повышение квалификации и предположительно, будут работать на предприятии долгое время, что в свою очередь окажет положительное влияние на показатели производительности труда.

На основе таблицы 4 построим диаграммы динамики персонала предприятия по возрасту, полу, и образованию (рисунок 5, 6, 7).

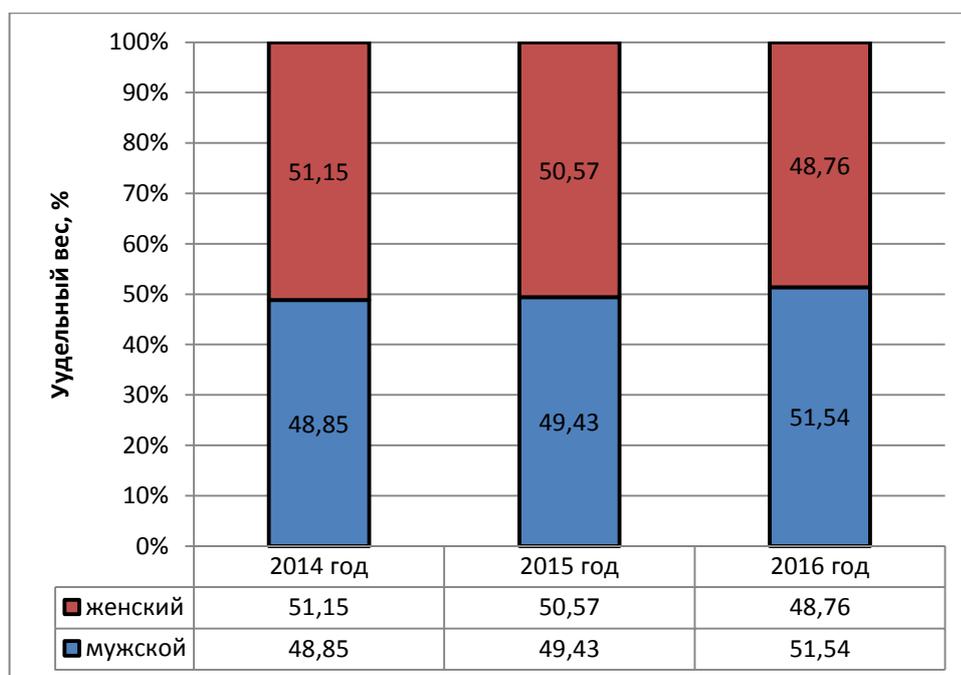


Рисунок 5 – Распределение персонала по полу

Из рисунка 5 видно, что на предприятии численность мужчин и женщин почти одинакова, мужчины составляют 51,54% от общей численности, а женщины - 48,76%.

По данным рисунка 6 видно, что на сегодняшний день в системе управления персоналом ООО «Тольяттинский Трансформатор» основной проблемой является «старение кадров». В структуре персонала преобладают работники, возраст которых превышает 50 лет.

Исходя из рисунка 7, можно сделать вывод, что образовательный уровень коллектива не достаточно высок: 29,91% работников от общей численности имеют среднее, общее, начальное образование, 22,19% - имеют начальное профессиональное образование, 24,75% - имеют среднее профессиональное образование, 23,15% - высшее.

