

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 совершенствованию системы управления
персоналом организации (на примере ООО «ЛокоТех-Сервис»)

Обучающийся

Н.В. Нечкина

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук Л.Л. Кифа

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

Тольятти 2023

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Н.В. Нечкина

Тема работы: «Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом организации (на примере ООО «ЛокоТех-Сервис»)

Научный руководитель: канд. пед. наук Л.Л. Кифа

Цель исследования – разработать рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом организации (на примере ООО «ЛокоТех-Сервис»).

Объект исследования – ООО «ЛокоТех-Сервис».

Предмет исследования – система управления персоналом в ООО «ЛокоТех-Сервис».

Методы исследования – анализ теоретических источников и публикаций по проблеме, анализ документов организации, методы математического и статистического анализа, анкетирование, обобщения и интерпретации результатов исследования.

Краткие выводы по бакалаврской работе. Первый раздел данной работы, состоящий из двух параграфов, раскрывает теоретический аспект управления персоналом предприятия. Второй раздел содержит характеристику рассматриваемой организации, анализируется система управления персоналом в ООО «ЛокоТех-Сервис» и выявляются проблемы. В третьем разделе приводятся рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «ЛокоТех-Сервис» и доказывается их экономическая эффективность.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 2.3, 3.1 могут быть использованы специалистами ООО «ЛокоТех-Сервис».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемых источников.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты системы управления персоналом организации.....	8
1.1 Сущность системы управления персоналом.....	8
1.2 Составляющие компоненты формирования системы управления персоналом. Проблемы и пути улучшения	13
2 Анализ системы управления персоналом (на примере СЛД «Ачинск» филиала «Красноярский» ООО «ЛокоТех-Сервис»).....	20
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации	20
2.2 Анализ системы управления персоналом в организации.....	24
3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления СЛД «Ачинск» филиала «Красноярский» ООО «ЛокоТех-Сервис»	49
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы управления в организации	49
3.2 Социально – экономическая оценка разработанных мероприятий.....	62
Заключение.....	65
Список используемой литературы и используемых источников.....	68
Приложение А Бухгалтерский баланс.....	73
Приложение Б Отчет о финансовых результатах.....	75
Приложение В Организационно-штатная структура СЛД «Ачинск».....	77
Приложение Г Организационная структура ООО «ЛокоТех-Сервис»	79

Введение

В целом под деятельностью любой современной организации следует понимать множество процессов, протекающих в различных функциональных областях. Деятельность в данных областях напрямую проявляется в рамках функциональной деятельности и системы управления кадрами.

В данном контексте под управлением можно понимать воздействие системы управления на цель, заключающуюся в обеспечении поддержания и улучшения результатов деятельности управляемого подразделения в соответствии с существующими планами и целями.

Актуальность темы обусловлена тем, что в современном мире успех любой коммерческой организации все больше и больше зависит от ее персонала. Важно понимать, что кадровый потенциал во многом обеспечивает тот или иной уровень конкурентоспособности компании. Наиболее остро это чувствуется в области услуг, где персонал представляет собой лицо компании, а его навыки и коммуникативные способности определяют не только прибыльность бизнеса, но и спрос на услуги и уровень обслуживания.

На данный момент хороший специалист, даже если он не является руководителем, может проявить себя на работе только в том случае, если он достаточно промотивирован и взаимодействует с коллегами и руководством и обладает необходимой коммуникативной культурой. В этом ему поможет одна из важнейших управленческих дисциплин - управление человеческими ресурсами.

Однако в условиях современных реалий системе управления персоналом уделяется недостаточно внимания. Для того, чтобы специалисты подразделений работали эффективно и коммуницировали с руководством и клиентами, необходимо установить метод действенной мотивации, который бы был тем инструментом, который обеспечивает эффективную деятельность.

Актуальность темы обусловлена тем, что нестабильность экономической ситуации провоцирует многие экономические субъекты на

проведение организационных изменений с целью повышения результативности и прибыльности деятельности, а также достижения устойчивого развития. Грамотно построенная система управления персоналом способствует устранению негативных аспектов функционирования организации в целом.

Управление персоналом является центральным звеном системы управления процессами в организации в целом, под которым понимается управление человеческим ресурсом и социально-психологическим климатом в организации.

Управления персоналом давно интересует многих исследователей. Существенный вклад в рассмотрение сущности и содержания управления трудовой деятельностью внесли такие известные ученые-экономисты, как Базаров Т. Ю., Герасимов Б.Н., Елкин С. Е., Жуков А.Л., Кибанов А.Я., Климов Н. А., Чеботарь Е. Ю. и другие.

Ими были рассмотрены фундаментальные понятия: «потребности», «интересы», мотивы», «стимулы» и т.д.

Данная тема широко исследована, однако очевидно, что теоретические и практические аспекты развития системы управления специалистов, как современной функции организационного управления на данном этапе рыночных отношений в России изучены недостаточно хорошо.

Цель исследования - разработать рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом организации (на примере ООО «ЛокоТех-Сервис»).

Для достижения этой цели в работе ставятся и решаются следующие задачи:

- исследовать теоретико-методологические основы системы управления персоналом организации;
- проанализировать эффективность системы управления персоналом в ООО «ЛокоТех-Сервис»;

– разработать проект мероприятий по формированию системы управления персоналом в ООО «ЛокоТех-Сервис» и оценить его эффективность.

Объект исследования – ООО «ЛокоТех-Сервис».

Предмет исследования – система управления персоналом в ООО «ЛокоТех-Сервис».

ООО «ЛокоТех-Сервис» - российская компания, осуществляющая сервисное обслуживание тягового подвижного состава. Среднесписочная численность 352 чел. Структура управления- линейно-функциональная.

Проблемы, выявленные в ходе практики системе управления персоналом:

- недостаток подбора квалифицированных кадров;
- недостаточно эффективная система наставничества новых сотрудников и при введении каких-либо новшеств в организации возрастных сотрудников;
- слабый командный дух, напряжённый социально-экономический климат.

Методологическая основа представлена методами исследования: анализ теоретических источников и публикаций по проблеме, анализ документов организации, методы математического и статистического анализа, анкетирование, обобщения и интерпретации результатов исследования.

Разработанные рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «ЛокоТех-Сервис» позволят повысить лояльность сотрудников компании и предотвратить текучесть кадров.

Совершенствование работы с мотивацией персонала будет реализовано в ООО «ЛокоТех-Сервис» посредством программы работы с персоналом при переходе на аутсорсинг, которая напрямую влияет на развития коммуникаций: повышает качество внутренней и внешней коммуникации; повышает осведомленность персонала; определяет пути и способы достижения взаимопонимания между различными отделами.

Цель, задачи, объект и предмет исследования определили структуру выпускной квалификационной работы, которая состоит из введения, теоретической, аналитической и проектной глав, заключения, списка использованных источников и литературы.

Во введении раскрыта актуальность темы работы, поставлена цель, сформулированы задачи.

В первом разделе раскрыта сущность и функции системы управления персоналом в организации, представлены виды и методы управления персоналом в организации, а также проанализировано нормативно-правовое регулирование в системе управления персоналом в организации.

Во втором разделе представлена организационно-экономическая характеристика ООО «ЛокоТех-Сервис», произведена оценка эффективности действующей системы управления персоналом, а также выделена основная проблематика действующей системы.

В третьем разделе разработан мероприятий по формированию системы управления персоналом ООО «ЛокоТех-Сервис», произведена оценка эффективности.

В заключении подведены итоги работы, сформулированы основные выводы и рекомендации.

1 Теоретические аспекты системы управления персоналом организации

1.1 Сущность системы управления персоналом

В настоящее время многие экономические субъекты сфокусированы на развитии персонала, обеспечивающего воплощение поставленных целей и задач организации.

В современных рыночных условиях управление персоналом организации становится приоритетным направлением деятельности органов управления компаний. Персонал становится капиталом, а эффективная система управления персоналом способна увеличить прибыльность организации и обеспечить ее устойчивое развитие [24, с.54].

Безусловно, что такой процесс как управление персоналом требует эффективной организации, позволяющая принимать оптимальные решения, достигая тем самым главную цель коммерческого предприятия – получение прибыли и устойчивое функционирование на рынке [1, с.11].

Прежде чем рассматривать ключевые направления совершенствования системы управления кадрами в условиях кризиса, рассмотрим основные подходы к понятию «управления персоналом» российских авторов (таблица 1).

Таблица 1– Основные подходы к понятию «управления персоналом» [20, с.177]

Автор	Определение понятия «управление персоналом»
И.Н. Кузнецов	Многоэтапный процесс, включающий планирование, организацию и развитие персонала и их мотивацию, а также постоянный контроль за сотрудниками
В.О. Вертоградцев	Управление работой сотрудников, координация и организация их деятельности
Е.П. Третьякова	Создание такой системы управления персоналом, которая могла бы эффективно функционировать в любых условиях
С.В. Шпитонков	Работа по организации трудового процесса в целях обеспечения потребностей персонала, а также увеличения прибыли, получаемой компанией.

Продолжение таблицы 1

Автор	Определение понятия «управление персоналом»
Веснина В.Р.	Система организационных, экономических, социально-психологических и смежных методов, направленных на упрощение ведения бизнеса и повышение его конкурентоспособности.
Егоршина А.П.	Управление трудовыми ресурсами - такие функциональные области, как оценка потребностей в трудовых ресурсах, укомплектование штата (рабочей силы), набор персонала, наращивание потенциала, управление трудовыми ресурсами, расчет заработной платы, социальные услуги, управление трудовыми ресурсами, управление трудовыми затратами и т.д.

Таким образом, анализируя данные таблицы 1, можно сделать вывод, что управление человеческими ресурсами охватывает деятельность линейного руководства организации и органов, ответственных за развитие персонала организации с помощью различных методов для обеспечения достижения целей, поставленных перед организацией в ее деятельности.

Целью управления человеческими ресурсами является обеспечение компетентной рабочей силы, способной выполнять должностные функции и делегированные полномочия для повышения эффективности и результативности деятельности организации [15, с. 77].

Управление человеческими ресурсами представляет собой одну из важнейших составляющих деятельности организации, и от его результативности во многом будет зависеть прибыльность деятельности организации и ее устойчивость в условиях современной рыночной экономики.

Корпоративные изменения, происходящие в условиях нестабильности и неопределенности, представляют собой специфическое явление и обычно связаны с изменением организационной структуры и других бизнес-процессов [2, с. 40].

Под системой управления персоналом (СУП) понимается совокупность различных видов деятельности, процессов, методов и инструментов, предназначенных для обеспечения эффективного управления кадрами в организации. Система управления человеческими ресурсами состоит из ряда связанных между собой различных подсистем, которые координируют

процесс управления человеческими ресурсами, включая подбор, расстановку, оценку, развитие и увольнение персонала [3, с. 20].

Первоначальная цель системы управления персоналом - эффективное использование кадровых возможностей организации для осуществления стратегических целей и задач организации. Для достижения этой цели система управления персоналом выполняет ряд задач, отраженных далее на рисунке 1.

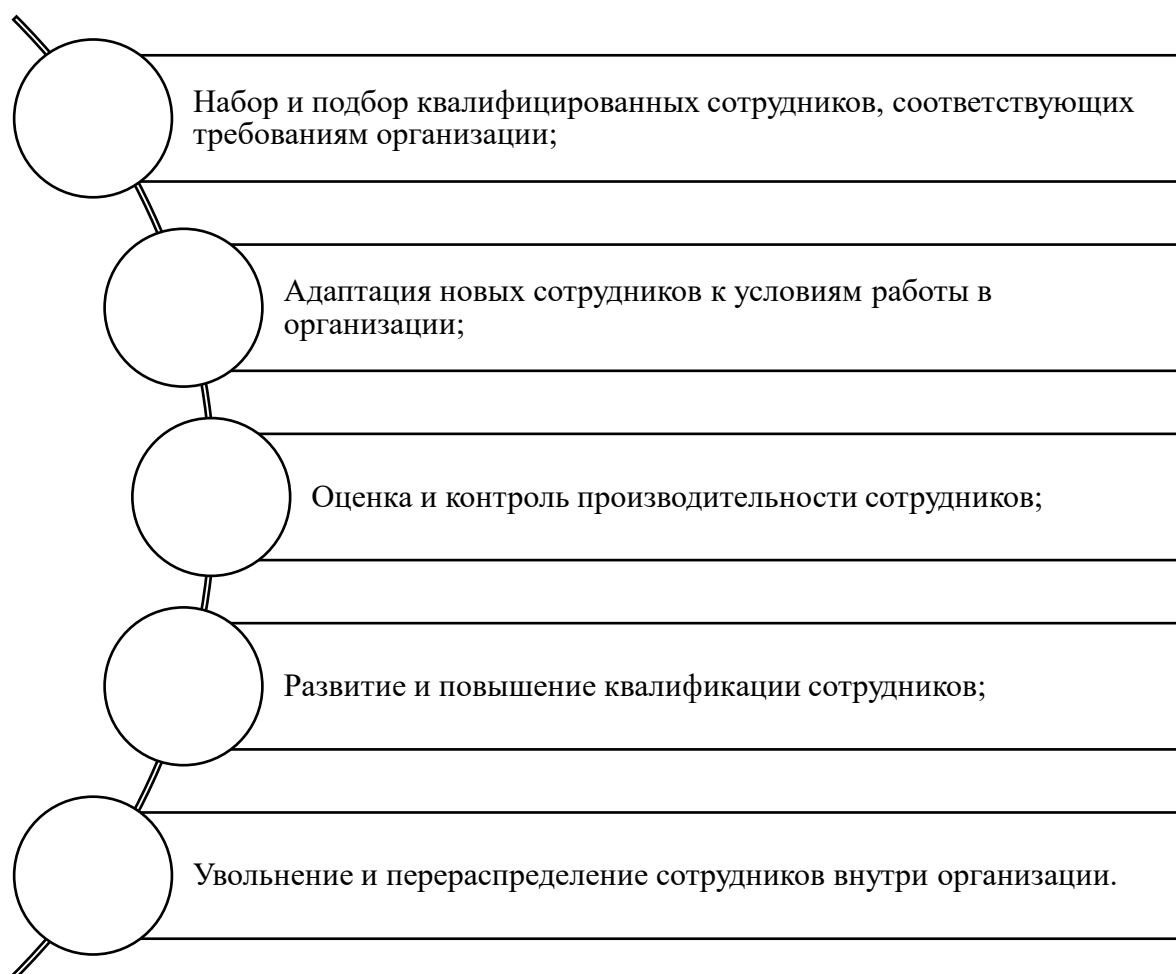


Рисунок 1 – Задачи системы управления персоналом [4, с. 41].