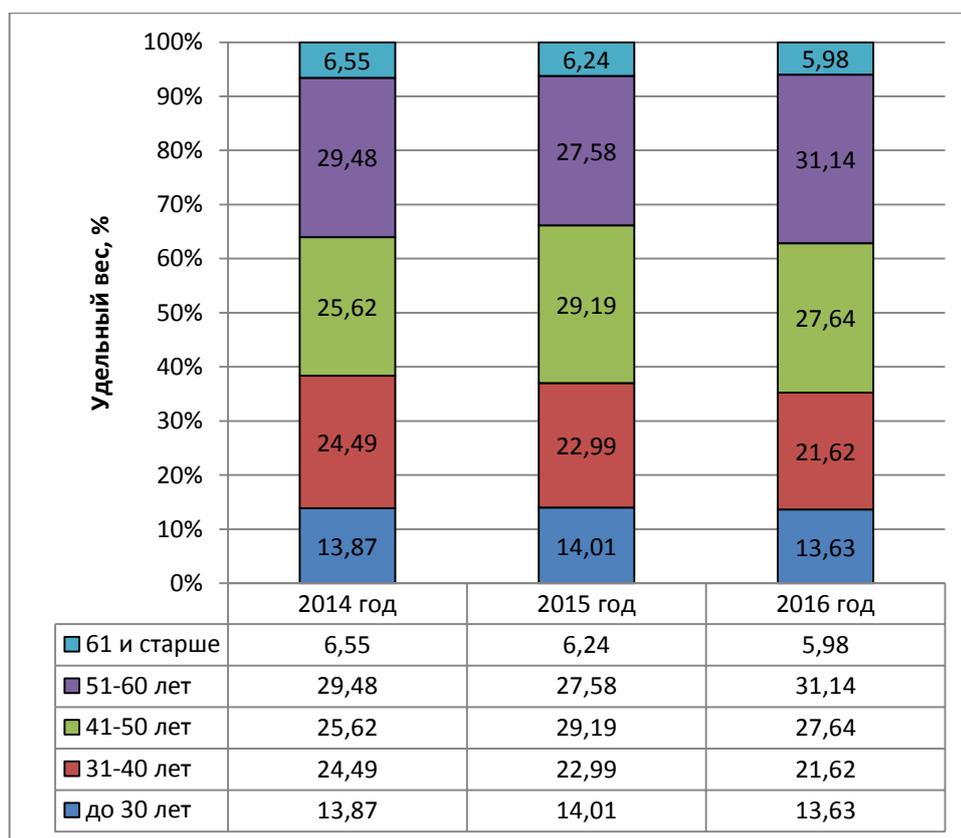


Рисунок 6 – Распределение персонала по возрасту

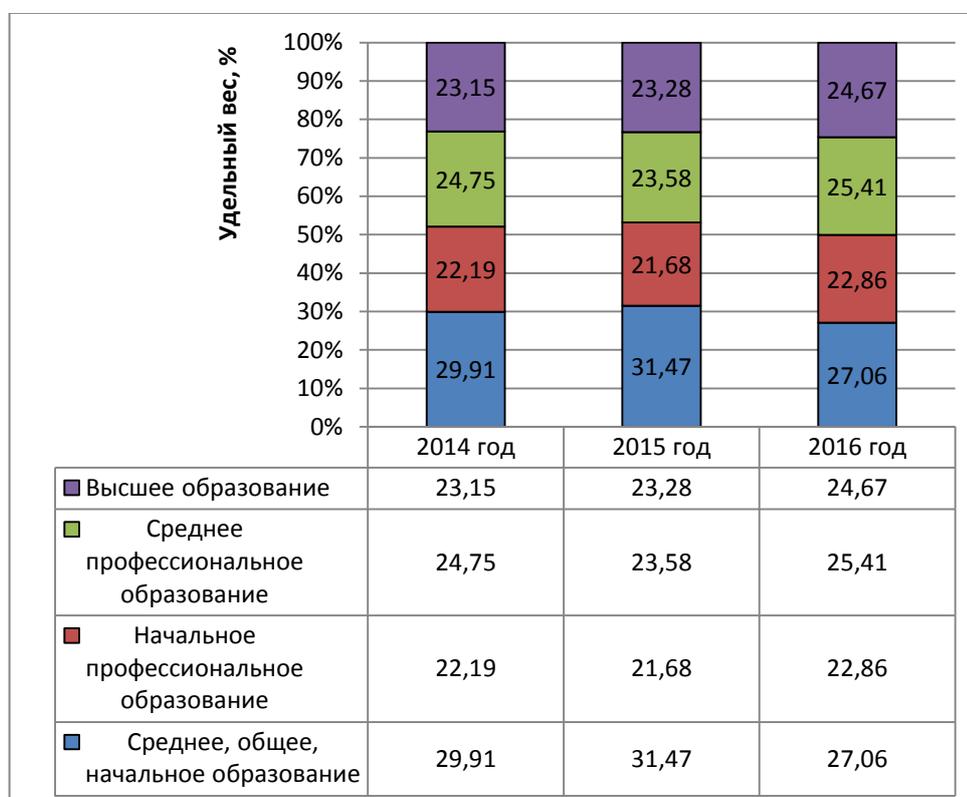


Рисунок 7 – Распределение персонала по образованию

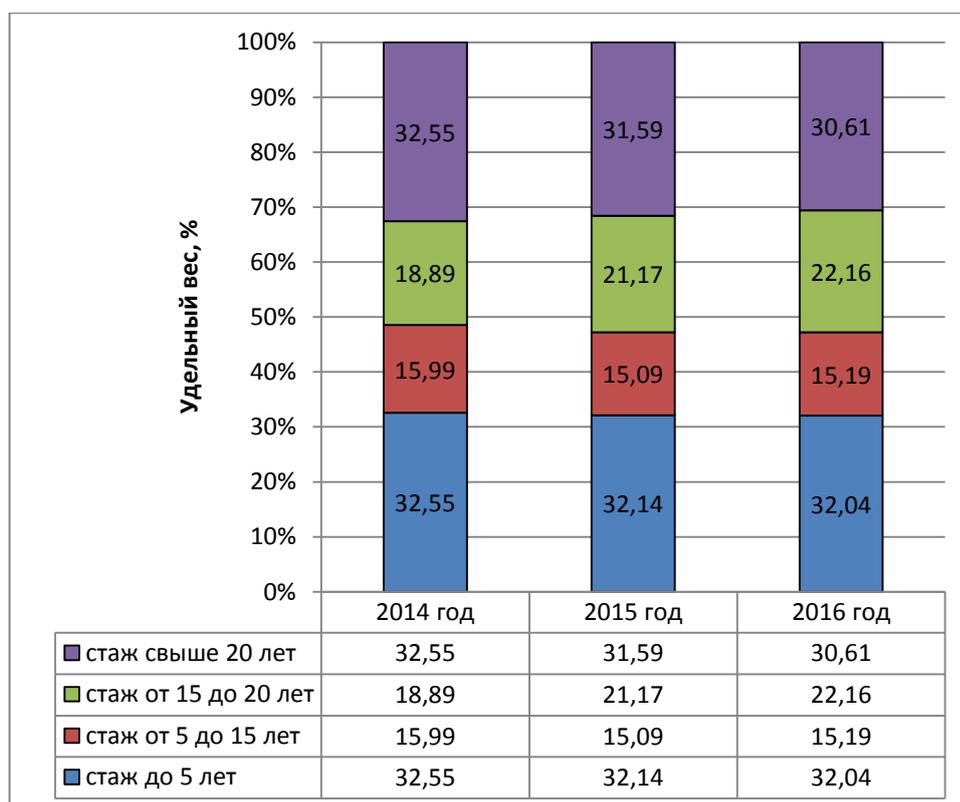


Рисунок 8 – Распределение персонала по стажу работы на предприятии

Из рисунка 8 видно, что на предприятии работают в основном работники, стаж которых, превышает 20 лет, но также много и молодых работников стаж которых не превышает 5 лет.

Большой стаж работы на одном предприятии играет немаловажную роль в создании производственных коллективов и является важным фактором, который способствует в перспективе росту производительности труда.

При отсутствии текучести на предприятии формируются кадры, обладающие высокой квалификацией, владеющие обширными знаниями о производственном процессе, протекающем на предприятии.

Стабильность кадров можно охарактеризовать коэффициентом стабильности (K_{CT}) по формуле:

$$K_{CT} = \frac{Ч_1}{Ч} \cdot 100, \quad (1)$$

где, Ч – среднесписочная численность работников, чел;

Ч₁ – число работников, которые имеют стаж более 5 лет, чел.

Далее рассчитаем коэффициент стабильности кадров на ООО «Тольяттинском Трансформаторе». Расчеты сведем в таблицу 5.

Таблица 5 – Анализ стабильности кадров

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.
1. Среднесписочная численность всего, чел.	2307	2371	2428
2. Число рабочих со стажем работы более 5 лет, чел.	1556	1609	1650
3. Коэффициент стабильности кадров	67,47	67,86	67,96
4. Темпы роста численности, %	100	102,77	102,41
5. Темпы роста численности работников со стажем работы более 5 лет, %	100	103,41	102,55

На рисунке 9 покажем динамику изменения коэффициента стабильности кадров.

Как видно из рисунка 9, коэффициент стабильности на в течении трех лет имеет постоянное значение, и почти не изменяется.

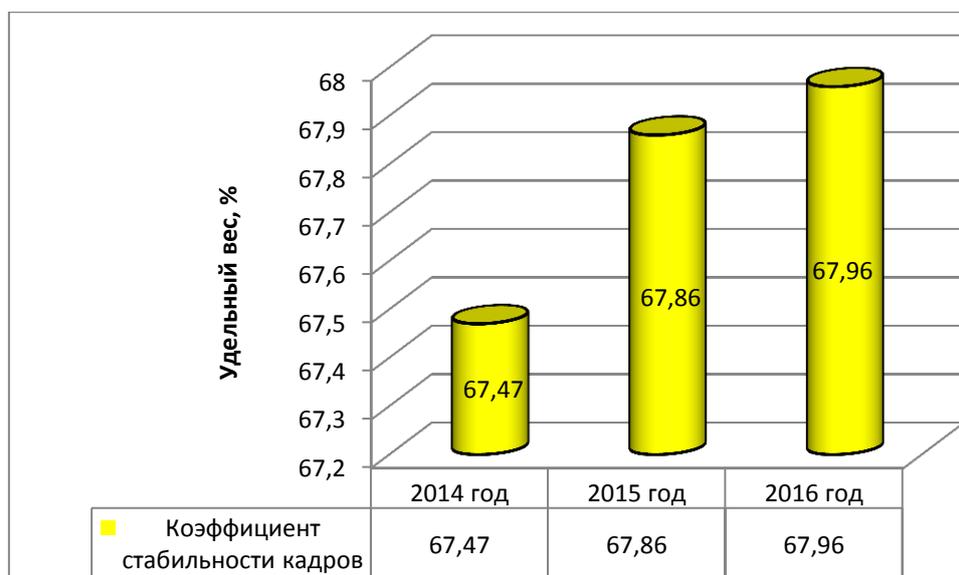


Рисунок 9 – Динамика изменения коэффициента стабильности кадров



Рисунок 10 – Движение персонала

Кадры предприятия всегда находятся в постоянном движении, которое обусловлено приемом и увольнением работников в связи с их переходом на другие предприятия, призывом в армию, или уходом на пенсию, увольнением

по собственному желанию и другим причинам. В результате численность работников предприятия постоянно изменяется, что для анализа движения трудовых ресурсов очень важно.

Уровень насыщенности перемещения сотрудников демонстрируют коэффициенты оборота по зачислению и выбытию, показатель текучести сотрудников, а кроме того показатель постоянства состава сотрудников компании [20].

Персонал организации он находится в постоянном движении. Этот процесс получил название сменяемость (оборот) кадров. Этот процесс движения персонала представим на рисунке 10.

Коэффициент оборота по приему ($K_{\text{ПР}}$) можно определить как соотношение числа принятых работников на среднесписочный состав:

$$K_{\text{ПР}} = \frac{\text{Ч}_{\text{ПР}}}{\text{Ч}}, \quad (2)$$

где $\text{Ч}_{\text{ПР}}$ – число принятых сотрудников за анализируемый период, чел.;
 Ч – среднесписочная численность сотрудников предприятия, чел.

Коэффициент оборота по выбытию ($K_{\text{ВБ}}$) определяется как деление числа выбывших сотрудников за отчетный период на среднесписочное число работающих сотрудников по формуле:

$$K_{\text{ВБ}} = \frac{\text{Ч}_{\text{ВБ}}}{\text{Ч}}, \quad (3)$$

где $\text{Ч}_{\text{ВБ}}$ – число выбывших сотрудников за анализируемый период, чел.;

Коэффициент текучести кадров (K_T) можно определить как соотношения работников, которые уволились по собственному желанию, а также за нарушение дисциплины:

$$K_T = \frac{Ч_{ув}}{Ч}, \quad (4)$$

где $Ч_{ув}$ – число работников, уволившихся по собственному желанию, за нарушение трудовой дисциплины, чел.

Коэффициент постоянства кадров ($K_{п}$) это отношение числа работников, находящихся в списочном составе предприятия за весь период, к среднесписочной численности работников за тот же период:

$$K_{п} = \frac{Ч_{п}}{Ч}, \quad (5)$$

где $Ч_{п}$ – число работников, находящихся в списочном составе за весь период, чел.

Чтобы оценить эффективность кадровой политики предприятия используют коэффициент постоянства кадров и коэффициент текучести.

Чтобы проанализировать движение работников предприятия, используем данные из таблицы 6.

Таблица 6 – Данные для анализа движения работников предприятия

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.
1. Численность на начало года, чел.	2235	2307	2371
2. Выбыло работающих, чел., всего	461	476	498
В том числе:			
2.1 Увольнение по собственному желанию, в том числе:	369	397	399
- инициатива администрации	135	131	141
- не устраивает з/плата	172	184	176
- уход на пенсию	7	11	10
- состояние здоровья	9	12	14
- прочие причины	46	59	58

Продолжение таблицы 6

2.2. Увольнение по другим статьям, в том числе:			
- сокращение	1	0	23
- инвалидность	8	5	3
- соглашение сторон	49	42	36
- связи со смертью	8	5	6
- призыв в армию	1	2	1
- в порядке перевода	3	0	9
- нарушение трудовой дисциплины	11	5	7
- окончание срока договора	11	20	14
3. Количество вновь принятых работников, чел.	533	540	555
4. Среднесписочное число работников, чел.	2307	2371	2428

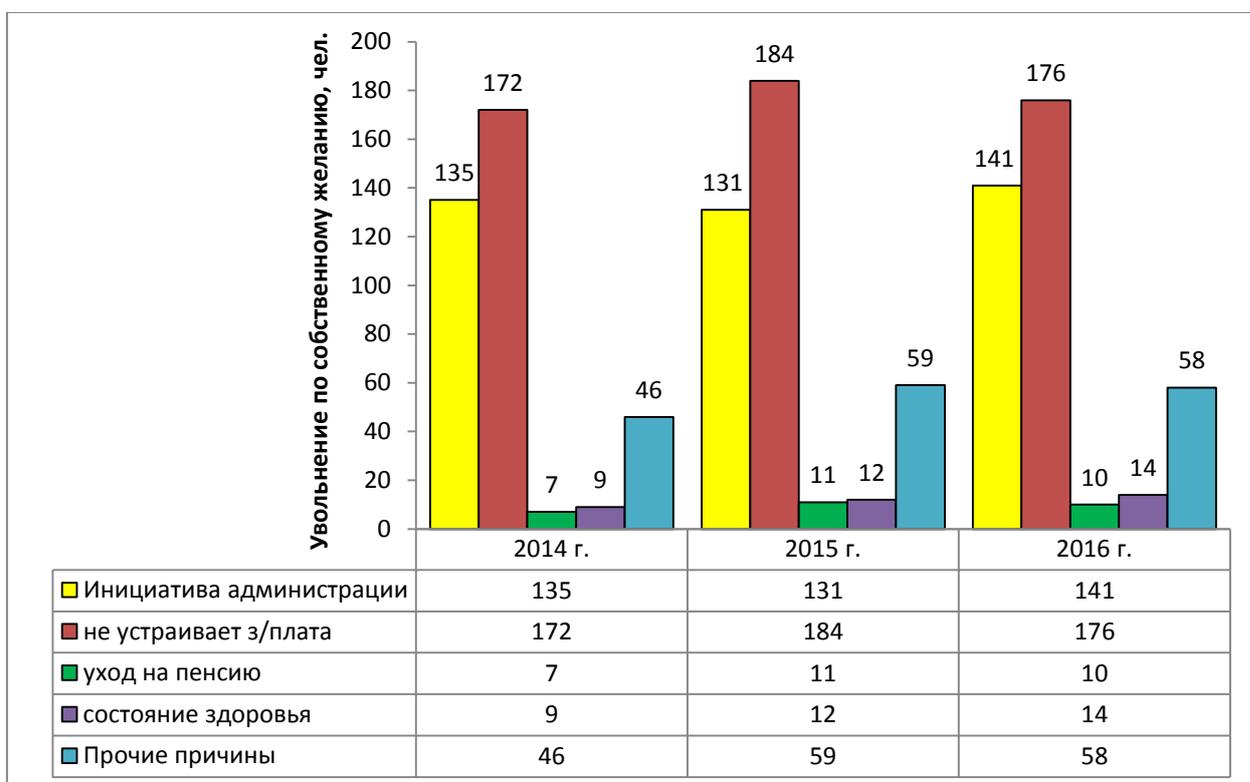


Рисунок 11 – Динамика увольнений по собственному желанию

На рисунке 11 представим динамику увольнений по собственному желанию, а на рисунке 12 - динамику увольнений по другим статьям ТК РФ.

Анализируя данные рисунка 11 и 12, можно сказать, что работники в основном увольняются по собственному желанию, но уменьшилось число работников которых уволили за нарушение трудовой дисциплины.

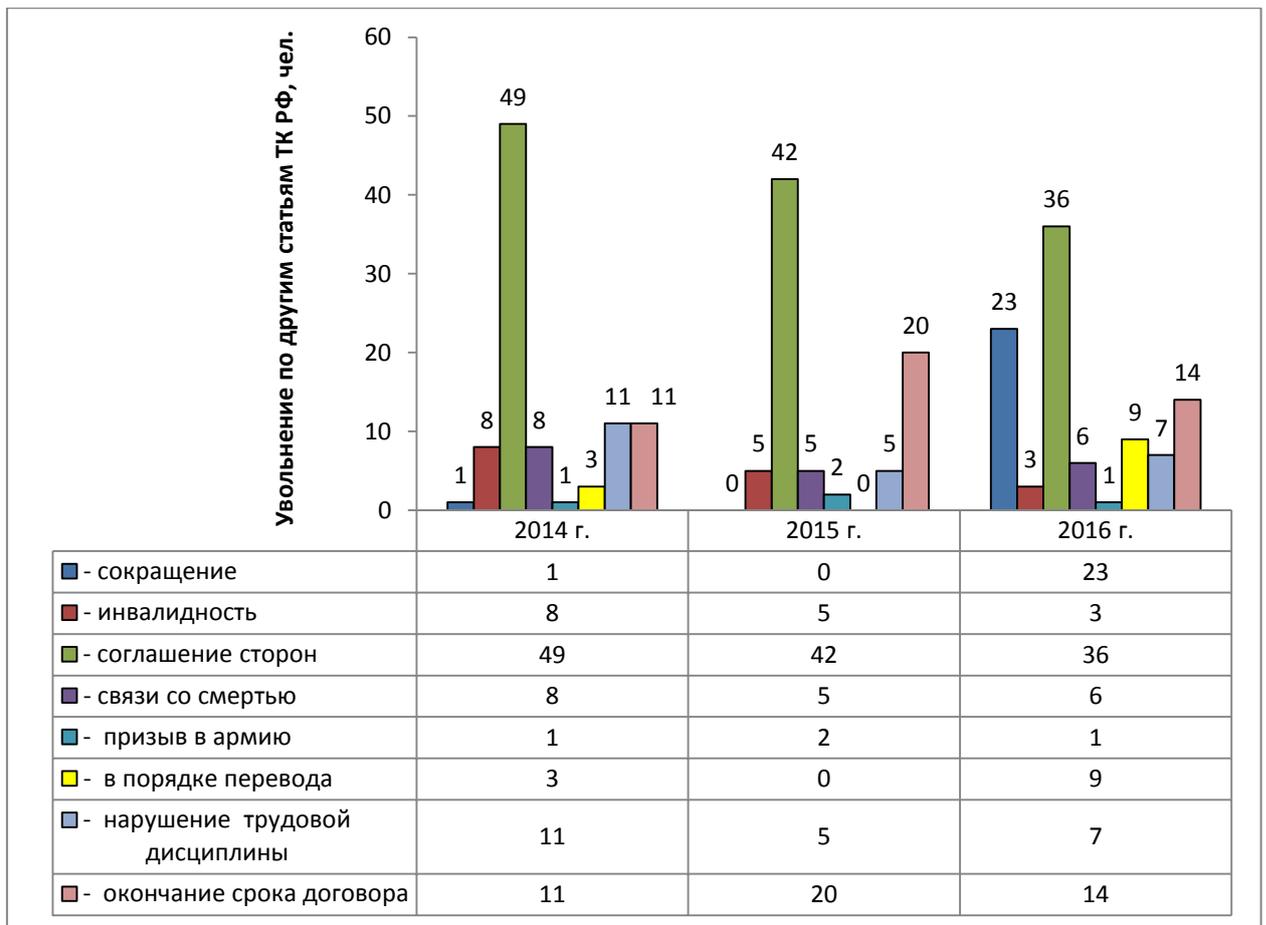


Рисунок 12 – Динамика увольнений по другим статьям ТК РФ

Больше работников стало увольняться в связи с тем, что их не устраивает заработная плата. Поэтому руководителям предприятия стоит обратить внимание на материальную мотивацию персонала.