В настоящее время многими трудами исследователей данной темы подтвержден тот факт, что конкурентоспособность персонала компании напрямую отражается на её процветании и развитии в целом. Далее на рисунке 2 отражены ключевые условия, обеспечивающие вышеуказанные обстоятельства.

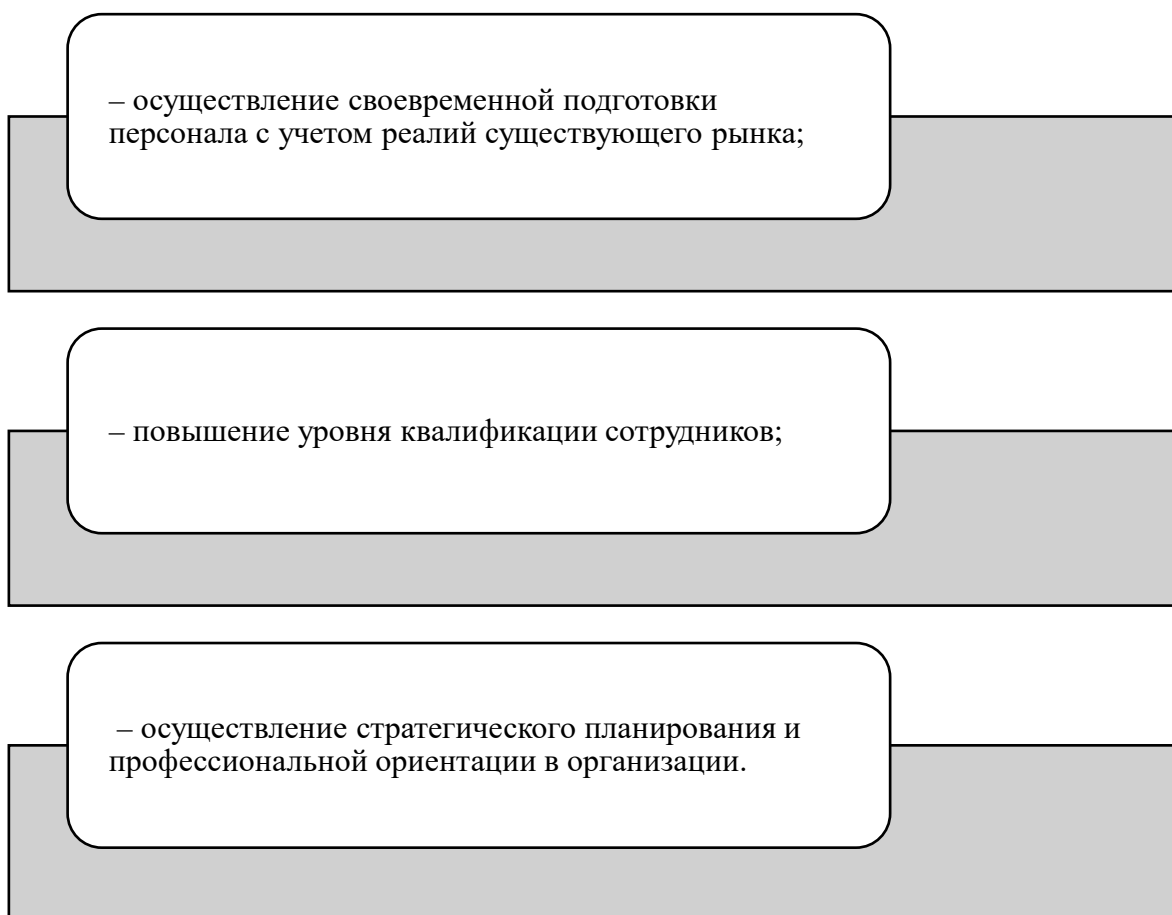


Рисунок 2 – Условия эффективной системы управления персоналом [6, с.127]

Соблюдение представленных условий нельзя охарактеризовать как простое и элементарное. Важно отметить, что работникам нелегко достичь высоких профессиональных стандартов, поскольку существующий в России рынок образовательных услуг не уравновешен и не отражает реалий современного рынка квалифицированного труда. Кроме того, качество сотрудников невысоко и далеко от требований международного рынка труда. Следовательно, настало время обратить особое внимание на систематическую подготовку и переподготовку специалистов [5, с. 96].

Деятельность системы управления кадрами регулируется Российским законодательством, в первую очередь Трудовым кодексом РФ [35], Федеральным законом «О занятости населения» и другими правовыми актами, но, к сожалению, несмотря на четкие правовые нормы, в России недостаточно

активно внедряется передовой опыт и рекомендации ведущих компаний в области управления человеческими ресурсами. Также на сегодняшний день в большинстве компаний России не происходит активного распространения новых подходов к управлению персоналом и вытекающих из них новых стратегических перспектив развития кадрового менеджмента. Как следствие, существующее непонимание создаст для компаний в будущем ряд взаимосвязанных проблем в области управления персоналом [27, с.44].

Современная практика показывает, что кадровый потенциал выступает решающим фактором для достижения намеченных целей. В то же время важно понимать, что какими бы хорошими ни были условия, идеи и технологии, если сотрудники плохо обучены, нельзя ожидать, что в итоге они будут работать на достаточно высоком уровне [32, с.67].

Работодателям необходимо уделять внимание каждому из сотрудников, соблюдать законодательство при проведении мероприятий по оформлению брони или иных отсрочек от военной службы (при мобилизации), предлагать альтернативные пути взаимодействия, если сотрудник важен для компании, но решил сменить место жительства (например, использовать удаленную работу), быть открытым к развитию персонала и удовлетворению его социально-психологических потребностей [9, с.4].

Таким образом можно сделать вывод, что имеющиеся в настоящее время условия для функционирования современных экономических субъектов обуславливают внедрение инновационных подходов к системе управления персоналом. В современных условиях необходимо постоянно совершенствовать взаимодействие с трудовыми ресурсами, быстро адаптироваться к меняющимся условиям, что позволит эффективно использовать трудовые ресурсы предприятия и достигать поставленных целей деятельности организаций и предприятий.

1.2 Составляющие компоненты формирования системы управления персоналом. Проблемы и пути улучшения

К числу значимых компонентов системы управления персоналом относятся кадровая политика компании, процедуры и рекомендации по подбору, обучению и развитию персонала, методы и инструменты оценки и контроля деятельности работников. Также стоит отметить, что довольно большое значение в рамках данной системы имеют системы вознаграждения и мотивации сотрудников компании [26, с. 34].

Кроме того, необходимо, чтобы системы управления персоналом адаптировались к постоянно меняющимся требованиям и возможностям организации.

В цифровой среде система управления персоналом организации может быть построена с использованием цифровых технологий, позволяющих обеспечить автоматизацию и оптимизацию разнообразных процессов в области управления персоналом. В таблице 2 представлены примеры возможных составляющих.

Таблица 2 – Компоненты системы управления персоналом [7, с.82]

Система	Компонент системы
Система управления производительностью сотрудников	ПО, позволяющее ставить цели, отслеживать прогресс и проводить оценку работы персонала.
Система управления обучением и развитием	Онлайн-платформы, предоставляющие курсы, тренинги и иные материалы, помогающие персоналу ставить цели по обучению и отслеживать их достижение.
Система управления подбором персонала	Программное обеспечение, позволяющее обеспечить автоматизацию процедуры подбора кадров, включая выявление потребностей в кадрах, размещение объявлений об открытых вакансиях, отбор претендентов, оценку и отбор наиболее подходящих кандидатов.

Продолжение таблицы 2

Система	Компонент системы
Система управления трудовыми отношениями	ПО для поддержки трудовых договоров, табеля учета рабочего времени и расчета заработной платы, что позволяет гарантировать своевременность и точность начисления денежных средств.
Система управления данными о персонале	База данных для накопления сведений о персонале, производительности труда каждого отдельного сотрудника, степени его удовлетворенности выполняемой работой и прочих аспектах, которые могут быть учтены в процессе разработки кадровых решений.
Система управления коммуникациями сотрудников	Онлайновые платформы, обеспечивающие такие средства, как чаты, видеоконференции, общие хранилища файлов и иные коммуникационные инструменты для общения, обмена данными и совместной работы сотрудников.

Быстрые перемены во внешней среде порождают новые и очень серьезные проблемы для существования организаций, вне зависимости от того, какая у них форма собственности. Организациям необходимо быть подвижными, адаптируемыми, дисциплинированными и готовыми к изменениям окружающей среды, что может быть гарантировано только тогда, когда во главу угла действующей политики поставлены не отдельные люди и целые коллективы [10, с.57].

В качестве одной из наиболее явных проблем можно назвать наличие существенного дисбаланса между возрастающими требованиями к функциям управления кадрами и положением дел в подразделениях, отвечающих за эти функции.

Также необходимо отметить тот факт, что традиционные функции системы управления кадрами можно охарактеризовать как децентрализованные для различных подразделений организации, но при этом наблюдается недостаток взаимодействия между менеджерами. Нередки случаи, когда руководители не отвечают за различные меры по обеспечению качества, связанные с эффективным управлением персоналом, его наймом, отбором и развитием. Реальное влияние на результаты деятельности

организации при этом незначительное, а ее репутация среди других подразделений оставляет желать лучшего [17, с.102].

Основой этого противоречия является несоответствие между целью создания кадровой службы и ее реальными задачами. Например, к профильным задачам относятся учет, контроль, мотивация персонала, координация управления и работы с персоналом и т.д. Однако на практике, как показало экспертное исследование, руководители служб считают управление кадровыми процессами вторичным, а не первичным, и полагают, что все в организации находится в непосредственном подчинении высшего руководства [8, с.35].

В последние годы изменились традиционные ценности, пошатнулись личные убеждения персонала. Такие негативные факторы, как стресс, напряжение и неопределенность, часто присутствуют в большинстве организаций и явно затрудняют процесс разработки, внедрения и адаптации систем мотивации и стимулирования сотрудников.

Кроме того, недостаток исследований способностей, задатков, предпочтений и мотивации персонала для позитивного воздействия на его профессиональный статус и результаты работы, равно как и отсутствие единой системы для сотрудников, закономерно приводит руководство компаний к сомнению в целесообразности проведения мероприятий по изменению действующей СУП. Однако на практике руководители допускают довольно большое количество ошибок, пытаясь улучшить качество работы своих сотрудников, и не достигают поставленных целей и результатов. При изменении методов или приемов управления кадрами в организациях часто могут назревать и разгораться конфликты, поскольку некоторые сотрудники, будучи консервативными или инертными, не готовы и не стремятся к использованию нововведений [12, с. 14].

Как следствие, подобные отрицательные факторы могут быть очень критичными и в конечном итоге привести к катастрофе.

Перечень важнейших проблем в современных организациях представлен на рисунке 3.

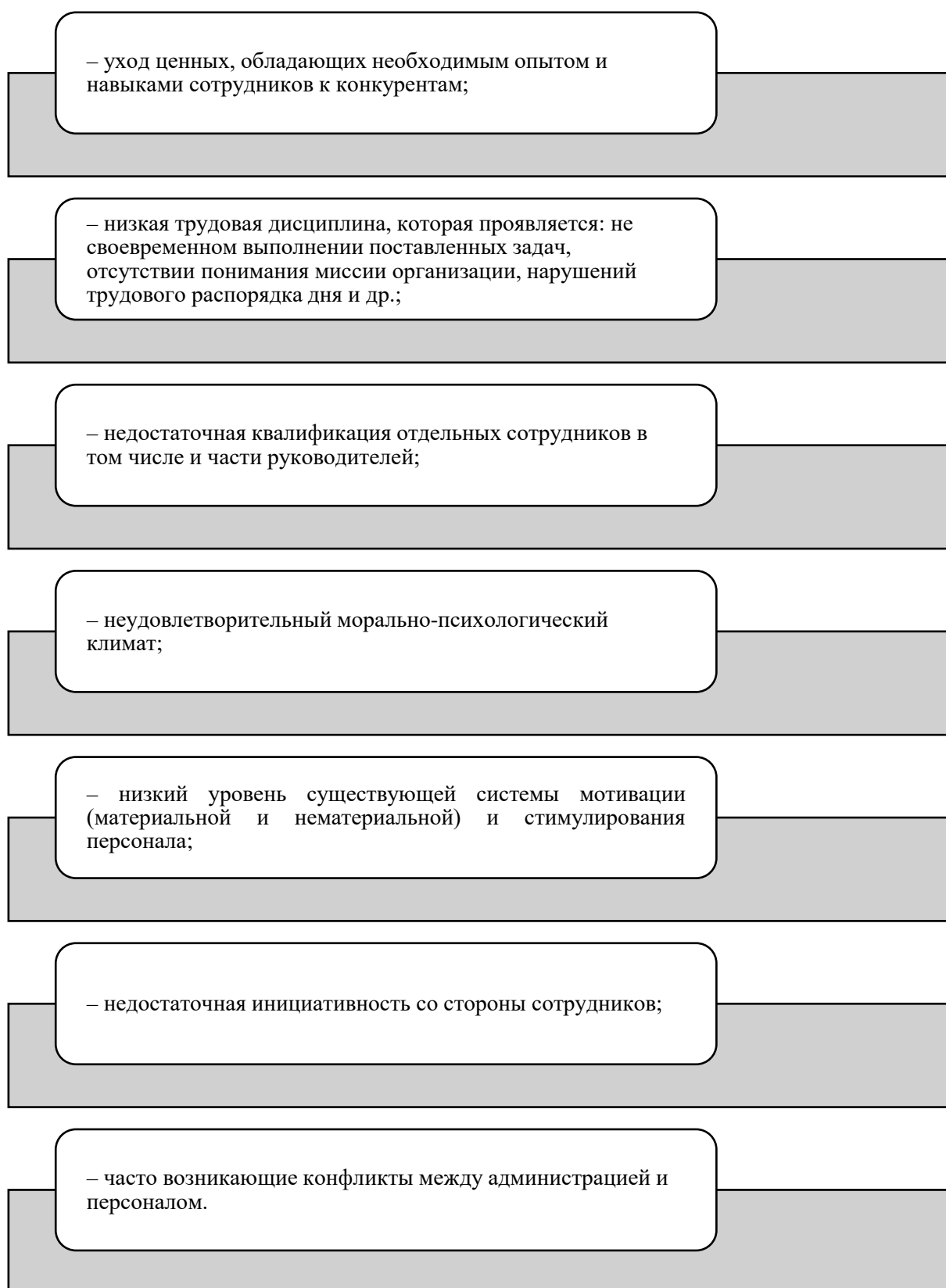


Рисунок 3 – Проблемы системы управления персоналом [13, с.405]

В рамках исследования можно предложить следующие основные направления решения проблем и совершенствования системы управления персоналом в условиях организационных изменений обусловленные кризисом [14, с.124]:

- осознание изменений всеми сотрудниками организации. Готовность персонала организации к изменениям может быть выражена в бесперебойности информационных потоков, активной коммуникацией между сотрудниками, стабильность во взаимоотношениях коллектива, а также четкое разъяснение целей и процесса изменений;
- мотивация на изменения. Готовность управленческого персонала к различным стадиям восприятия изменений, возможность разъяснить те неопределенности, с которыми столкнется кадровый состав, также готовность противостоять сопротивлению кризису;
- развитие коллектива. Уделять особое внимание сформированным неформальным группам и отношениям в коллективе;
- внедрение изменений. Необходимо обеспечить мониторинг персонала, соотношение принятых и выбывших сотрудников, текучесть кадров, усилить корпоративную культуру;
- закрепление изменений. Подведение итогов, выявление отклонений и пресечение возникающих рисков.