По данным таблицы 6 рассчитаем коэффициенты текучести кадров, оборота по приему и выбытию, постоянства кадров.

1. Коэффициент текучести кадров.

$$2014 \text{ год } K_T = \frac{369 + 11}{2307} = 0,1647, \text{ или } 16,47\%; \quad (6)$$

$$2015 \text{ год } K_T = \frac{397 + 5}{2371} = 0,1695, \text{ или } 16,95\%; \quad 7$$

$$2016 \text{ год } K_T = \frac{399 + 7}{2428} = 0,1672, \text{ или } 16,72\%; \quad (8)$$

В среднем текучесть на ООО «Тольяттинском Трансформаторе» составила 17% за три анализируемых периода. Текучесть за три года почти одинакова и не изменяется. Это говорит о том, что руководство предприятия не прикладывает ни каких усилий, чтобы снизить текучесть.

2. Коэффициент оборота по приему кадров.

$$2014 \text{ год } K_{\text{ПР}} = \frac{533}{2307} = 0,2311, \text{ или } 23,11\%; \quad (9)$$

$$2015 \text{ год } K_{\text{ПР}} = \frac{540}{2371} = 0,2276, \text{ или } 22,76\%; \quad (10)$$

$$2016 \text{ год } K_{\text{ПР}} = \frac{555}{2428} = 0,2286, \text{ или } 22,86\%; \quad (11)$$

В среднем коэффициент оборота по приему составил 23% за три анализируемых периода. Наибольшее значение коэффициент принимает в 2014 году. В 2016 годах наблюдается снижение данного коэффициента на 0,25%.

3. Коэффициент оборота по выбытию кадров.

$$2014 \text{ год } K_{\text{ВВ}} = \frac{461}{2307} = 0,1998, \text{ или } 19,98\%; \quad (12)$$

$$2015 \text{ год } K_{\text{ВВ}} = \frac{476}{2371} = 0,2008, \text{ или } 20,08\%; \quad (13)$$

$$2016 \text{ год } K_{\text{ВВ}} = \frac{498}{2428} = 0,2051, \text{ или } 20,52\%; \quad (14)$$

В среднем коэффициент оборота по выбытию составил 22% за три анализируемых периода. Наименьшее значение коэффициент принимал в

2014 году, далее наблюдается увеличение оборота по выбытию до 0,54% к 2016 году.

4. Коэффициент постоянства кадров.

$$2014 \text{ год } K_{\text{КП}} = \frac{2235 - 461}{2307} = 0,7689, \text{ или } 76,89\%; \quad (14)$$

$$2015 \text{ год } K_{\text{КП}} = \frac{2307 - 476}{2371} = 0,7722, \text{ или } 77,22\%; \quad (15)$$

$$2016 \text{ год } K_{\text{КП}} = \frac{2371 - 498}{2428} = 0,7714, \text{ или } 77,14\%; \quad (16)$$

В среднем коэффициент постоянства кадров на анализируемом предприятии составил 77% за три сравниваемых периода. За эти три периода коэффициент имел значение ниже среднего, что говорит об ухудшении эффективности кадровой политики. И роста данного показателя не наблюдается, из этого можно сделать вывод, что руководство не приняло никакого решения для улучшения кадровой политики предприятия.

Данные расчета сведем в таблицу 7.

Таблица 7 – Анализ движения работников предприятия

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.
1. Коэффициент текучести кадров	0,1647	0,1695	0,1672
2. Коэффициент оборота по приему	0,2311	0,2276	0,2286
3. Коэффициент оборота по выбытию	0,1998	0,2008	0,2051
4. Коэффициент постоянства кадров	0,7689	0,7722	0,7714

Данные о движении персонала представим на рисунке 13.

Из рисунка 13 видно, что коэффициент оборота по приему выше коэффициента оборота по выбытию на протяжении всего анализируемого периода. Практически по всем категориям работающих произошел рост, который увеличил в 2016 году по сравнению с 2014 годом на 22 человека. Тем не менее, текучесть кадров составила 16,72%.

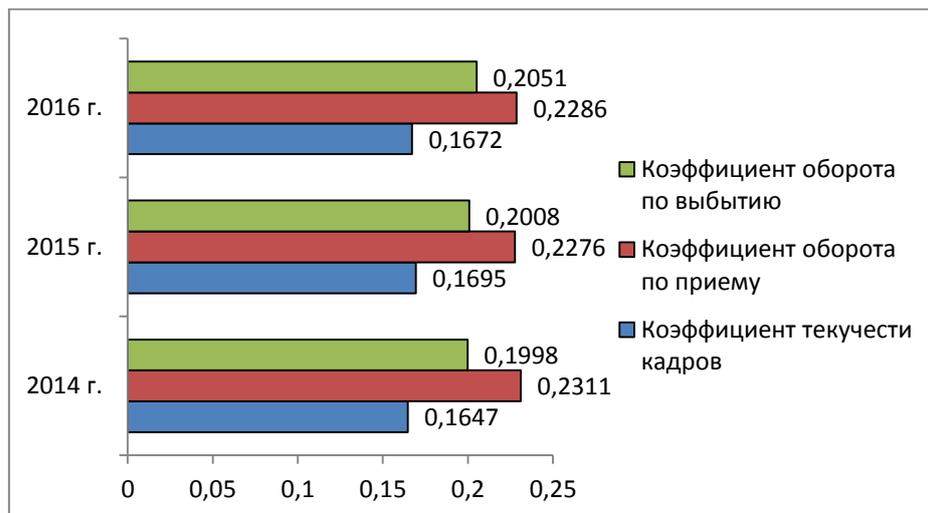


Рисунок 13 – Движение трудовых ресурсов

Как известно естественная текучесть на промышленных предприятиях в среднем составляет 3-5%, что способствует обновлению кадров в целом, омоложению коллектива, приходу перспективных работников. Но на предприятии ООО «Тольяттинский Трансформатор» наблюдается очевидная излишняя текучесть кадров, сто не может не являться проблемой, требующей решения. Излишняя текучесть вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические и психологические трудности.

Большинство работников увольняются в основном по собственному желанию, большую часть которых составляют рабочие. Таких работников в основном не устраивает их заработная плата.

Очевидно, что предприятие ООО «Тольяттинский Трансформатор» нуждается в выявлении таких высоких показателей текучести кадров.

Чтобы этого избежать предложим в главе 3 мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом на исследуемом предприятии.

2.3 Исследование системы найма и отбора на ООО «Тольяттинском Трансформаторе»

Важнейшим направлением деятельности кадровых служб является подбор и наем новых сотрудников. Его главной задачей служит обеспечение компаний необходимым количеством работников, соответствующих представляемым должностям.

Персонал предприятия всегда рассматривается как важный элемент его динамического развития, как основной фактор повышения эффективности деятельности предприятия.

Сегодня с учетом острой нехватки практически всех ресурсов производства на ООО «Тольяттинском Трансформаторе» (изношенные основные фонды, высокие цены на оборотные средства, ограниченные возможности привлечения дополнительного финансового капитала) роль персонала становится все более существенной. Для ООО «Тольяттинского Трансформатора» именно персонал остается единственным резервом сохранения баланса в сложных экономических ситуациях.

Необходимо подчеркнуть, что уже на протяжении нескольких лет, а именно за период, который рассматривается в данной бакалаврской работе (2014-2016 гг.), происходит стабильная текучесть кадров (таблица 7).

Несмотря на указанную текучесть кадров, для предприятия достаточно важно привлечь именно те кадры, которые в будущем обеспечат стабильное, устойчивое развитие.

Немаловажным элементов в этом процессе является наем на работу.

И для предприятия, и для соискателя очень важна уверенность, что потенциальному сотруднику действительно будет интересно работать именно на этом предприятии в данный момент и в долгосрочной перспективе.

Процесс найма на работу включает в себя два основных направления:

- 1) выбор источника поиска потенциальных работников;

2) определение способа оповещения потенциальных работников об имеющихся рабочих местах.