Существует целый ряд важных составляющих процесса развития системы управления кадрами организации в условиях цифровой среды [16, с.96]:

- применение цифровых технологий в управлении кадрами: использование программного обеспечения для организации процессов управления кадрами, таких как найм сотрудников, кадровая отчетность, управление обучением и развитием, учет рабочего времени и оптимизация расчета заработной платы;
- совершенствование каналов коммуникации: с помощью цифровых технологий можно совершенствовать процесс взаимодействия между

персоналом и администрацией посредством внутренних социальных сетей, чатов и прочих коммуникационных инструментов;

– анализ данных о персонале: собирая и анализируя информацию о персонале, его эффективности и удовлетворенности работой, руководители компании могут оперативно и обосновано вырабатывать решения по управлению кадрами;

– развитие компетенций сотрудников: При работе в условиях цифровой среды большое значение имеет не только предоставление сотрудникам возможностей для обучения и развития, но и формирование у них навыков, которые будут востребованы при работе в условиях цифровой среды. Прежде всего в данном контексте следует отметить умение применять цифровые инструменты и технологии в рамках повседневной работы;

– управление изменениями: как результат освоения и перехода на цифровые технологии в системе управления кадрами может возникнуть необходимость изменения организационной культуры и отношения персонала к современным технологиям. Таким образом, управление изменениями необходимо для успешного и плавного перехода на принципиально новые принципы в области управления кадрами;

– постоянное совершенствование систем: системы управления кадрами должны совершенствоваться и адаптироваться к условиям меняющейся внешней среды, потребностям и ожиданиям персонала, а при необходимости и к новым технологическим ресурсам.

Многие организации в процессе цифровизации смогли адаптировать и усовершенствовать собственные системы управления кадрами, в таблице 3 приведены примеры подобных организаций [37, с.174].

Таким образом, модернизация системы управления кадрами с учетом цифровизации может способствовать увеличению эффективности и увеличению конкурентных преимуществ организации, а также созданию более благоприятных условий для работы персонала.

Таблица 3 – Показатели эффективности системы управления персоналом [18, с.152]

Компания	Изменения
Google	Неудивительно, что Google, являясь одним из первопроходцев в области цифровой трансформации, широко внедряет технологии для управления своими сотрудниками. Компания предоставляет такие продукты, как Google Suite, для управления процессами приема, обучения и развития, а также коммуникациями и взаимодействием между командами.
Netflix	Еще одной компанией, адаптировавшей свою систему управления персоналом к условиям цифрового мира, является Netflix. Netflix применяет автоматизированную систему при приеме на работу и обучении новых специалистов, а к тому же оценивает и повышает эффективность работы действующих специалистов.
Airbnb	Компания Airbnb внедряет в свою деятельность цифровые технологии, предоставляя персоналу инструменты для более эффективной командной деятельности и рационального использования рабочего времени. Кроме того, компания широко использует цифровые инструменты при измерении и анализе эффективности работы персонала в целях совершенствования процессов управления кадрами.
Amazon	Amazon - одна из самых технологически развитых мировых компаний, что делает совершенно очевидным использование ею цифровых технологий для организации управления сотрудниками. В этой компании применяется целый ряд автоматизированных систем для оптимизации процессов найма, обучения, оценки эффективности, ведения бизнеса и управления.
IBM	Еще одной компанией, адаптировавшей свои системы управления кадрами к цифровому веку, является IBM, которая применяет множество цифровых инструментов в процессе подбора, обучения и развития персонала, а кроме того, для проведения оценки и повышения эффективности работы действующих специалистов.

Следует учитывать, что успех перехода на цифровые технологии определяется не только правильной стратегией и планированием, но и поддержкой, и вовлеченностью в процесс всех сотрудников [24, с.95]. Вместе с тем важно помнить, что переход на новые технологии может сопровождаться определенными трудностями, например, высокими затратами на обучение сотрудников и покупку соответствующего оборудования и программного обеспечения. Также важно гарантировать безопасность процесса хранения и обработки персональных данных персонала.

2 Анализ системы управления персоналом (на примере СЛД «Ачинск» филиала «Красноярский» ООО «ЛокоТех-Сервис»)

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Миссия компании - осуществление качественного обслуживания тягового подвижного состава заказчиков на протяжении всего жизненного цикла, с целью обеспечения гарантии безопасности пассажиров, сохранности грузов и бесперебойности железнодорожного сообщения. Стремление стать образцом современной сервисной компанией, благодаря многолетнему опыту, уникальной географии и непрерывному развитию [30].

В соответствии со стратегическим видением ООО «ЛокоТех-Сервис» — это управляющая компания, обеспечивающая качественный сервис при обслуживании тягового подвижного состава на всей территории Российской Федерации. Для этого компания ставит перед собой следующие стратегические цели [30]:

- расширение клиентской базы и увеличение заказов;
- расширение спектра услуг;
- разработка технологий, повышающих надежность и безопасность на протяжении всего жизненного цикла подвижного состава;
- укрепление технического сотрудничества с компаниями-производителями;
- расширение собственного производства запасных частей, узлов, агрегатов и комплектующих.

Система ООО «ЛокоТех-Сервис» предусматривает следующие виды планового технического обслуживания и ремонта:

- техническое обслуживание ТО-1;
- техническое обслуживание ТО-2;
- техническое обслуживание ТО-3;
- техническое обслуживание ТО-4;

- техническое обслуживание ТО-5а;
- техническое обслуживание ТО-5б;
- техническое обслуживание ТО-5в;
- техническое обслуживание ТО-5г;
- текущий ремонт ТР-1;
- текущий ремонт ТР-2;
- текущий ремонт ТР-3;
- средний ремонт СР;
- капитальный ремонт КР.
- техническое обслуживание ТО-2: Тепловозов 2ТЭ10 всех индексов и ТЭМ-2 всех индексов, М62 производится силами ПТОЛ. Электровозов вывозного движения ВЛ80 всех индексов и ВЛ85 производится силами ПТОЛ. Рельсовых автобусов серии РА-1, мотрис серии СВ, автомотрис серии АС-3М.

Далее рассмотрим и проанализируем экономические показатели деятельности предприятия за последние 3 года, а также выявим тенденции их изменения и определим факторы, которые влияют на текущее положение дел. Для этого обратимся к таблице 4 (приложение А, Б).

Таблица 4 - Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «ЛокоТех-Сервис» за 2020- 2022 гг. [29]

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2020-2021 гг.		2022-2021 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, тыс. руб.	74054	71545	77339	-2509	96,6	5794	108,1
Себестоимость продаж, тыс. руб.	67917	67044	79028	-873	98,7	11984	117,9
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	6137	45001	-1688	38864	733,3	-46689	-3,8
Управленческие расходы, тыс. руб.	2601	2718	2482	117	104,5	-236	91,3

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4	5	6	7	8
Коммерческие расходы, тыс. руб.	8	0	0	-8	0,0	0	0
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	3529	1783	-4170	-1746	50,5	-5953	-233,9
Чистая прибыль, тыс. руб.	994	-235	-7095	-1229	-23,6	-6860	3019,1
Основные средства, тыс. руб.	935	1141	1223	206	122,0	82	107,2
Оборотные активы, тыс. руб.	23822	27171	34175	3349	114,1	7004	125,8
Среднесписочная численность депо ООО «ЛокоТех-Сервис», чел.	285	358	352	73	125,6	-6	98,3
Фонд оплаты труда депо ООО «ЛокоТех-Сервис», тыс. руб.	152956	167120,5	180675,1	14164,5	109,3	13554,6	108,1
Среднегодовая выработка работающего, млн. руб. (стр1/стр.10)	259,8	199,8	219,7	-60,0	76,9	19,9	109,9
Среднегодовая заработная плата работающего, млн. руб. (стр11/стр10)	536,7	466,8	513,3	-69,9	87,0	46,5	110,0
Фондоотдача (стр1/стр8)	79,2	62,7	63,2	-16,5	79,2	0,5	100,9
Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	3,1	2,6	2,3	-0,5	84,7	-0,4	85,9
Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100	4,8	2,5	-5,4	-2,3	52,3	-7,9	-216,4
Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100	5,0	2,6	-5,1	-2,4	51,1	-7,7	-200,2
Затраты на рубль выручки, коп. (стр2+стр4+стр5)/стр1*100)	95,2	97,5	105,4	2,3	102,4	7,9	108,1

На рисунке 4 и 5 отразим динамику основных финансовых результатов деятельности компании.

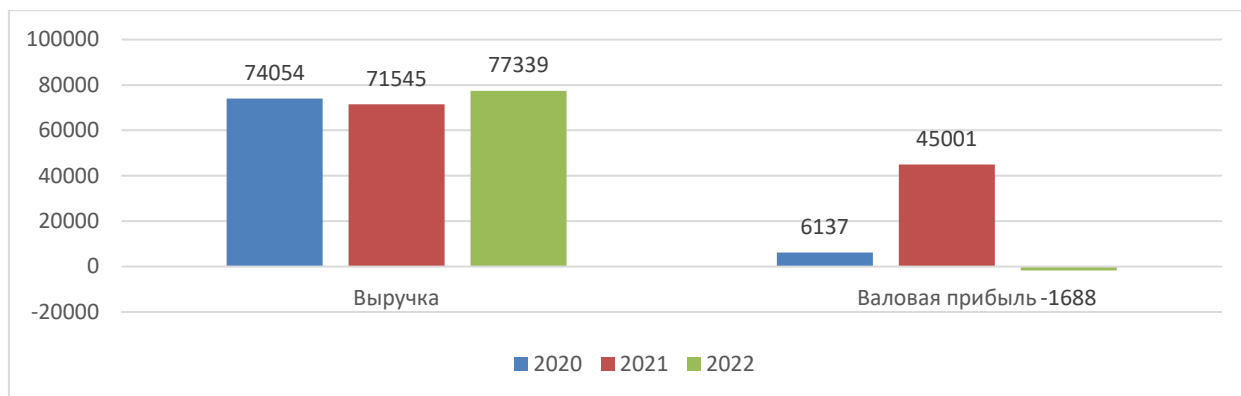


Рисунок 4 – Динамика прибыли ООО «ЛокоТех-Сервис», млн. руб.

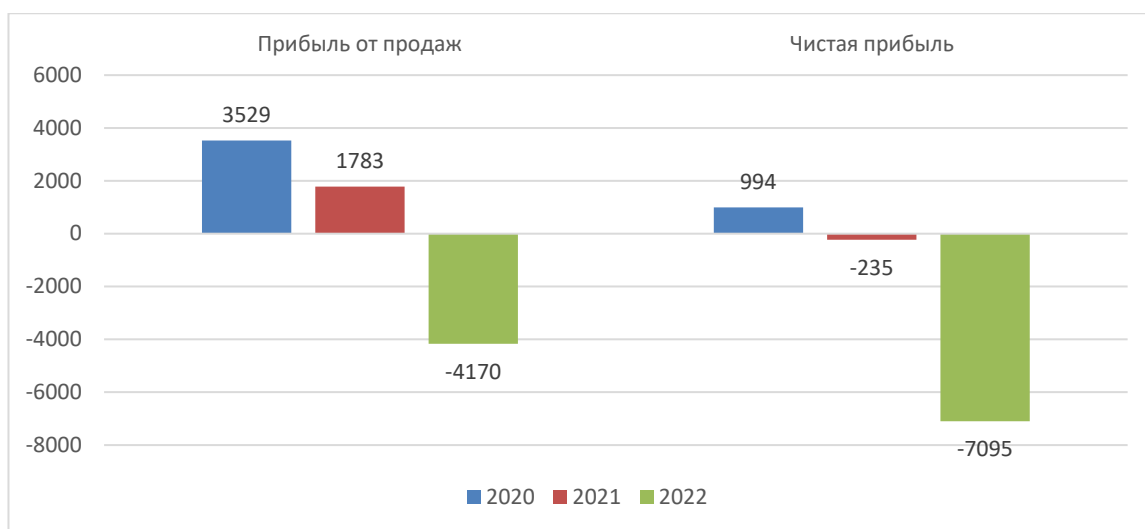


Рисунок 5 – Динамика прибыли от продаж и чистой прибыли ООО «ЛокоТех-Сервис», млн. руб.

Из анализа таблицы 4 и рисунков 4 и 5 сделаем выводы.

Выручка компании снизилась в 2021 г. на 2509 млн. руб. или 3,4%, а в 2022 г. возросла на 5794 млн.руб. или на 8,1%.

Себестоимость продаж занимает большую долю от числа выручки и увеличивается большими темпами, чем выручка – на 17,9%, т.е. превышает темп роста выручки в 2 раза. Это отрицательно сказывается на доходах компании и политики формирования цен, ведения деловой деятельности с поставщиками.

Себестоимость продаж превысила выручку, в результате чего был получен убыток от продаж в размере 4170 млн. руб.

Чистый убыток составил более 7095 млн. рублей за 2022 год.

Оборотные активы составляли в 2020 г. 23822 млн. руб., что на 3349 млн. руб. или 14,1% больше, чем в 2020 г и на 7004 млн. руб. или 25,8% больше, чем в 2021 г .

Среднесписочная численность персонала в 2021 г. увеличилась на 73 чел., а в 2022 году снизилась на 6 чел.

Фонд оплаты труда ППП за счет снижения кадров в 2022 г. возрос на 8,1%.

Среднегодовая выработка работающего увеличилась в 2022 году на 10%, что показало перезагрузку кадров, так как выручка возросла меньшими темпами.

Среднегодовая заработная плата работающего в 2022 году возросла также почти на 10%.

Фондоотдача в 2021 г. снизилась на 16,5 млн.руб., а в 2022 году возросла на 0,5 млн.руб.

Оборачиваемость активов снизилась за все 3 года. В 2021 году она снизилась на 0,5 раза, а в 2022 году на 0,4.

Рентабельность продаж в 2021 году снизилась на 2,3%, в 2022 году предприятие имело убыток и было нерентабельно.

Рентабельность производства показала аналогичные результаты.

Затраты на рубль выручки, наоборот, с каждым годом растут. Рост в 2021 году составил 2,4%, а в 2022 году на 8,1%.

На основании произведенных расчетов, можно сделать вывод, что система управления ООО «ЛокоТех-Сервис» недостаточно эффективна.

2.2 Анализ системы управления персоналом в организации

Организационная структура ООО «ЛокоТех-Сервис» представлена на рисунке приложения Г.

Функциональные руководители управляющего офиса ООО «ЛокоТех-Сервис» несут полную ответственность за работу профильных служб в каждом филиале и СЛД. Управленческие вертикали в компании выстроены по различным службам: эксплуатации, организации ремонта, производственно-технического и технологического обеспечения, материально-технического обеспечения, финансово-экономической и службе персонала, корпоративной безопасности и других.

Взаимоотношения между компанией и ее акционерами строятся на основе ответственного выполнения обязательств, соблюдения деловой этики,

прозрачности и раскрытия информации для принятия решений [23, с.54].

Приверженность высоким стандартам ведения бизнеса является важной предпосылкой ответственного и надежного управления.

Корпоративное управление базируется на принципах прозрачности процессов для акционеров и заинтересованных сторон, эффективного управления финансовой и коммерческой деятельностью управляемой компании и соответствия лучшим практикам корпоративного управления.

Эффективное корпоративное управление способствует повышению общей эффективности деятельности компании, улучшению системы управления рисками и взаимодействию с ключевыми заинтересованными сторонами [36].

Для достоверности исследования анализ системы управления будем проводить по СЛД «Ачинск» филиала «Красноярский» ООО «ЛокоТех-Сервис».

В таблице 5 представлен масштаб управляемости. Оценить масштаб управляемости и контроля руководителей высшего уровня управления (руководителя организации и его заместителей).

Норма управляемости – это число сотрудников, которые находятся в непосредственном подчинении руководителя. Средняя величина диапазона контроля на высших уровнях управления, считающейся оптимальной, составляет 7 подчиненных.

В подчинении начальника СЛД «Ачинск» филиала «Красноярский» ООО «ЛокоТех-Сервис» находятся руководители функциональных отделов, а также его помощники - организационно-штатная структура сервисного локомотивного депо «Ачинск» (приложение В).

Таблица 5 – Оценка нормы управляемости для руководителей высшего уровня управления СЛД «Ачинск» филиала «Красноярский» ООО «ЛокоТех-Сервис»

Название должности	Фактическая численность подчиненных, чел	Отклонение нормы управляемости
Начальнику депо подчиняются: 1. Зам. начальника депо (Ужур) 2. Зам. начальника депо (Ачинск) 3. Главный инженер 4. Заместитель начальника депо по управлению персоналом 5. Начальник производственно-диспетчерского отдела, 6. Начальник планово-экономического отдела	6 чел.	- 1 чел.

Начальнику депо непосредственно подчиняются 6 сотрудников, что на 1 чел. меньше оптимальной величины диапазона контроля на высших уровнях управления (7 чел.). Таким образом, загрузку высшего руководства можно считать оптимальной. Показатель немного ниже нормы.

Любая организация заинтересована в наличии высокопрофессиональных кадров, поэтому важно исследовать и качественный состав персонала, который характеризуется общеобразовательным уровнем, возрастом, стажем и полом (таблица 6).

Таблица 6 - Структура кадрового состава работников в СЛД «Ачинск» филиала «Красноярский» ООО «ЛокоТех-Сервис» за 2020-2022 гг.

Категории работников	Численность работников на конец года			Удельный вес %			Изменение в 2022 году по сравнению с 2020 год	
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	абсолютные	Темп прироста (спада) %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Гендерный признак								
женщины	71	63	59	24,9	17,6	16,8	-12	-16,9
мужчины	214	295	293	75,1	82,4	83,2	79	36,9
По возрасту, лет								
от 18 до 26 лет	17	18	18	6,0	5,0	5,1	1	5,9
от 27 до 35 лет	63	68	67	22,1	19,0	19,0	4	6,3

Продолжение таблицы 6

1	2	3	4	5	6	7	8	9
от 36 до 40 лет	65	63	57	22,8	17,6	16,2	-8	-12,3
от 41 до 50 лет	65	121	121	22,8	33,8	34,4	56	86,2
от 51 до 60 лет (Ж) и до 65 лет (М)	65	78	79	22,8	21,8	22,4	14	21,5
пенсионного возраста	10	10	10	3,5	2,8	2,8	0	0
По уровню образования								
численность работников с высшим образованием	68	69	62	23,9	19,3	17,6	-6	-8,8
численность работников со средним профессиональным образованием (техникум)	95	83	76	33,3	23,2	21,6	-19	-20,0
численность работников с начальным профессиональным образованием (колледж)	82	85	90	28,8	23,7	25,6	8	9,8
численность работников без профессионального образования (школа)	40	121	124	14,0	33,8	35,2	84	210,0
По трудовому стажу, лет								
до полугода	2	3	0	0,7	0,8	0,0	-2	-100,0
от полугода до года	1	3	4	0,4	0,8	1,1	3	300,0
от 1 года до 5 лет	8	20	25	2,8	5,6	7,1	17	212,5
от 5 лет до 15 лет	96	93	85	33,7	26,0	24,1	-11	-11,5
свыше 15 лет	178	239	238	62,5	66,8	67,6	60	33,7
ИТОГО	285	358	352	100	100	100	67	23,5

В структуре персонала по гендерному признаку в период 2020-2022 гг. во всех годах наибольший удельный вес занимают сотрудники мужского пола (рисунок 6).



Рисунок 6 – Структура персонала СЛД «Ачинск» филиала «Красноярский» ООО «ЛокоТех-Сервис» по гендерному признаку в 2022 г., %

Во всех анализируемых периодах наибольший удельный вес в структуре персонала организации СЛД «Ачинск» филиала «Красноярский» ООО «ЛокоТех-Сервис» занимают сотрудники в возрасте от 41 до 50 лет (в 2020 г. – 22,8%, в 2021 г. – 33,8% и в 2022 г. – 34,4%).

Безусловно, такая динамика не является позитивной, так как на данный момент ценится молодой персонал, он более гибкий в развитии. Несмотря на это персонал этой возрастной группы обладают необходимыми навыками, они могут поделиться практическим опытом для помощи в производственном процессе. Негативной тенденцией с точки зрения возрастной структуры рабочей силы является то, что численность работников в возрасте от 27 до 35 лет в период с 2020 по 2022 год уменьшилась на 6,3%, что связано с тем, что эти молодые специалисты очень амбициозны и могут привнести в СЛД "Ачинск" определенные современные тенденции. Показатели численности персонала СЛД "Ачинск" по возрасту в 2020-2022 годах представлены на рисунке 7.

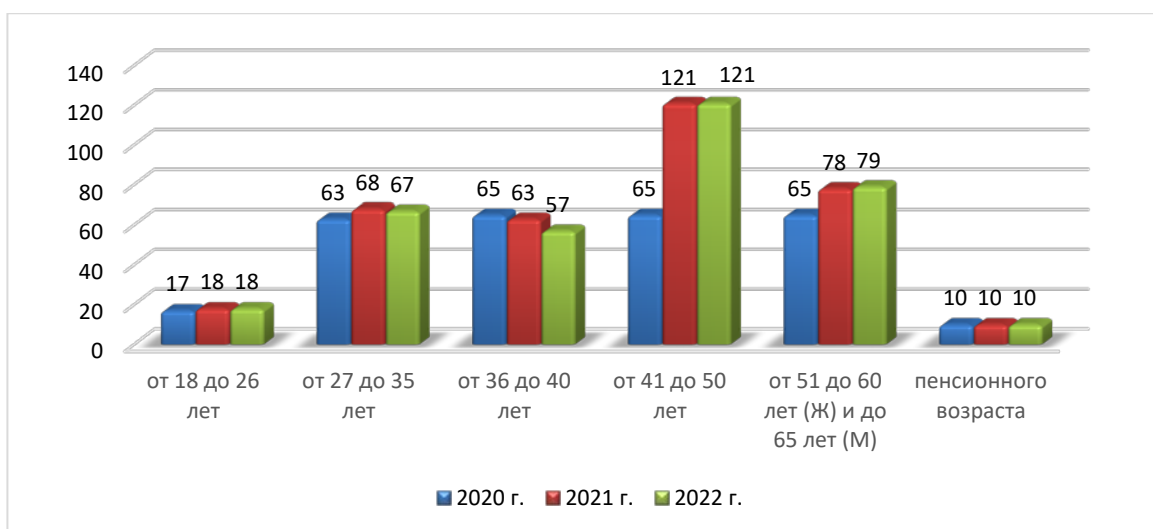


Рисунок 7 – Показатели трудовых ресурсов по возрасту СЛД «Ачинск» филиала «Красноярский» ООО «ЛокоТех-Сервис» в 2020-2022 гг.

Стоит отметить, что в динамике структура персонала СЛД «Ачинск» филиала «Красноярский» ООО «ЛокоТех-Сервис» по стажу работы меняется незначительно. В 2020 г. наибольший удельный вес занимали сотрудники со стажем свыше 15 лет – 62,5%, на втором месте располагался персонал, имеющий стаж работы от 5 до 15 лет – 33,7%.

В 2021 и 2022 годах структура не изменилась, на первом месте также оказались сотрудники со стажем работы свыше 15 лет – 66,8% и 67,6% соответственно, на втором месте персонал, со стажем работы от 5 до 15 лет, и его доля составила уже 26% в 2021 г. и 24,1% в 2022 г. и на протяжении исследуемого периода, доля данного персонала снижается. Данная тенденция связана в первую очередь с увольнением из организации работников данной категории, во-вторых, с переходом в категорию сотрудников со стажем работы свыше 15 лет.

В 2022 г. увеличивается доля персонала СЛД «Ачинск» филиала «Красноярский» ООО «ЛокоТех-Сервис», который имеет стаж работы от 1 года до 5 лет на 212,5%.

В целом, можно отметить, что уход сотрудников СЛД «Ачинск» филиала «Красноярский» ООО «ЛокоТех-Сервис», которые обладали стажем

работы от 5 до 15 лет, является негативной тенденцией и может свидетельствовать о недостаточном уровне мотивации персонала СЛД «Ачинск» филиала «Красноярский» ООО «ЛокоТех-Сервис».

В структуре персонала СЛД «Ачинск» филиала «Красноярский» ООО «ЛокоТех-Сервис» по образованию во всех анализируемых периодах наибольший удельный вес занимают сотрудники со средним профессиональным. За 2020-2022 гг. количество персонала с высшим образованием снизилось на 8,8%.

Большинство сотрудников прошли соответствующее обучение, что положительно сказывается на их работе и способствует повышению производительности компании.

Требования к организации работы группы по управлению персоналом, а также для принятия решений по совершенствованию системы качества в сервисном локомотивном депо «Ачинск» установлены в «Положении о группе управления персоналом» (далее – Положение). Положение входит в состав организационно-методических документов системы менеджмента качества в сервисном локомотивном депо «Ачинск», реализующих требования элементов п.п. 4.2.1.1; 5.1 П ССФЖТ 45/ИСО 9001-2003 Системы менеджмента качества.

Группа по управлению персоналом является самостоятельным отделом Сервисного локомотивного депо «Ачинск» и подчиняется заместителю начальника депо по управлению персоналом и социальным вопросам.

В своей деятельности отдел руководствуется действующим законодательством, указаниями и локальными нормативными документами ООО «ЛокоТех-Сервис», приказами начальника депо «Ачинск», штатным расписанием и Положением.

Структура системы управления персоналом представлена на рисунке 8.

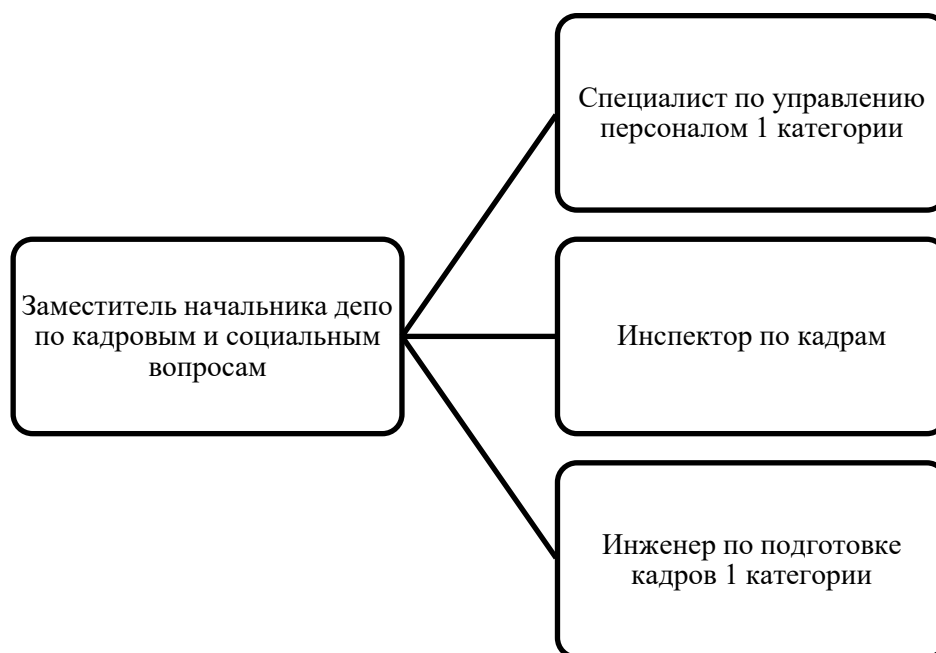


Рисунок 8 - Структура системы управления персоналом ООО «ЛокоТех-Сервис»

Основные функциональные задачи данного подразделения в ООО «ЛокоТех-Сервис»:

- Реализация кадровой политики в СЛД Ачинск.
- Формирование современной системы управления человеческими ресурсами депо, основанной на согласовании социально-экономических интересов работников с интересами производства.
- Организация работы по обеспечению подбора, расстановки и использования рабочих кадров и специалистов.
- Участие в формировании стабильного коллектива, создание кадрового резерва и работа с ним.
- Организация системы учета кадров, анализ текучести кадров.
- Организация работы по повышению квалификации и профессиональной подготовки сотрудников СЛД.