Все имеющиеся источники найма можно объединить в две группы: внутренние и внешние [8]. Внутренние источники предполагают поиск кандидатов внутри предприятия. Внешние источники найма предполагают поиск кандидатов среди людей, которые никак не связаны с предприятием. К внешним источникам найма относятся: люди, случайно зашедшие в поисках работы; объявления в газетах; учебные заведения всех уровней; службы по трудоустройству; частные агентства по найму; объявления по радио и телевидению; профсоюзы.

Рассматривая ООО «Тольяттинский Трансформатор» можно констатировать факт доминирования внешних источников найма персонала (таблица 8).

Таблица 8 – Соотношение найма персонала на ООО «Тольяттинском Трансформаторе»

Источники найма персонала	2014	2015	2016
Внутренние источники	34,5	29,7	30,7
Внешние источники	65,5	70,3	69,3

Практика на ООО «Тольяттинском Трансформаторе» показывает: даже испытывая постоянную нехватку рабочей силы, завод не всегда идет на наем новых работников. Очень часто на рассматриваемом заводе руководство использует такой рычаг, как сверхурочные работы. Это рычаг активно используется в цехах основного производства.

Несмотря на определенные положительные моменты данного управленческого решения, постоянно использовать сверхурочную работы, как альтернативу найма новых работников нельзя, поскольку возникают проблемы усталости, увеличения производственного травматизма.

Длительные и частые сверхурочные работы приводят к росту затрат на персонал и снижению производительности труда.

На сегодня основные трудности в формировании эффективной системы подбора и найма на ООО «Тольяттинском Трансформаторе» являются:

- неумение определить источник и способ поиска сотрудников в соответствии с должностью;
- непрофессионализм сотрудника, занимающегося подбором сотрудников (в отделе кадров ООО «Тольяттинского Трансформатора» нет работника, который непосредственно бы занимался отбором и наймом, этим занимается начальник отдела, поэтому целесообразно предложить ввести в штатное расписание должность менеджер по персоналу);
- рекрутинг ориентируется на стратегии, которые давно устарели;
- отсутствие финансовых ресурсов для обеспечения работы в области поиска персонала;
- отсутствие систематической работы по анализу потребности подразделений и цехов предприятия в кадрах;
- неиспользование четких критериев, увязанных к требованиям профессии рабочего места.

Поэтому далее предложим мероприятия по закреплению специалистов на рабочих местах.

3 Совершенствование системы управления персоналом

3.1 Разработка мероприятий по закреплению специалистов на рабочих местах

На сегодняшний день в системе управления персоналом на ООО «Тольяттинский Трансформатор» основной проблемой является «старение кадров». В структуре персонала преобладают работники, возраст которых превышает 50 лет [15]. Данная ситуация имеет двоякий характер.

Отрицательным моментом данной ситуации является то, что работники данной возрастной категории менее инициативны, менее энергичны, менее трудоспособны. Кадры, чей возраст превышает 45 лет, чаще болеют, что приводит к увеличению потерь рабочего времени и увеличению затрат на выплату больничных. Так же проблема может отразиться на конечных результатах деятельности предприятия, так как пенсионеры, находящиеся в данной возрастной категории, имеют право уволиться с места работы, не отработывая две недели, положенные Трудовым кодексом [16], что поставит предприятие в затруднительное положение по поводу замещения освободившейся вакансии. Длительный поиск и подбор работников на освободившуюся должность может повлечь за собой снижение уровня производительности труда.

Положительной характеристикой данной ситуации является то, что работники старше 50 лет менее мобильны, что позволяет поддерживать текучесть кадров на минимальном уровне.

Предположительно, что работники рассматриваемой возрастной категории имеют большой стаж работы на предприятии ООО «Тольяттинский Трансформатор». Следовательно, они хорошо знают деятельность предприятия, свои должностные обязанности, что позволяет выполнять работу в короткие сроки. Это так же является положительной

характеристикой ситуации, связанной с преобладанием в структуре персонала пожилых работников.

Но при достижении пенсионного возраста сотрудники покинут свое место работы, и потребуются замещение их должности новым сотрудником. Желательно, чтобы освободившиеся должности были замещены молодыми специалистами, которые пройдут необходимое обучение и повышение квалификации и предположительно, будут работать на предприятии долгое время, что в свою очередь окажет положительное влияние на показателях производительности труда.

В настоящее время привлечение молодых специалистов затруднительно. Молодые кадры имеют малую долю в структуре персонала предприятия. Данная ситуация является второй проблемой, существующей в системе управления персоналом на ООО «Тольяттинском Трансформаторе».

Данная проблема имеет место быть из-за отсутствия мотивации молодых кадров. На предприятии отсутствует система мероприятий по стимулированию специалистов.

Излишняя текучесть персонала отрицательно сказывается на моральном состоянии оставшихся работников, на их трудовой мотивации и преданности организации. С уходом сотрудников разваливаются сложившиеся связи в трудовом коллективе, и текучесть может приобрести лавинообразный характер. В последние годы на российских предприятиях наблюдаются случаи «ухода отделами», когда сложившиеся рабочие коллективы, в силу одинаковой мотивации и сложившихся контактов, предпочитают переходить в другую организацию целиком.

Каким образом проблема текучести кадров коснулась ООО «Тольяттинского Трансформатора»? Для того чтобы ответить на этот вопрос, был рассчитан коэффициент текучести кадров за 2014–2016 гг. Динамика изменения этого коэффициента приведена во второй главе, на рисунке 8.

Как видно из полученных данных, на протяжении всего рассматриваемого периода коэффициент текучести превышал приемлемый уровень примерно на 12%.

Текучесть персонала – естественный процесс движения кадров, отрицательные последствия которого, такие, как, затраты на найм, адаптацию персонала, обучение новых сотрудников, снижение производительности и качества труда увольняемых сотрудника перед увольнением и вновь принятых сотрудников в период адаптации, снижают уровень производительности труда и эффективности производства.

Большое значение для работников любого промышленного предприятия имеет эффективная оплата труда. Система оплаты труда должна быть, во-первых, справедливой для работников и, во-вторых, эффективной для предприятия, то есть имеющей определенную стоимость, затраты на свою эксплуатацию, достаточно прозрачной и понятной.

Мотивация персонала должна напрямую регулировать отношения между количеством и качеством труда и величиной оплаты труда, иначе следствием отсутствия уверенности в завтрашнем дне является снижение эффективности работников предприятия [17, с. 57-61].

Сформулируем ряд мероприятий для совершенствования регулирования текучести кадров на предприятии ООО «Тольяттинский Трансформатор».

1. Формирование внутреннего резерва кадров.

Кадровый резерв – это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку [17].

В практике чаще всего применяются кадровый резерв для руководящих должностей. На предприятии ООО «Тольяттинский Трансформатор»

необходимо создать резерв кадров для замещения всех освободившихся должностей независимо от ранга должности.

Данное мероприятие является решением проблемы, которая заключается в непредвиденном увольнении сотрудников. В частности, такая ситуация относится к сотрудникам пенсионного возраста, так как, по Трудовому кодексу Российской Федерации [15], работники, достигшие пенсионного возраста, имеют право уволиться, не отработывая двух недель. Вследствие чего у предприятия возникает проблема скорейшего замещения освободившейся должности, которая приведет к снижению производительности труда. Так же на подбор персонала понадобятся дополнительные денежные затраты. Кадровый резерв позволит в кратчайшие сроки произвести замещение должности и поддерживать производительность труда на прежнем уровне, при этом затратив как можно меньше денежных средств.

Целью кадрового резерва будет являться качественное обеспечение предприятия подготовленными сотрудниками, готовыми при необходимости занять вакантные места в своем подразделении или смежных профессий.

Этапы формирования кадрового резерва:

1) Анализ потребности в резерве.

На данном этапе необходимо:

- спрогнозировать изменения структуры персонала;
- определить должности, которые занимают сотрудники, чей возраст наиболее близок к пенсионному;
- выявить должности, для которых необходимо максимально оперативное замещение, то есть выделить должности, незанятость которых приведет к большому сокращению производительности труда.

2. Разработка необходимой документации.

На этом этапе формирования кадрового резерва нужно разработать положение о формировании кадрового резерва, в котором будут отражены:

- порядок формирования кадрового резерва;

- принципы формирования кадрового резерва;
- лица, ответственные за формирование кадрового резерва и их должностные обязанности;
- порядок пополнения кадрового резерва;
- сроки предоставления отчетности для ответственных лиц.