Элементы системы управления персоналом представлена на рисунке 9.



Рисунок 9 – Элементы системы управления персоналом ООО «ЛокоТех-Сервис»

Рассмотрим поэтапно и более подробно:

Подбор персонала.

Процесс подбора персонала предназначен для обеспечения УК высококвалифицированным персоналом.

Цели процесса [28, с.195]:

- оперативное и качественное закрытие имеющихся в УК вакантных должностей;
- оптимизация затрат на привлечение необходимых специалистов;
- процесс подбора персонала для Управляющей Компании содержит следующие этапы.

Этап 1. Подача Заявки

Этап 2. Поиск кандидатов

Этап 3. Отбор кандидатов Заказчиком

Этап 4. Прием на работу

Этап 5. Закрытие Заявки

В таблице 7 представим сроки на подбор.

Таблица 7 - Сроки на подбор персонала в ООО «ЛокоТех-Сервис»

Категория должности	Срок закрытия заявки
Заместитель Ген. директора	3 месяца
Начальник отдела	До 1 мес.
Ведущий специалист	До 20 раб. дней
Специалист 1 категории	До 15 раб. дней

Отметим, что не всегда в такой короткий срок можно найти качественного по характеристикам специалиста, поэтому в ООО «ЛокоТех-Сервис» и имеет место текучесть кадров.

Резерв персонала.

Процесс формирования и развития кадрового резерва предназначен для:

- обеспечения реализации стратегических целей и оперативных задач ГК «ЛокоТех»;
- обеспечения горизонтальной, вертикальной и территориальной ротации кадрового резерва. Кадровый резерв Общества является общим активом для всех компаний ГК «ЛокоТех». Назначения могут производиться кросс-территориально. Участники кадрового резерва используются в интересах всех компаний ГК «ЛокоТех» и могут быть назначены на вышестоящие должности любой компании ГК «ЛокоТех», по согласованию с участниками кадрового резерва;
- обеспечения преемственности управленческих и высококвалифицированных кадров, передачи профессионального опыта между поколениями работников, создание условия для реализации трудового потенциала работников;
- обеспечения долгосрочной кадровой защищенности ГК «ЛокоТех» за счет общего актива участников кадрового резерва ГК «ЛокоТех» для назначения на целевые должности, создать оптимальную возрастную и квалификационную структуру работников;

– обеспечение мониторинга и оперативного управления человеческими ресурсами в ГК «ЛокоТех».

Задачи, решаемые за счет создания кадрового резерва:

- выявление ключевых и функциональных целевых должностей;
- оперативное замещение вакантных должностей;
- минимизация рисков и издержек при поиске, подборе и адаптации персонала на целевые должности;
- выявление, развитие и удержание высокопотенциальных работников.

В таблице 8 представлена структура внутреннего кадрового резерва ООО «ЛокоТех-Сервис», с учетом уровней должностей.

Таблица 8 – Показатели кадрового резерва в ООО «ЛокоТех-Сервис»

Категория резерва	Уровень должности	Возможное наименование	Период подготовки в кадровом резерве
Ключевые должности	1 уровень «Золотой резерв»	Директор филиала	5 лет
		Начальник депо	
	2 уровень Руководитель стратегического или тактического уровня	Директор департамента Управления по ж.д.	
		Главный инженер Управления по ж.д.	
		Начальник отдела Управления по ж.д.	
Функциональные должности	3 уровень Руководители среднего уровня управления	Заместитель начальника депо Гл. инженер Нач. участка производства Мастер участка производства, нач. отдела, вед. Специалист, слесарь по ремонту	2 -3 года

Показатели комплексной оценки руководителей на ключевые должности кадрового резерва в ООО «ЛокоТех-Сервис» представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Ключевые должности кадрового резерва в ООО «ЛокоТех-Сервис»

Уровни результатов оценки	Индивидуальный КПЭ, %	Корпоративные компетенции от 0 до 100, %	Проф. Компетенции от 0 до 100, %	Тесты способностей от 0 до 100, %
1	>91	>71	>71	>71
2	61-90	31-70	31-70	31-70
3	<60	<30	<30	<30

Плановое ежегодное проведение комплексной оценки для кандидатов в кадровый резерв на целевые должности руководителей осуществляется в период до 20 декабря. Проведение внеплановой комплексной оценки для новых кандидатов в кадровый резерв проводится не чаще одного раза в квартал, с соблюдением календарного графика кадрового резерва.

Оценка персонала

Необходимость оценки персонала представлена в системе управления персоналом. Наглядно представим на рисунке 10.

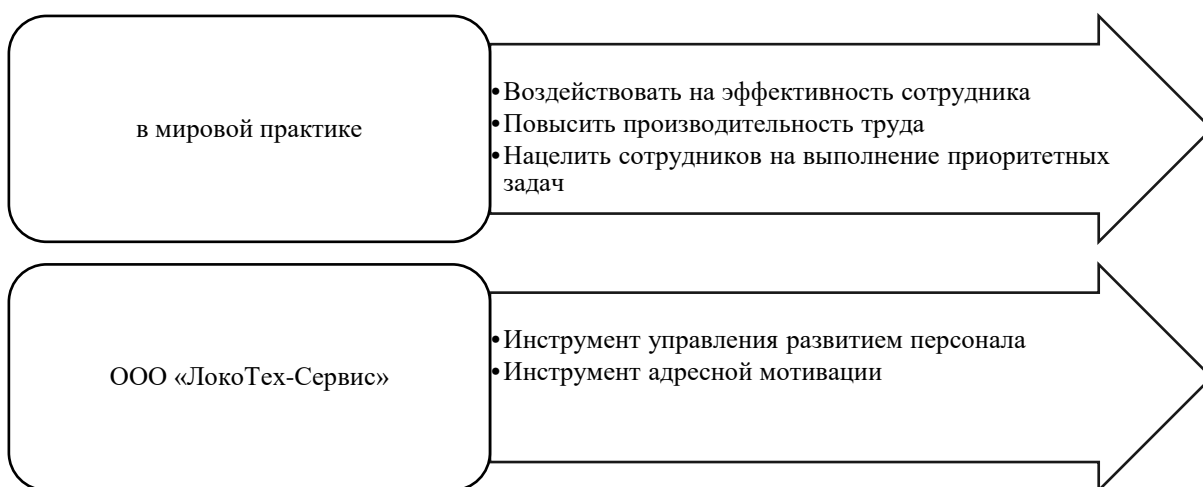


Рисунок 10 – Необходимость оценки персонала в системе управления [31, с.17]

Результаты оценки персонала СЛД «Ачинск» филиала «Красноярский» ООО «ЛокоТех-Сервис» представим на рисунке 11 и таблице 10.

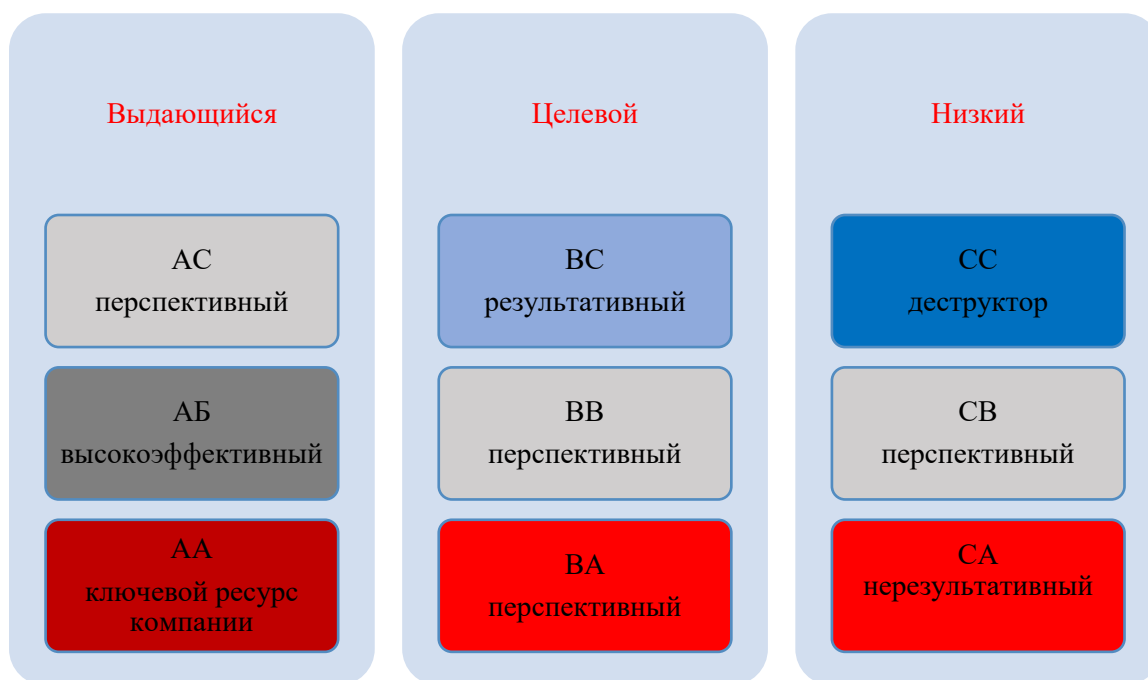


Рисунок 11 - Результаты оценки персонала СЛД «Ачинск» филиала «Красноярский» ООО «ЛокоТех-Сервис»

Таблица 10 - Результаты оценки персонала СЛД «Ачинск» филиала «Красноярский» ООО «ЛокоТех-Сервис»

А - Выдающийся уровень	В - Целевой уровень	С - Низкий уровень
Превосходит уровень требований корпоративных стандартов	Соответствует высокому уровню корпоративных стандартов	Не полностью соответствует высокому уровню корпоративных стандартов
Реализация проектов, связанных с улучшениями, направленными на повышение эффективности компании в целом	Выполнение заданных КПЭ на запланированном уровне	Выполнение заданных КПЭ ниже запланированного уровня

По окончании оценки в СЛД «Ачинск» филиала «Красноярский» ООО «ЛокоТех-Сервис» составляется рейтинг (Рисунок 12).

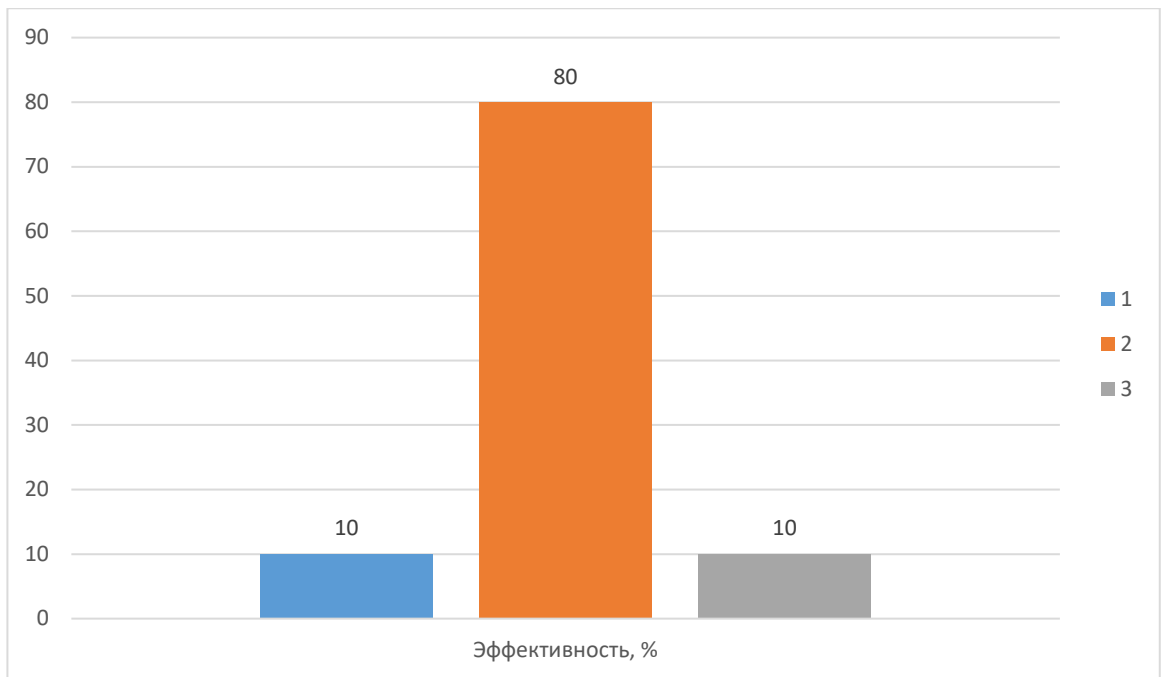


Рисунок 12 - Рейтинг работников СЛД «Ачинск» филиала «Красноярский» ООО «ЛокоТех-Сервис»

Адаптация персонала.

Цели процесса:

- ускорение процесса вхождения нового работника в должность;
- снижение психологического барьера у нового работника;
- снижение текучести среди новых работников;
- развитие позитивного отношения к новому месту работы;
- формирование имиджа привлекательного работодателя на рынке труда;

Задачи процесса:

- создание необходимых условий для эффективного начала вхождения работника в должность.
- получение работником полной информации, требуемой для эффективной трудовой деятельности.
- освоение работником основных норм корпоративной культуры, правил внутреннего распорядка и принятого в компании поведения.

- освоение схем взаимодействия работника с другими подразделениями.
- выстраивание позитивных взаимоотношений нового работника с коллективом в наиболее короткие сроки.
- первичная оценка нового работника непосредственным руководителем и наставником по истечении срока адаптации.

Мотивация персонала.

Политика ориентирована на обеспечение повышения лояльности персонала, признания заслуг лучших Работников, формирования у Работников компании мотивации к выполнению поставленных целей и задач, чувства приверженности.

Реализация политики – это ответственность всех руководителей СЛД «Ачинск» филиала «Красноярский» ООО «ЛокоТех-Сервис», которым оказывают поддержку службы управления персоналом, осуществляющие общее руководство процессами Наградной политики.

Основные задачи в области наградной политики:

- обеспечение единых подходов к системе признания заслуг работников перед СЛД «Ачинск» филиала «Красноярский» ООО «ЛокоТех-Сервис»;
- создание эффективной и прозрачной системы взаимодействия с заинтересованными сторонами;
- повышение результативности работы персонала Компании на всех уровнях;
- содействие профессиональному и личностному росту работников СЛД «Ачинск» филиала «Красноярский» ООО «ЛокоТех-Сервис».

Деятельность СЛД «Ачинск» филиала «Красноярский» ООО «ЛокоТех-Сервис» в области наградной политики построена на следующих основных принципах:

- принцип профессионализма: мы поддерживаем и поощряем профессионализм персонала как ключевой фактор успеха СЛД «Ачинск» филиала «Красноярский» ООО «ЛокоТех-Сервис»;
- принцип равных возможностей: каждый работник Компании имеет равные возможности для достижения профессионального и личностного роста, и как следствие, быть выдвинутым на поощрение;
- принцип доступности: СЛД «Ачинск» филиала «Красноярский» ООО «ЛокоТех-Сервис» стремится к тому, чтобы структура вознаграждения была понятна всем работникам;
- принцип прозрачности: СЛД «Ачинск» филиала «Красноярский» ООО «ЛокоТех-Сервис» стремится к повышению информированности работников относительно критериев оценки заслуг работников;
- принцип адресности: каждая награда вручается конкретному работнику или трудовому коллективу;
- принцип эксклюзивности: СЛД «Ачинск» филиала «Красноярский» ООО «ЛокоТех-Сервис» стремится к сохранению ценности корпоративных наград. Распределение корпоративных наград производится по принципу: чем выше уровень награды, тем меньше получателей.

В таблице 11 представлены уровни корпоративных наград в ООО «ЛокоТех-Сервис»

Таблица 11 – Уровни корпоративных наград

Награды Компании и Генерального директора	Награды начальников управлений по железным дорогам, директоров филиалов и дивизионов	Награды начальника сервисного локомотивного депо
I уровень	II уровень	III уровень
Вознаграждение Работников и трудовых коллективов осуществляется за достижение стратегических целей Компании	Вознаграждение Работников и трудовых коллективов осуществляется за достижение плановых показателей (за полученный результат), долголетний добросовестный труд	Вознаграждение Работников и трудовых коллективов осуществляется за выполненный объем и качество работы (за трудовую дисциплину и затраченное время), долголетний добросовестный труд

В целях повышения материальной заинтересованности работников повышении производительности труда и эффективности производства, для улучшения качества ремонта тягового подвижного состава, закрепленного оборудования было утверждено «Положение о присвоениях работникам ООО «ТМХ-Сервис» классных званий «Мастер I класса», «Мастер II класса», «Слесарь по ремонту подвижного состава класса», и введено в действие с 01 июля 2014 года.

Классные звания присваиваются работникам, достигшим наилучших результатов в работе, за добросовестное и качественное выполнение должностных обязанностей, активное участие в наставничестве, применение передовых методов труда, высокий профессионализм и постоянное повышение уровня квалификации при отсутствии случаев производственного травматизма, произошедших по их вине или по вине подчиненных им работников, нарушений трудовой и производственной дисциплины.

Для отбора кандидатов на присвоение классных званий. В филиалах и сервисных локомотивных депо создаются квалификационные комиссии из числа:

- руководящих работников;
- специалистов по организации, нормированию и оплате труда;

- специалистов по управлению персоналом;
- представителей первичной профсоюзной организации.

Предложения о присвоении классных званий с учетом мнения первичной профсоюзной организации в квалификационную комиссию филиала направляет начальник сервисного локомотивного депо.

По итогам прошедшего календарного года квалификационная комиссия сервисного локомотивного депо готовит пакет документов для представления мастеров, слесарей по ремонту подвижного состава и слесарей по осмотру и ремонту локомотивов на пунктах технического обслуживания на присвоение или подтверждение классного звания. Рейтинг персонала в СЛД «Ачинск» филиала «Красноярский» ООО «ЛокоТех-Сервис» представлен на рисунке 13.

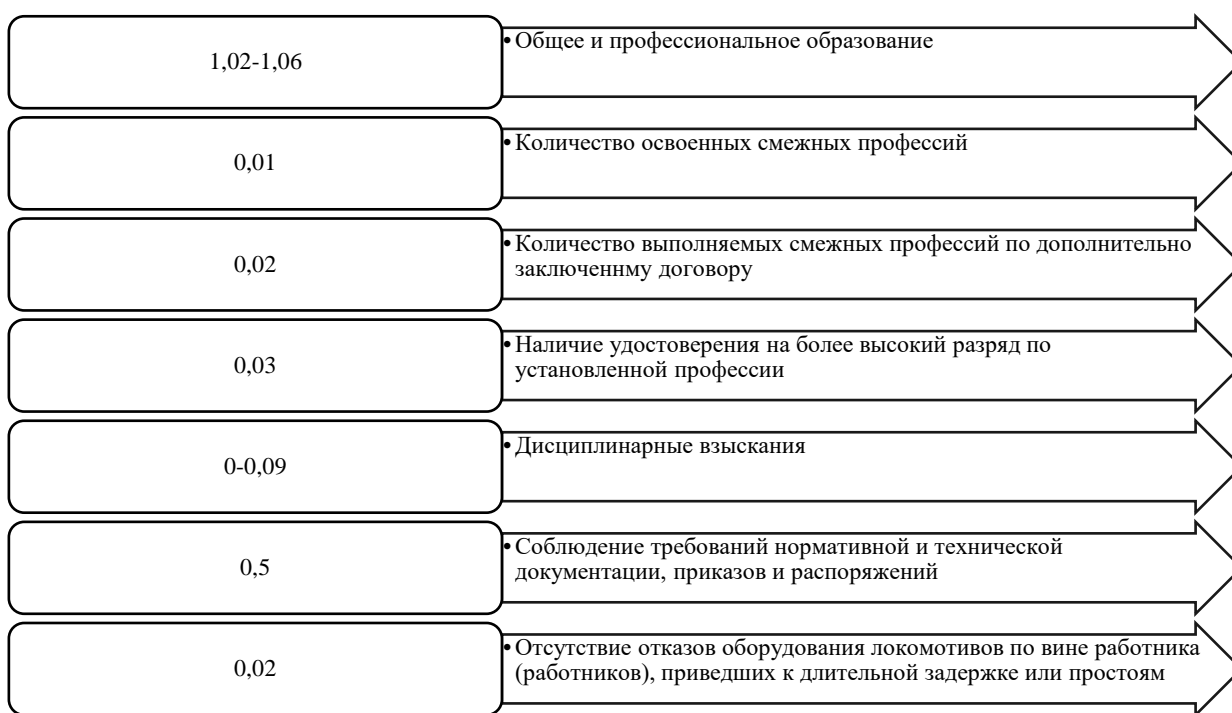


Рисунок 13 - Рейтинг персонала в СЛД «Ачинск» филиала «Красноярский» ООО «ЛокоТех-Сервис»

Представление с расчётом баллов и развернутой характеристикой на работников направляется начальником сервисного локомотивного депо в квалификационную комиссию филиала, которая направляет свое решение в

Исполнительный аппарат для согласования и утверждения Генеральным директором Общества или лицом, которому переданы полномочия единоличного исполнительного органа.

Проведем анализ фонда оплаты труда по категориям персонала СЛД «Ачинск» Данные представлены в таблицах 12 и 13.

Анализируя данные показатели, можно сделать следующие выводы: Общий годовой фонд оплаты труда значительно вырос. Объем увеличения составил 24719,1 тыс. руб. или 15,9 % от показателей 2022 г. Динамика ФОТ по категориям работников более значительна. Заработная плата по всем категориям возросла равномерно (в среднем 15% с периода за 2020-2022 г.)

Таблица 12 - Динамика состава и структуры фонда оплаты труда по категориям персонала

Категория персонала	2020	2021	2022	Динамика					
				Абсолютная			Относительная, %		
				2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2021
Годовой ФОТ всего, тыс. руб.	155956	167120,5	180675,1	11164,5	13554,6	24719,1	107,2	108,1	115,9
в том числе									
АУП	39937,9	42782,8	46252,8	2844,9	3470,0	6314,9	107,1	108,1	115,8
в том числе									
руководители	21147,1	22674,9	24514,0	1527,8	1839,1	3366,9	107,2	108,1	115,9
специалисты	18790,8	20107,9	21738,8	1317,1	1630,9	2948,0	107,0	108,1	115,7
Рабочие	116018,1	124337,7	134422,3	8319,6	10084,6	18404,2	107,2	108,1	115,9

По административно-управленческому персоналу рост за 3 года составил 15,8%, в том числе у руководящего состава рост 15,9% и на 15,7% у специалистов и служащих. И в то же время наблюдается рост заработной платы категории персонала «рабочие» (на 15,9 %). Равноценно управленческому персоналу. Можно сделать вывод, что в СЛД «Ачинск» была пересмотрена система премирования рабочих, кроме того, увеличилась программа ремонта, за счет чего и произошло незначительное увеличение заработной платы рабочих.

Различные материальные выплаты были произведены за качественное выполнение работы. Одной из них является доска почета. Доска почета является нематериальным стимулированием работников популяризацией их трудовых заслуг в коллективе.

Основной целью размещения на Доске почета является наиболее полное использование мер поощрения и морального стимулирования работников СЛД «Ачинск» филиала «Красноярский» ООО «ЛокоТех-Сервис», показавшие высокие показатели трудовой деятельности.

Право на расположение фотографий на Доске почета Филиала имеют работники, внесшие существенный вклад в повышение эффективности работы Филиала, обеспечение безопасности движения поездов, реализацию социальных программ, добившиеся выдающихся достижений в труде и внесшие вклад в развитие Филиала.

Размещение фотографий на Доске почета Филиала осуществляется сроком на год, является поощрением и служит популяризацией заслуг конкретных работников.

Количество работников, фотографий которых располагается на Доске почета, осуществляется исходя из расчета:

Доска почета сервисных локомотивных депо - 2 % от общей численности работников.

Работникам, фотографии которых размещаются на Доске почета производится единовременное денежное поощрение в размере:

- на Доске почета Филиала - 10000 руб.

Далее проведём анализ состояния социально-психологических аспектов развития персонала в СЛД «Ачинск» филиала «Красноярский» ООО «ЛокоТех-Сервис», что позволит детально изучить взаимоотношения, коммуникацию и взаимодействие между сотрудниками, оценить уровень комфорта и удовлетворенности в коллективе.

Обратимся к результатам по методике диагностики мотивации Т.Элерса.

Согласно таблице 13, отражающей уровни мотивации и достижения успеха выявлено следующее:

- в первой группе: 24,2% проявили низкий уровень мотивации и достижения успеха, 46,4% - со средним уровнем, 28,7% - с умеренно высоким уровнем, 5,9% - с завышенным уровнем;
- АУП: 15,2% имеют низкий уровень мотивации и достижения успеха, 43,5% - средний, 43,8% - умеренно высокий, завышенный уровень не проявился;
- СС: 25,4% имеют низкий уровень мотивации и достижения успеха, 47,6% - средний, 19,7% - умеренно высокий, 9,8% - завышенный уровни.

Таблица 13 - Уровень мотивации достижения успеха по методике Т.Элерса, %

Группа	Низкий уровень	Средний уровень	Умеренно-высокий уровень	Завышенный уровень
Весь персонал	24,2	46,6	28,7	5,9
Административно-управленческий персонал	15,2	43,5	43,8	0
Специалисты и служащие	25,4	47,6	19,7	9,8
Эмпирическое значение	1,5	0,3	2,4	1,7

Завышенные значения по мотивации достижения встречаются только в группе специалистов и служащих (9,8%), что объясняется участием специалистов в рейтинговой оценке с балльной оценкой, что трансформируется в стимулирующую выплату.

Следующим этапом исследования системы управления была балльная оценка (таблица 14). Были приглашены эксперты из каждой группы (1 руководитель, 2 специалиста и 2 рабочих). Высший балл 5, а низший – 1.

Таблица 14 - Бальная оценка (анкета) системы управления персонала

Показатель	Руководитель	Специалист 1	Специалист 2	Рабочий 1	Рабочий 2	Средний балл
Условия работы	5	4	4	2	3	3,6
Процесс найма в организацию	5	3	4	2	2	3,2
Адаптация. Система наставничества	4	4	4	1	1	2,8
Оценка психологического климата	4	3	3	3	2	3
Заработная плата	5	5	5	5	4	4,8
Система обучения	4	4	4	2	3	3,4
Аттестация	4	5	5	1	1	3,2
Итого	31	28	29	16	16	3,4

Данные таблицы 14 свидетельствуют о том, что система управления находится на среднем уровне. Наименьший балл получили элементы «процесс найма», «психологический климат» и «адаптация».

Для характеристики движения трудовых ресурсов рассчитаем и проанализируем динамику следующих коэффициентов (таблица 15).