Так же необходимо разработать и утвердить формы отчетности о работе кадрового резерва, определить периодичность сдачи отчетов и назначить ответственных лиц за составление и сдачу отчетности.

На этом же этапе следует составить план обучения резервистов, их профессиональной подготовки и повышения квалификации.

3. Формирование списка резервов.

Для этого необходимо создать список кандидатов в резерв, а также создать резерв для конкретных должностей.

В процессе формирования резерва следует определить, кого можно включить в список резерва, кто из кандидатов в резерв должен пройти обучение, какие методы подготовки применить к каждому кандидату с учетом его индивидуальных особенностей и перспективы использования на руководящей должности.

Кандидаты в резерв должны удовлетворять следующим требованиям:

- Возраст не больше 45 лет.
- Схожая с резервируемой должностью специальность.
- Способность быстрой адаптации на новом месте.

4. Подготовка кандидатов.

На этапе подготовки кандидатов для кадрового резерва следует использовать профессиональную и социально-психологическую подготовку.

При профессиональной подготовки следует использовать общую, специальную и индивидуальную программы. Общая программа включает в себя обучение кандидатов специальным дисциплинам, повышение уровня образования. Специальная программа предусматривает разделение всего

резерва по специальностям. Программа, сочетающая теорию и практику, осуществляется по следующим направлениям:

- деловые игры по общетехническим и специальным проблемам;
- решение конкретных производственных задач по специальностям.

Индивидуальная программа включает конкретные задачи по повышению уровня знаний, навыков и умений для каждого специалиста.

Социально-психологическая подготовка заключается в проведении процедуры адаптации работника на своем новом месте, которая включает в себя знакомство с коллегами, ознакомление с новыми должностными обязанностями и принятие нового статуса работника.

Рассмотрим формирование внутреннего кадрового резерва в цехах основного производства.

В таблице 9 представим состав основного производства.

Таблица 9 – Состав основного производства ООО «Тольяттинского Трансформатора»

Цеха основного производства	Подразделение	Всего	Рабочие	Руководители, специалисты и служащие
	Цех № 2 изоляционный	64	51	13
	Цех № 5 заготовительно-сварочный	226	189	37
	Производство распределительных трансформаторов	49	33	16
	Цех № 16 обмоточно-изоляционный	228	196	32
	Цех № 17 сборочный силовых трансформаторов	247	208	39
	Испытательный центр	48	23	25
	Цех № 19 механосборочный и преобразовательной техники	129	102	27
	Цех № 20 оснастки, инструмента и не стандартизованного оборудования	82	67	15
	Всего	1073	869	204

В таблице 10 представим рекомендуемый состав резерв кадров.

Таблица 10 – Рекомендуемый состав резерва кадров

Подразделение	Всего	Рабочие	Рекомендуемый состав резервистов в каждом цехе
Цех № 2 изоляционный	64	51	2
Цех № 5 заготовительно-сварочный	226	189	5
Производство распределительных трансформаторов	49	33	2
Цех № 16 обмоточно-изоляционный	228	196	5
Цех № 17 сборочный силовых трансформаторов	247	208	5
Испытательный центр	48	23	2
Цех № 19 механосборочный и преобразовательной техники	129	102	3
Цех № 20 оснастки, инструмента и не стандартизованного оборудования	82	67	3
Всего	1073	869	27

Следовательно, кадровый резерв будет состоять из 27 человек. В каждом цехе следует назначить наставника резервистам из списка руководителей цехов. Так же необходимо назначить специалиста по кадрам, ответственного за формирование и ведение кадрового резерва. На эту должность рекомендуется назначить работника с графиком работы «на полставки».

Далее предложим следующее мероприятие для совершенствования системы управления персоналом ООО «Тольяттинского Трансформатора»:

2. Внедрение в отдел по работе с персоналом школы «Молодых специалистов».

Данное мероприятие позволит привлечь к работе на предприятии молодых специалистов, что в свою очередь повлечет за собой изменения в возрастной структуре персонала и решит проблему «старения» кадров на предприятии. Задачами школы «Молодой специалист» являются:

1) осуществление подготовки молодых специалистов к эффективному выполнению поставленных предприятием задач.

2) Развитие необходимых для работы навыков.

3) Подготовка специалистов с лидерским и творческим потенциалом. Планируется, что школа «Молодой специалист» будет осуществлять работу по нескольким направлениям:

- 1) осуществлять подготовку молодых специалистов по требуемым направлениям.
- 2) Содействовать росту мотивации молодых специалистов.
- 3) Помогать в решении социальных проблем.
- 4) Курировать молодых специалистов, испытывающих трудности в работе.

Программу внедрения школы «Молодой специалист» следует проводить в 3 этапа, каждый из которых продолжительностью 3 месяца:

1 этап. Знакомство с предприятием: знакомство с коллективом, ознакомление со своими должностными обязанностями, с организационной структурой предприятия, со своими правами и обязанностями.

2 этап. Трудовая деятельность: углубленное изучение нормативной базы, касающейся трудовой деятельности, закрепление теоретических и практических навыков и умений, повышение уровня квалификации.

3 этап. Распределение молодых специалистов по цехам и назначение на основные места работы. Относительно школы «Молодой специалист» необходимо разработать комплекс материального и нематериального стимулирования.

Рекомендуются следующие мероприятия по стимулированию молодых специалистов:

- 1) Установление коэффициента надбавки к заработной плате за принадлежность к профессиональной школе «Молодые специалисты». К окладу молодых специалистов рекомендуется установить надбавку в размере 15%.
- 2) Предоставление возможности бесплатного обучения на курсах повышения квалификации.
- 3) Предоставление возможности определения детей в детские сады.

4) Единовременная материальная помощь молодой семье (при условии, что на предприятии работают и муж, и жена). Рекомендуется размер единовременной выплаты семье молодых специалистов 20000 руб.

5) Предоставление временного места жительства.

6) Введение в заводские праздники «Дня молодых специалистов».

7) Досуговые мероприятия. Например, спортивные мероприятия, концерты, экскурсии.

Привлечение молодых специалистов может осуществляться следующими методами:

1) Сотрудничество с высшими и средними учебными заведениями. При этом методе рекомендуется заключение договоров предприятия с учебными заведениями, предусматривающих обучение и предоставление специалистов необходимых профессий для работы на предприятии. Такой метод предусматривает заключение целевого контракта, при котором 80% стоимости обучения будет оплачивать предприятие. После получения образования студент должен будет получить стаж работы на предприятии не менее 3-х лет.

2) Проведение производственных практик для студентов. Во время прохождения практики на предприятии студент знакомится с основной деятельностью предприятия, организационной структурой. После прохождения практики и окончания учебного заведения увеличивается шанс того, что студент придет устраиваться на работу на это предприятие.

3) Совершенствование интернет-сайта. В настоящее время большая часть молодежи использует интернет, так и поиском работы занимаются в частности на интернет-сайтах. Предприятию следует усовершенствовать свой интернет-сайт (<http://transformator.com.ru/>), на котором размещена информация о предприятии, а также будут размещаться объявления о свободных вакансиях.

Для организации снижения текучести трудовых ресурсов на ООО «Тольяттинском Трансформаторе» необходимо применять комплексный

подход, который основывается на совершенствовании стимулирующих мер материального характера, формировании организационной культуры и повышении эффективности нематериальной мотивации. Также необходимо помнить, что мероприятия должны приносить не только экономический эффект, но и социальный. То есть они должны мотивировать персонал на достижение поставленных целей и получение результата в трудовой деятельности.

В заключении раздела следует сказать, что система управления персоналом является одним из наиболее важных элементов функционирования деятельности предприятия. От эффективного управления персоналом зависят конечные результаты деятельности предприятия. Система управления персоналом требует постоянного анализа, контроля, выявления уязвимых мест и своевременного решения выявленных проблем.

3.2 Результаты предполагаемой социально-экономической эффективности от разработанных мероприятий

Для определения экономической эффективности при формировании кадрового резерва, определим планируемые затраты:

1) Затраты на обучение: проведение тренингов, семинаров, обучение на курсах повышения квалификации (если необходимо). Предполагается, что каждый из резервистов пройдет обучение на курсах, стоимость которых равна 3000 рублей.

2) Премии наставникам в размере 20% от оклада: в каждом цеху необходимо назначить одного наставника, который будет обучать резервистов новым должностным обязанностям.

3) Заработная плата специалиста по кадрам, занимающегося формированием и ведением кадрового резерва.

4) Потери выработки: при переводе на новую должность работники дают выработку в размере 80% [5], поэтому потери в выработке все же

происходят и составляют они 20% от годового объема выработки. Перечисленные затраты представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Затраты на формирование кадрового резерва (за год)

Обучение резервистов (обучение на курсах: 7 видов курсов)	$3000 \cdot 27 = 81000$
Зарплата специалиста по кадрам	$14203/2 \cdot 12 = 85218$
Премии наставникам (20% к окладу) (за 1 месяц)	$14203 \cdot 0,2 \cdot 9 = 25565$
Потери выработки (20%) (за 3 месяца)	39003
Итого:	230786

За 2014 год в связи с текучестью кадров было дополнительно подобрано 63 сотрудника [3]. На поиск и подбор персонала в среднем на одного сотрудника расходуется 200 рублей. Эти затраты включают в себя расходы на интернет, электроэнергию, стоимость телефонных разговоров, оплата объявлений о поиске сотрудников. Так же затраты на подбор новых сотрудников включают себя заработную плату работников, которые занимаются поиском персонала. Потери от текучести кадров представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Потери текучести кадров

Поиск и подбор персонала	$200 \cdot 63 = 12600$
Зарплата сотрудникам, занимающимся подбором персонала	170436
Премии наставникам (20% к окладу) (за 1 месяц)	$14203 \cdot 0,2 \cdot 9 = 25565$
Потери выработки (за 1 год) (на 1 работника)	780056
Итого:	988657

Из представленных выше расчетов видно, что внедрение в систему управления персоналом кадрового резерва больше, чем в 4 раза сокращает потери выработки персонала и снижает затраты на поиск и подбор персонала. Эффективность внедрения кадрового резерва будет равна разнице между

потерями от несвоевременного замещения освободившихся должностей и затратами на формирование кадрового резерва. Следовательно, эффективность внедрения кадрового резерва в систему управления персоналом ООО «Тольяттинский Трансформатор» заключается в экономии денежных средств в размере: $988657 - 230786 = 757871$ руб.

Эффективно функционирующая система формирования и ведения кадрового резерва предоставляет предприятию следующие возможности:

1) Снижение затрат на привлечение персонала. При наличии кадрового резерва для замещения должностей на предприятии сокращаются как материальные затраты на поиск и подбор персонала, так и временные затраты при открытых вакантных позициях по должностям, которые так же направлены на поиск и подбор необходимых кадров.

2) Сокращение периода адаптации новых кадров. Внутренние кадры в отличие от привлеченных уже знакомы с основной деятельностью компании, ее структурой, корпоративной культурой, следовательно, их срок адаптации в новой должности существенно сокращается.

3) Устойчивость предприятия перед различными организационными изменениями. При формировании кадрового резерва с учетом прогнозов будущего организационного развития разрабатывается система развития и обучения сотрудников

4) Сокращение потерь производительности труда. При возможности замещения освободившейся должности сотрудниками из кадрового резерва происходят потери производительности труда в размере около 20%. Эти потери включают в себя затраты времени на: адаптацию на новом месте работы; изучение новых должностных обязанностей. При отсутствии такой возможности происходят потери производительности труда в размере 100% дневной выработки за период открытия вакантных позиций по должностям. А также 30% выработки нового сотрудника теряется при: знакомстве с деятельностью предприятия и коллективом; адаптации на новом месте работы; изучении своих должностных обязанностей. Подводя итог анализа

внедрения кадрового резерва для замещения освободившихся должностей, можно сделать вывод, что данное мероприятие является эффективным для деятельности предприятия ООО «Тольяттинский Трансформатор».

Далее определим экономическую эффективность для мероприятия «Внедрение в отдел по работе с персоналом школы «Молодой специалист».

Школа «Молодой специалист» будет функционировать как самостоятельный отдел. Следовательно, необходимо выделить отдельное помещение и полностью обеспечить его необходимыми техническими средствами. Ответственным за данное мероприятие назначить специалиста по кадрам. Так же необходимо назначить в отделе наставника, который будет курировать молодых специалистов. Затраты на данное мероприятие представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Затраты на формирование школы «Молодой специалист»

Покупка технических средств (4 компьютера и 2 телефона)	$4 \cdot 40000 = 160000$ $2 \cdot 1200 = 2400$
Зарботная плата специалиста по кадрам	$14203 \cdot 12 = 170436$
Премии наставникам (20% от оклада)	$14203 \cdot 0,2 \cdot 12 = 34087$
Итого:	366923

Показателями эффективной работы школы «Молодой специалист» будут являться следующие показатели: 1) Отсутствие уволенных молодых специалистов в период испытательного срока. 2) Приобщение молодых специалистов к корпоративной культуре. 3) Удовлетворенность молодых специалистов условиями труда. 4) Рост квалификации персонала. 5) Преобладание в структуре персонала работников, чей возраст не превышает 35 лет. На данный момент невозможно оценить эффективность внедрения школы «Молодой специалист», так как для оценки результатов этого внедрения должно пройти приблизительно 3 года. По истечению 3-х лет эффективность предложенного внедрения можно будет оценить с помощью: годовых отчетов, показывающих изменения в возрастной структуре

персонала; опросов молодых специалистов об их удовлетворенности работой на предприятии ООО «Тольяттинский Трансформатор»; анализа стажа работы молодых специалистов на данном предприятии.

В заключении 3 главы можно сказать, что современная система управления персоналом должна иметь необходимый уровень профессионализма и мотивации сотрудников для достижения целей и задач компании. Управление персоналом представляет собой сложную систему, которая включает в себя совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых подсистем формирования, использования и развития персонала. Для эффективного использования персонала необходимо своевременное обнаружение проблем, существующих в системе управления персоналом, и разработка рекомендаций по их решению

Заключение

Таким образом, управление персоналом - это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работника (рабочей силы) в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития, занятых на нем работников.

Объектом исследования является ООО «Тольяттинский Трансформатор», основным видом деятельности которого является производство трансформаторного оборудования различных видов

ООО «Тольяттинский Трансформатор» особое внимание уделяет уровню профессиональной подготовке своего персонала.

В связи с этим цель бакалаврской работы определена как разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом на ООО «Тольяттинский Трансформатор».

В теоретической главе работы были рассмотрены различные теоретические аспекты системы управления персоналом предприятия в современных условиях. Также были рассмотрены современные проблемы в системе управления персоналом и определены основные направления разработки кадровой и мотивационной политики организации.

Таким образом, система управления персоналом - это совокупность принципов, форм и методов организации работы с персоналом. Система управления персоналом - это подсистема управления организацией в целом. Основной целью системы управления персоналом является обеспечение предприятия персоналом, его эффективное использование, профессиональное и финальное развитие. Система управления персоналом предприятия выполняет ряд функций: организационную, социально-экономическую, воспроизводственную.

Во второй главе бакалаврской работы был проведен анализ системы управления персоналом предприятия ООО «Тольяттинский Трансформатор», анализ организационной структуры управления, а также анализ и оценка эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Тольяттинского Трансформатора».

Рассмотрена общая характеристика предприятия, его миссия и стратегия.

ООО «Тольяттинский трансформатор» на сегодняшний день занимает главные позиции и является одним из лидеров по производству трансформаторов различных видов в отрасли машиностроения, в частности в электроэнергетической сфере.

В работе проведен анализ организационно-экономических показателей деятельности предприятия за период 2014 - 2016 гг. В период с 2014 по 2016 г. отмечается увеличение выручки на 14,20%, что положительно характеризует деятельность исследуемого предприятия.

Также прослеживается увеличение себестоимости производимой продукции на 18,28%, что обусловлено ростом затрат на сырье и материалы, затрат на логистику, затрат на покупку и ремонт оборудования. Данное изменение привело к снижению рентабельности производства на 2,9% т.к. произошло увеличение затрат на рубль выручки в размер 3,07 коп.

Значительное влияние на финансовые показатели функционирования предприятия оказало увеличение коммерческих расходов на 23,34%. Прибыль извлекаемая из продаж упала на 10,79%. Данные изменения привели к тому, что снизилась рентабельность производства и продаж на 2,79% и 2,14% соответственно.

За рассматриваемый период увеличилась стоимость основных фондов на 117,28%, а также снизилась фондоотдача на 13,87%. Такие изменения обусловлены приобретением нового оборудования для модернизации технологической линии производства продукции.