Таблица 15 - Анализ движения рабочей силы и обеспеченности кадрами СЛД «Ачинск» филиала «Красноярский» ООО «ЛокоТех-Сервис»

Наименование показателя	2020	2021	2022	Динамика					
				абсолютная			относительная, %		
				2021/2020	2022/2021	2022/2021	2021/2020	2022/2021	2022/2021
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Среднесписочная численность на начало периода	285	358	352	73,0	-6,0	67,0	125,6	98,3	123,5
Принято на работу в отчетном периоде:	36	78	44	42,0	-34,0	8,0	216,7	56,4	122,2
– Руководители	1		1	-1,0	1,0	0,0	0,0	0	100,0
– Специалисты		14	1	14,0	-13,0	1,0	0	7,1	100
– Служащие			1	0,0	1,0	1,0	0	0	100
– Рабочие	35	64	41	29,0	-23,0	6,0	182,9	64,1	117,1
Уволено в отчетном периоде:	78	94	49	16,0	-45,0	-29,0	120,5	52,1	62,8
– Руководители		1	2	1,0	1,0	2,0	100	200,0	100
– Специалисты	1	13	3	12,0	-10,0	2,0	1300,0	23,1	300,0
– Рабочие:	77	80	44	3,0	-36,0	-33,0	103,9	55,0	57,1
Увольнение (вкл. переводы):	78	94	49	16,0	-45,0	-29,0	120,5	52,1	62,8

Продолжение таблицы 15

2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
– по собственному желанию:	57	66	35	9,0	-31,0	-22,0	115,8	53,0	61,4
– по другим причинам:	21	28	14	7,0	-14,0	-7,0	133,3	50,0	66,7
по соглашению сторон:	15	5	9	-10,0	4,0	-6,0	33,3	180,0	60,0
– по сокращению	2		1	-2,0	1,0	-1,0	0,0	0	50,0
– другие (в том числе переводы между СЛД)	4	23	4	19,0	-19,0	0,0	575,0	17,4	100,0
Коэффициент текучести кадров, %	22,1	24,9	11,4	2,8	-13,5	-10,7	112,5	45,8	67,8
Коэффициент текучести кадров, % (с учетом ув-й по соглашению сторон)	27,4	26,3	13,9	-1,1	-12,3	-13,4	95,9	53,2	67,1

На рисунке 14 представлены показатели движения рабочей силы СЛД «Ачинск» филиала «Красноярский» ООО «ЛокоТех-Сервис» за 2020-2022 года.

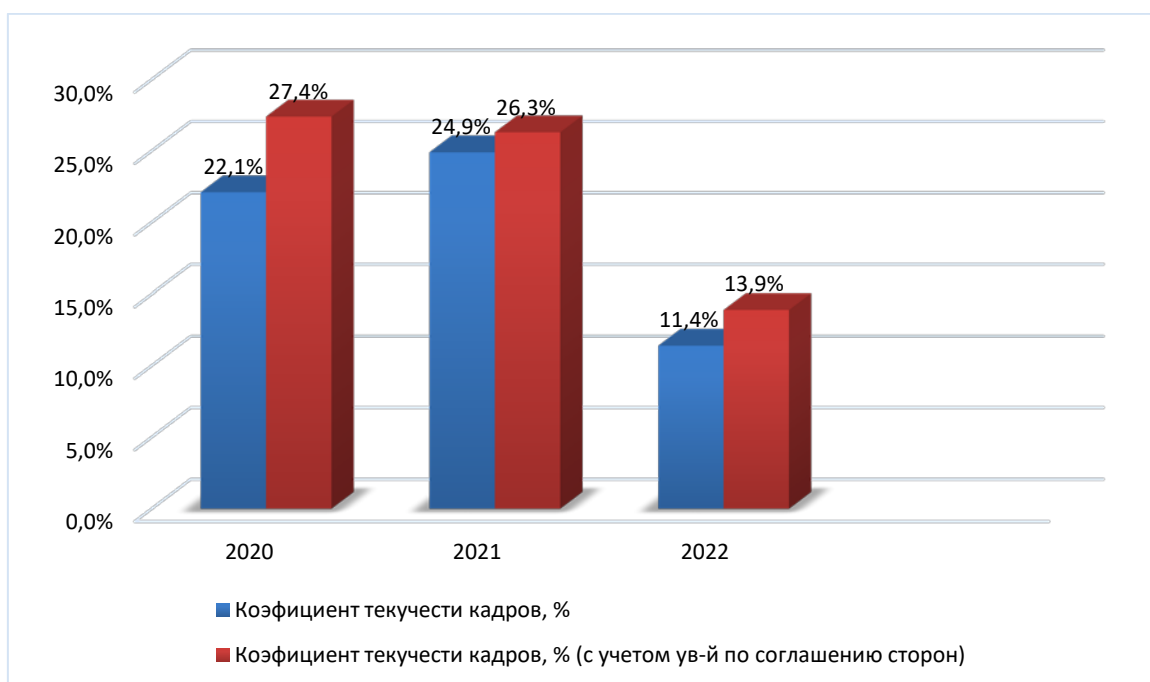


Рисунок 14 – Показатели движения рабочей силы СЛД «Ачинск» филиала «Красноярский» ООО «ЛокоТех-Сервис»

Наибольшее значение коэффициента по текучести наблюдается в 2021 г. и составляет – 26,9%. В 2022 г. текучесть кадров снизилась и в динамике за 2022/2020 коэффициент по текучести кадров остался на уровне 11,4% — это достаточно высокое показание и является признаком того, что на предприятии созданы неконкурентные условия труда, требуется в срочном порядке выяснить причину высокого количества увольнений и оперативно устранить её. Быстрая смена персонала не только снижает эффективность деятельности предприятия, но и, в конечном счете, может негативно сказаться на финансово-экономическом результате, уменьшив его.

Далее рассмотрим производительность труда работников СЛД «Ачинск» (таблица 16)

Согласно данным таблицы 16, можно сказать, что производительность труда за 2020-2022 гг. снизилась на 15,4 %. Основным фактором влияния на динамику производительности труда являлось увеличение выручки на 4,4%.

Таблица 16 – Анализ производительности труда СЛД «Ачинск» филиала «Красноярский» ООО «ЛокоТех-Сервис» в 2020-2022 гг.

Наименование показателя	2020	2021	2022	Динамика					
				абсолютная			относительная, %		
				2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2021
Выручка, тыс. руб.	74054	71545	77339	-2509,0	5794,0	3285,0	96,6	108,1	104,4
Среднесписочная численность персонала, чел.	285	358	352	73,0	-6,0	67,0	125,6	98,3	123,5
Производительность труда на одного работника, тыс. руб./чел.	259,8	199,8	219,7	-60,0	19,9	-40,1	76,9	110,0	84,6

В результате оценки производительности труда установлен не благоприятный факт, состоящий в базисном приросте данного показателя.

Таким образом, в общем по СЛД «Ачинск» показатели эффективности использования персонала демонстрируют положительные тенденции, а анализ показателей количества и качества персонала выявил старение персонала и отток кадров, свои рекомендации можно сосредоточить в направлении удержания работников предприятия.

Проблемы, выявленные в ходе практики системе управления персоналом:

- недостаток подбора квалифицированных кадров (данную проблему можно решить с помощью применения метода прелиминаринга). Руководство заключит договора с учебными организациями на практику студентов, которые будут проходить практику и будут мотивированы остаться в организации);
- недостаточно эффективная система наставничества новых сотрудников и при введении каких-либо новшеств в организации возрастных сотрудников (предлагается нанять 1 человека, которые будут заниматься курированием, мониторить результаты новичков и учитывать их потребности. Так наставники не будут сильно отвлекаться и разгрузятся. По итогу программы наставничества прохождение аттестации - чем выше результат, тем выше з/п по итогу - премия дополнительная);
- слабый командный дух, напряжённый социально-экономический климат (материальная мотивация уже не так стимулирует, поэтому для укрепления командного духа и улучшения социально-психологического климата можно проводить тренинги, различные корпоративные вечера с играми и призами, соревнования).

3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления СЛД «Ачинск» филиала «Красноярский» ООО «ЛокоТех-Сервис»

3.1 Мероприятия по совершенствованию системы управления в организации

В целях повышения эффективности управления кадрами для СЛД «Ачинск» филиала «Красноярский» ООО «ЛокоТех-Сервис» рекомендуется повысить эффективность системы мотивации и подбора кадров.

Паспорт мероприятий представим в таблице 17.

Таблица 17 - Паспорт проекта

Проблема	Мероприятие	Ответственный	Период
1. Недостаток подбора квалифицированных кадров	Внедрение системы прелиминаринга	Заместитель начальника депо по УПиСВ	Сентябрь 2023 г.
2. Недостаточно эффективная система наставничества новых сотрудников и при введении каких-либо новшеств в организации возрастных сотрудников	Оптимизация системы наставничества	Начальник ПЭО	Октябрь 2023 г.
3. Слабый командный дух, напряжённый социально-экономический климат	Укрепление командного духа с помощью тренингов и совместных мероприятий	Менеджер	Ноябрь 2023 – декабрь 2023 г.

Рассмотрим мероприятия подробнее.

Внедрение системы прелиминаринга

Использование методов аналитического стандартизированного наблюдения в рамках этапа интервью с потенциальным кандидатом на должность. Еще на этом же этапе важной рекомендацией будет анализ тех обязанностей, которые сотрудники до этого выполняли. Стоит учесть, что анализ обязанностей можно использовать лишь по отношению к тем потенциальным кандидатам, у которых есть или был соответствующий опыт работы. Что же касается всех остальных, то в их случае приоритетом будет выявление их видения себя на должности, как именно потенциальные, но не имеющие опыта кандидаты, понимают будущие обязанности на рабочем месте [33, с.442].

В данном процессе инструментом, вызывающим интерес, является изучение работниками должностных инструкций на этапе завершения собеседования, а также включение наблюдения за потенциальным кандидатом при изучении им должностных инструкций.

Представим обновленные этапы процесса подбора [34, с.280]:

- вопросы для анкеты подбираются таким образом, чтобы выявить планы соискателя, его интерес к работе, его материальное положение;
- наиважнейшим этапом является проверка благонадежности соискателя посредством запросов по предыдущему указанному соискателем месту работы сотрудников;
- при проведении психологом собеседования необходимо обратить внимание на такие качества личности соискателя как стрессоустойчивость и конфликтность. Здесь используется ролевая игра;
- включение тестирования в систему отбора кандидатов объясняется тем, что тестирование поможет выявить личностные качества кандидатов и соотнести их с требуемыми на вакантной должности.

В СЛД «Ачинск» филиала «Красноярский» ООО «ЛокоТех-Сервис» будет применен один из современных методов подбора Preliminary (прелиминаринг) - привлечение к работе посредством производственной практики и стажировки перспективных молодых специалистов (студентов и

выпускников вузов), которые станут залогом успеха СЛД «Ачинск» филиала «Красноярский» ООО «ЛокоТех-Сервис» в будущем.



Рисунок 15 – Эффективность применения метода прелиминаринга [38, с.40]

Прелиминаринг не стал бы одним из основных методов привлечения персонала, если бы не обладал определенными достоинствами. Положительные моменты данного вида подбора представлены на рисунке 15.

СЛД «Ачинск» филиала «Красноярский» ООО «ЛокоТех-Сервис» будет заключен договор с ИрГУПС (Иркутский государственный университет путей сообщения) о прохождении практики, взамен по окончании практики СЛД «Ачинск» филиала «Красноярский» ООО «ЛокоТех-Сервис» будет проводить подбор сотрудников.

Подбор будет осуществляться посредством контент-анализа на этапе изучения анкет кандидатов. При изучении анкет необходимо обратить внимание на следующие моменты:

- по каким критериям соискатель выбрал компанию;
- насколько он понимает должностные обязанности и как он относится к их выполнению;
- понимает ли соискатель весь объем предстоящей работы и какие трудности он может встретить при ее выполнении;
- как соискатель оценивает свои профессиональные, деловые и личностные качества и считает ли их достаточными для эффективного исполнения должностных обязанностей вакантной должности;
- важным показателем является частая смена места работы, что характеризует соискателя отрицательно;
- стремится ли соискатель сделать профессиональную карьеру;
- каковы его ближайшие и долгосрочные цели;
- каково его физическое здоровье, наличие хронических заболеваний снижает его рейтинг;
- есть ли вредные привычки или судимость, или же факты нахождения под следствием.

Данные критерии помогают специалисту отдела кадров в оценке соискателей и правильному отбору именно тех кандидатов, какие наиболее подходят на вакантную должность.

Прежде, чем оценить социально-экономическую эффективность проекта, сведем затраты на программу по улучшению процесса подбора персонала.

Затраты на состав команды проекта представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Затраты СЛД «Ачинск» филиала «Красноярский» ООО «ЛокоТех-Сервис» на создание команды по внедрению нового процесса подбора персонала

Статья затрат	Сумма, руб.	Расчет	Итого в год, руб.
Заместитель начальника депо по УП и СВ	25 000 единовременная премия за разработку и участие во внедрении проекта плюс 10 000 руб. надбавка ежемесячно за совмещение	35000×12	420000
Специалисты по управлению персоналом	3000 руб. 2-м специалистам ежемесячно	$3000 \times 2 \times 12$	72000
ИТОГО			492000

По представленным данным таблицы видно, что затраты СЛД «Ачинск» филиала «Красноярский» ООО «ЛокоТех-Сервис» на внедрение системы процесса подбора персонала и его оценки с применением составят 492 тысячи рублей в год.

Оптимизация системы наставничества.

В адаптационный период для СЛД «Ачинск» филиала «Красноярский» ООО «ЛокоТех-Сервис» рекомендован метод оценки персонала, при котором он имеет свою специфику и представляет собой комплексную оценку при помощи системы методов и диагностик:

- аналитический кейс, представляющий собой персональное задание в письменном виде каждому испытуемому;
- интервьюирование с целью выявления компетенций;
- методики, направленные на выявление личностных особенностей;

– бизнес- стимуляция, в состав которой входят упражнения, выполняемые как группой, так и индивидуально, где смоделированы различные производственные ситуации.

Далее рассмотрим каждый из них более подробно:

Бизнес-стимуляция используется как для оценки, так и для развития персонала. Данная методика отличается своей результативностью и увлекательностью. При проведении бизнес-стимуляции участникам предлагается пройти весь производственный цикл от появления проблемы и до конечного ее решения. Создаются условия, максимально приближенные к реальным. При подготовке к проведению данной методики стараются охватить все проблемы и возможности, которые только могут возникнуть в производственном процессе. При оценке персонала есть возможность для выделения кадрового резерва [39, с.150].

При подготовке и проведении бизнес-манипуляции можно использовать такие виды упражнений как ролевые игры, индивидуальные задания, различные виды групповых упражнений. Описание элементов технологии оценки представлено на рисунке 16.