Рост стоимости оборотных активов составил 42,09%, при этом оборачиваемость этих активов изменилась в меньшую сторону на 0,22%. Это свидетельствует о том, что на складах присутствуют большие запасы сырья, материалов и неликвидов.

В рассматриваемый период отмечается высокий темп роста производительности труда – 13,57%. Темп роста средней заработной платы в 6 раз отстает от темпа роста производительности труда, что положительно характеризует деятельность предприятия.

Основными конкурентами ООО «Тольяттинский Трансформатор» являются различные российские и зарубежные предприятия, которые также успешно функционируют в рассматриваемой отрасли: ПАО «Запорожтрансформатор», Украина; ОАО «УЭТМ-Уралэлектротяжмаш», Екатеринбург; ОАО ХК «Электрозавод», Москва.

Выполнен анализ и оценка эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии ООО «Тольяттинский Трансформатор» за три периода: с 2014 по 2016 гг.

Проанализировав данную ситуацию можно сделать вывод, что на сегодняшний день в системе управления персоналом ООО «Тольяттинский Трансформатор» основной проблемой является «старение кадров». В структуре персонала преобладают работники, возраст которых превышает 50 лет.

Также на предприятии ООО «Тольяттинский Трансформатор» наблюдается очевидная излишняя текучесть кадров, что не может не являться проблемой, требующей решения. Излишняя текучесть вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические и психологические трудности.

Увольняются в основном по собственному желанию. В основном это рабочие. Это связано с тем, что работников не устраивает их заработная плата.

Как известно, излишняя текучесть кадров может быть связана с тем, что работники покидают предприятие по собственному желанию, их увольняют за прогулы, за нарушение техники безопасности, самовольный уход и прочим причинам, не вызванным производственной или общегосударственной потребностью.

Очевидно, что предприятие ООО «Тольяттинский Трансформатор» нуждается в выявлении таких высоких показателей текучести кадров.

Чтобы этого избежать этого, в главе 3 были предложены мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом на исследуемом предприятии.

В ходе анализа были выявлены проблемы, существующие в настоящее время в системе управления персоналом, рассчитаны финансовые потери предприятия от этих проблем, предложены рекомендации по решению данных проблем, и рассчитаны затраты на предлагаемые мероприятия.

Были предложены мероприятия по стимулированию молодых специалистов и формирование внутреннего резерва кадров.

Также в работе предложены методы совершенствования системы подбора и найма персонала на ООО «Тольяттинском Трансформаторе».

По прогнозным оценкам внедрение предложенных мероприятий приведет к совершенствованию системы управления персоналом.

В заключении работы следует сказать, что система управления персоналом является одним из наиболее важных элементов функционирования деятельности предприятия. От эффективного управления персоналом зависят конечные результаты деятельности предприятия. Система управления персоналом требует постоянного анализа, контроля, выявления уязвимых мест и своевременного решения выявленных проблем.

Библиографический список

1. Аверин А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: Учебное пособие. – М.: Изд-во РАГС, 2015. – 224 с.
2. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации. // Управление персоналом. – 2014. - № 1. – С. 50-52.
3. Банько Н. Управление персоналом. - Волгоград: ВолгГТУ, 2013. - 96 с.
4. Баркова О. Развитие систем управления персоналом в современной организации // Современные проблемы экономики, менеджмента и маркетинга. Материалы XVI Международной научно-практической конференции. 2015. С. 37-40.
5. Бутова Л.М. Эволюция взглядов на проблемы формирования доходов населения // Территория науки. 2013. № 1. С. 34-40.
6. Веснин В. Практический менеджмент персонала. - М.: Юрист, 2014. - 495 с.
7. Горбатова М. Методы управления персоналом. - Кемерово: Юнити, 2013. - 155 с.
8. Дебро Ж. Система нематериальной мотивации персонала. Справочник по управлению персоналом. 2008. № 12. С. 45–47.
9. Донцова Л.В., Никифоров Н.А. Анализ финансовой отчетности: Учеб. пос. – М.: Дело и сервис. – 2013 – 336 с.
10. Егоршин П. Карьера одаренного менеджера. - М.: Логос, 2008. - 408 с
11. Иванов В.Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. - № 5.
12. Иванова-Швец Л. Управление персоналом. - М.: ЕАОИ, 2010. - 200 с.
13. Кадры предприятия: Кадровая политика предприятия. Оформление трудовых отношений с работниками. Документы по учету кадров./ Под ред. Н.В. Пошерстник. – М.: ИД Герда, 2013. – 656 с.

14. Карасева Н. В. Выбор показателей результативности в стратегическом управлении предприятием. Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: История. Политология. Экономика. Информатика. 2010. Т. 4, № 8. С. 214–219.
15. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 304с.
16. Клейменова Л. В. Проблемы формирования кадровой политики в условиях кризиса. Известия Иркутской государственной экономической академии. 2014. № 5. С. 113–116.
17. Коллективный договор общества с ограниченной ответственностью «Тольяттинский Трансформатор» на 2011-2016 гг.
18. Комаров Е.И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом // Управление персоналом. - 2014.- № 1. - С. 38-41.
19. Лазарева М., Писарева Л. Анализ системы управления персоналом предприятия // Управление персоналом: современные кадровые технологии в организациях: Материалы I республиканской научно-практической конференции. 2012. № 1. С. 115-116.
20. Луконина М. Аутсорсинг: новая форма работы с кадрами // Справочник кадровика, 2013, № 2, С. 106-110.
21. Матвеев Н., Телятник С., Приходько В. Управление персоналом как целостная система мер // Научно-технический сборник. 2001. № 75. С. 170-174.
22. Модели и методы управления персоналом. / Под ред. Е.Б. Моргунова. – М.: ЗАО «Бизнес-школа, Интел-Синтез», 2001. – 464 с.
23. Мордовин С.К. Управление персоналом: современная российская практика. – СПб.: Питер, 2014. – 288 с.
24. Отчет о работе отдела развития персонала за 2014-2016 гг.
25. Отчет о работе отдела кадров за 2014-2016 гг.
26. «Положение об оплате труда» разработано на предприятии ООО «Тольяттинский Трансформатор».

27. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – Минск: ООО «Новое знание», 2005. – 736 с.
28. Сардарян А. Мотивационная функция социального пакета: чем заинтересовать работника XXI века? Управление персоналом. 2013. № 8. С. 57–61.
29. Трудовой Кодекс РФ принят Государственной Думой 21 декабря 2001. Одобрен Советом Федерации 26 декабря 2001 г.
30. Шекшня С.В. Управление персоналом современных организаций. – М.: ЗАО «Бизнес школа», 2015. – 368 с.
31. Экономика предприятия: Учебник для вузов / Под ред. 30. В.Я. Горфинкеля. – 3-изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2004. – 431 с.
32. Официальный сайт ООО «Тольяттинский трансформатор» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://transformator.com.ru> (дата обращения: 01.03.2017).

Перечень подразделений, служб и их аббревиатура

Перечень подразделений и служб предприятия, их аббревиатура:

СВНТП – служба внедрения новых технологий и продукции

ЮО – юридический отдел

АХО - Административно-хозяйственный отдел

ОВС – отдел внутреннего сопровождения

ИЦ - испытательный центр

КО спец ТО - конструкторский отдел специального технологического оборудования

НТЦ - Научно-технический центр

ОГК – отдел главного конструктора

ОУК - Отдел управления качеством

ОС и ПТИ - Отдел стандартизации и патентно-технической информации

Служба ТСП – служба технологического сопровождения производства

ЦИК – центр измерения и контроля

БИХ – бюро инструментального хозяйства

ОГА – отдел главного архитектора

ОГМетр - отдела главного метролога

ОГМ – отдел главного механика

ОГЭ – отдел главного энергетика

Участок КИПиА – Участок ремонта и эксплуатации контрольно-измерительных приборов и аппаратуры

ЦБК – центр быта и культуры

ПДО - Производственно-диспетчерский отдел

Производство РТ – Производство распределительных трансформаторов

СИТ - Служба информационных технологий

ОМТС - Отдел материально-технического снабжения

ОТК готовой продукции - Отдел технического контроля готовой продукции

ООСб - Отдел обеспечения сбыта

ОПР - Отдел продаж

ООТиЗ - Отдел организации труда и заработной платы

ПЭО – планово-экономический отдел

ФинО - Финансовый отдел

СБК - Служба по безопасности и контролю

Организационная структура предприятия ООО «Гольяттинский Трансформатор»