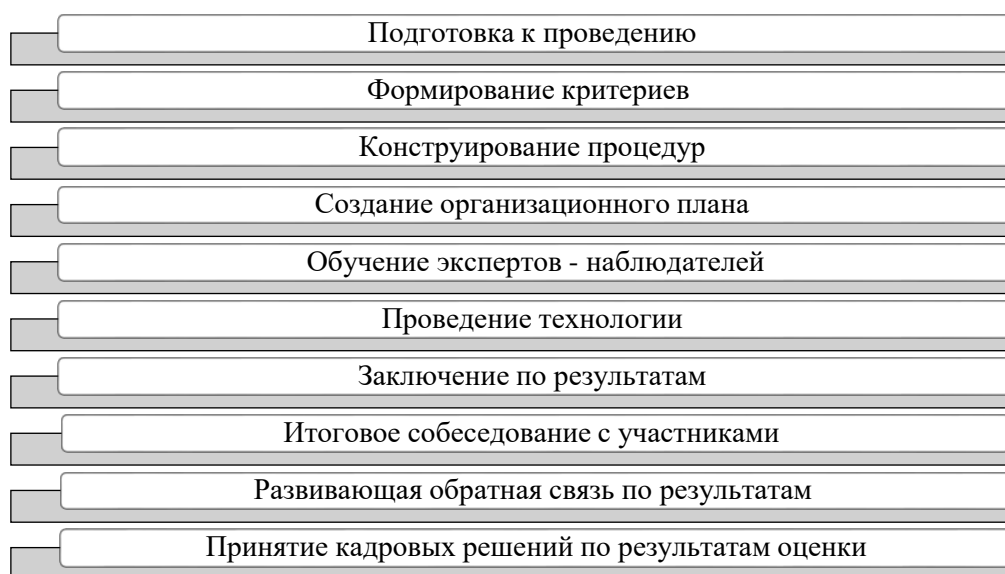


Рисунок 16 – Описание элементов в процессе оценки подобранных сотрудников

Аналитический кейс и элементы могут быть включены в бизнес-стимуляцию в качестве индивидуального задания. В него включаются бизнес-процессы, которые могут возникнуть и возникают в реалиях компании. При решении предложенных проблем у испытуемых прослеживается уровень бизнес-мышления, умения в сложной ситуации принимать решения эффективно и обоснованно.

Методики и анкеты используются с целью выявления уровня развития интеллекта и определения темперамента, личностных особенностей.

Интервью проводится с целью уточнения полученной информации. Длительность интервью – около часа и проводится индивидуально.

Процедура оценки:

- под каждую должность разрабатываются кейс-задания (бизнес-кейсы)
- чтобы принять участие в центре оценки, сотрудник должен находиться в кадровом резерве на горизонтальный или вертикальный рост;
- формирование заключения на сотрудника;
- принятие решения комиссией и непосредственным руководителем на основе заключения;
- непосредственный руководитель, работая вместе с менеджером, которого предлагается ввести в структуру, должен будет провести собеседование по итоговым результатам оценивания. На этом собеседовании, помимо прочего, руководитель и менеджер должны будут сказать потенциальному работнику свое решение. То есть они должны будут дать оценку положительным и отрицательным качествам работника, а также дать ему несколько емких и действительно полезных рекомендаций по части личностного и профессионального развития.

Каждый сотрудник должен понимать, куда он, при желании может вырасти.

Примерный индивидуальный план развития представлен в таблице 19.

Таблица 19 – Программа оценки и обучения в процессе подбора сотрудников

Процесс	Описание	Период	Ответственный
Бизнес-стимуляция Оценка персонала	Выбор претендентов на обучение	1 раз в год	Специалист по персоналу
Аналитический кейс	Проведение обучения	1 раз в год	Специалист по персоналу
Тесты и опросники.	Аттестация по проведенному обучению	1 раз в год	Специалист по персоналу
Индивидуальное интервью	Оценка обучения	1 раз в год	Специалист по персоналу

От итогов оценки у сотрудника может изменяться оплата труда или процент от премии.

По окончании оценки и обучения новых сотрудников начнется адаптационный период. В связи с тем, что система адаптации по факту существует только по документам и большая часть сотрудников ее проходило лишь формально, было принято решение провести реинжиниринг (радикальное преобразование) данного бизнес-процесса.

Основные цели наставничества (согласно новому положению от 01.10.23 г.) – создание благоприятных условий для эффективной адаптации, качественное освоение профессиональных знаний и навыков, установление длительных трудовых отношений с предприятиями ГК, воспитание у персонала приверженности корпоративным ценностям.

Задачами наставничества являются:

- вовлечение стажера в трудовой процесс и общественную жизнь подразделения с учетом его индивидуальных способностей, закрепление его в подразделении;
- оказание поддержки в освоении новых функциональных обязанностей и содействие в достижении высоких производственных показателей;
- формирование сплоченного профессионально-грамотного трудового коллектива и среды, способствующей эффективной передаче

профессионального опыта и навыков, традиций и ценностей предприятия.

Замена наставника может производиться в случаях:

- расторжения трудового договора с наставником, расторжения договора гражданско-правового характера (в случае назначения наставником пенсионера предприятия УО);
- перевода наставника на другую работу;
- привлечения наставника к дисциплинарной ответственности;
- длительного (свыше одного месяца) отсутствия наставника на рабочем месте (временная нетрудоспособность, командировка и пр.);
- при отказе наставника от стажера.

Период наставничества может быть продлен по рекомендации руководителя подразделения в случае временной нетрудоспособности, командировки или иного продолжительного отсутствия по объективным причинам наставника или стажера, но не более, чем на три месяца.

В ходе мероприятия предлагается:

- внедрить систему наставничества среди опытных сотрудников, которые отработали в должности не менее 5 лет;
- наставник должен быть замотивирован на качественную передачу своих знаний и навыков новичку;
- разработать систему мотивации для наставника. Например, после успешного прохождения испытательного срока новичка, наставник получает 1500 руб. ;
- развивать и обучать наставников, зачислять в кадровый резерв на карьерный рост;
- разработать несколько уровней наставнику и различную мотивацию. Пример мотивации наставников: обучил успешно 1 новичка премия 1500 руб., обучил 3-х новичков премия 5000 руб. за следующих, обучил 5-х 8000 руб.;

- разработать систему адаптации сотрудников, вновь поступивших в СЛД «Ачинск» филиала «Красноярский» ООО «ЛокоТех-Сервис» и переведенных на другие должности. Данная система должна будет включать в себя план прохождения обучения, виды обучения, данные по наставникам и подписи наставников, как подтверждение проведенного обучения;
- наставники должны будут сами проходить регулярное обучение для собственного развития;
- по окончании стажировки получение обратной связи (например, через анкетирование) от стажера.

В СЛД «Ачинск» филиала «Красноярский» ООО «ЛокоТех-Сервис» рекомендовано нанять 1 человека в отдел кадров, которые будут заниматься непосредственно работой с адаптируемыми сотрудниками, а также разрабатывать и обновлять программу.

Для этого определяем его основные функции по данному направлению, представленные в таблице 20.

Таблица 20 – Основные функции менеджера - специалиста по управлению адаптационными изменениями

Общие положения:	Права и обязанности
Менеджер должен знать: постановления, распоряжения, приказы вышестоящих органов, кадровую политику предприятия.	Осуществлять профориентацию и адаптацию персонала (проводить собеседования, анкетирования).
	Разрабатывать программу по профориентации и адаптации для каждой должности
	Решать конфликты персонала.
Не допускать к работе рабочих, не знающих правил и инструкций по технике безопасности.	Контролировать аттестацию работников.
Следить за правильной расстановкой кадров.	Контролировать эффективность мотивационной деятельности

Оклад сотрудника – 40000 руб.

Районный коэффициент – 30% - 12000 руб.

Надбавка за работу в районах с особыми климатическими условиями, так называемая северная надбавка – 30% - 12000 руб.

Социальные начисления – 19328 руб.

Итого: 83328 руб. в месяц или 999936 руб. в год.

В целях повышения эффективности стимулирования персонала и устранения недостатков в системе наставничества предлагается повысить заработную плату сотрудникам, успешно прошедшим адаптацию. Наставникам выплатить 5000 руб. за каждого адаптируемого.

Представим затраты на заработную плату новичкам в таблице 21.

Таблица 21 – Затраты на заработную плату новичкам

Показатель	Зарботная плата в первые 2 месяца	ФОТ в первые 2 месяца до мероприятий	Зарботная плата по окончанию адаптации после мероприятий	ФОТ по окончанию адаптации после мероприятий	Изменение ФОТ
Новичок (3 чел.)	25000	150000	29000	174000 (29000×3 чел.× 2 мес.)	+24000
Наставник	0	0	5000	15000	+15000
Итого	-	150000	-	189000	39000

ФОТ после внедрения мероприятий увеличится на 26% или на 39 тысяч рублей.

Общие затраты по мероприятию составят:

Зарботная плата менеджера: 999936 рублей

Изменение Фот по оплате новичкам: 39000 рублей

Оплата наставнику за наставничество 3х новичков: 15000 рублей

Итого: 1 053 936 рублей

Таким образом все сотрудники получают премию и будут стремиться работать хорошо.

Укрепление командного духа с помощью тренингов и совместных мероприятий.

На практике для ликвидации конфликтных ситуаций в СЛД «Ачинск» филиала «Красноярский» ООО «ЛокоТех-Сервис» нами предлагается использовать различные тренинговые программы и сессии по решению проблем. Данные мероприятия могут иметь разную направленность, например:

- решение проблем организационно-управленческого характера или технических проблем;
- освоение методов оценки новых идей, формирование навыков коллективного поиска решений;
- формирование толерантного отношения к нововведениям и риску, улучшение социально-психологического климата.

Руководители СЛД «Ачинск» филиала «Красноярский» ООО «ЛокоТех-Сервис» во время выбора обучающих программ и учебных планов должны учитывать группы участников и подбирать для каждой группы свои подходы для донесения основных идей.

Все мероприятия должны быть ориентированы на сотрудников, так как большинство членов конфликтных групп в исследуемых компаниях — это работники.

Таким образом, для улучшения социально-психологического климата в таблице 22 приведен ряд мероприятий, способных повысить качество жизни сотрудников, и затраты на их реализацию.

Таблица 22 - Мероприятия по улучшению социально-психологического климата и повышения качества жизни персонала СЛД «Ачинск» филиала «Красноярский» ООО «ЛокоТех-Сервис»

Название мероприятия	Сроки проведения мероприятия	Затраты, связанные с проведением мероприятия в руб.
«Работа психолога с работниками предприятия»	1 раз в квартал	240000
«Тренинг по разрешению конфликтных ситуаций в коллективе»	7 дней	40000
Совместные корпоративные вечера	1 раз в квартал	100000
Соревнования	1 раз в полгода (денежный приз за 1 место - 50000 руб., второе - 25000 руб., третье – 5000 руб. = 80000 Утешительные призы и круглый стол на сумму = 84000	164000
Итого	-	544000

«Работа психолога с сотрудниками предприятия» подразумевает выезд психолога на предприятие 1 раз в квартал, стоимость данного мероприятия составляет 60000 руб. в квартал. Работа в данном направлении планируется быть как индивидуальной, то есть психолог будет в индивидуальной форме работать с людьми, между которыми наиболее часто происходят конфликты, так и коллективной.

«Тренинг по разрешению конфликтных ситуаций в коллективе» - это мероприятие, которое позволит в разы повысить уровень социально - психологического климата на изучаемом предприятии, что поспособствует повышению качества трудовой жизни работников. Тренинг позволит максимально приблизить коллектив, поможет лучше узнать друг друга [21].

Тренинги по улучшению социально-психологического климата очень популярны в современное время, их эффективность доказана практически, поэтому внедрение тренинга по разрешению конфликтных ситуаций в коллективе в СЛД «Ачинск» филиала «Красноярский» ООО «ЛокоТех-

Сервис» позволит довольно быстро получить положительный результат в виде повышения социально - психологического климата в трудовом коллективе в целом.

3.2 Социально – экономическая оценка разработанных мероприятий

Социальная эффективность предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом заключается в достижении позитивных, с социальной точки зрения, изменений в СЛД «Ачинск» филиала «Красноярский» ООО «ЛокоТех-Сервис».

Ожидается, что реализация предлагаемых мероприятий позволит достичь таких положительных изменений, которые представлены на рисунке 17.



Рисунок 17 – Социальная эффективность предлагаемых мероприятий для персонала СЛД «Ачинск» филиала «Красноярский» ООО «ЛокоТех-Сервис»

Для того, чтобы оценить экономическую эффективность затраты на совершенствование элементов в системе управления персоналом представим в таблице 23.

Таблица 23 - Затраты на совершенствование элементов в системе управления персоналом и вовлечения сотрудников СЛД «Ачинск» филиала «Красноярский» ООО «ЛокоТех-Сервис»

Статья расходов	Сумма в год, т.р.
Внедрение системы прелиминаринга	492
Оптимизация системы наставничества	1054
Укрепление командного духа с помощью тренингов и совместных мероприятий	544
Итого	2090

Как видно, в соответствии с таблицей 23 затраты на проведение мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в трудовой деятельности и мотивации персонала составляют 2090 тысяч рублей.

Таким образом проведенный анализ, определил приоритетные области развития в системе управления персоналом СЛД «Ачинск» филиала «Красноярский» ООО «ЛокоТех-Сервис».

Произведем оценку эффективности разработанных мероприятий. Отметим, что представленные мероприятия предоставляют возможность стабилизировать уровень численности персонала, который сохранился на конец 2023 г., к чему и стремится руководство.

Рассмотрим эффективность предложенной программы.

В соответствии с таблицей 12 – производительность труда – 219,7 тысяч рублей, снижение производительности составило 15,34%.

Согласно внутренней отчетности СЛД «Ачинск» филиала «Красноярский» ООО «ЛокоТех-Сервис» после внедрения нововведений в системе управления персоналом производительность растет от 10 до 20%, поэтому предположим, что после внедрения мероприятий производительность минимально возрастет на 15%.

Прирост от текущей производительности составит 15%.

$$219,7 \times 0,15 = 33 \text{ тысячи рублей}$$

$$219,7 + 33 = 252,7 \text{ тысячи рублей}$$

Кроме того, отметим, что производительность увеличится за счет того, что будут оставаться работать квалифицированные работники, т.к. количество уволенных снижается, и как следствие, производительность выше.

Численность уволенных станет вдвое меньше: $49 \div 2 = 24$ чел.

С учетом снижения количества кадров:

$$352 - 24 = 328 \text{ человек}$$

Выручка составит:

$$328 \times 33 = 10824 \text{ тысячи рублей}$$

Вычтем затраты на мероприятия:

$$10824 - 2090 = 8734 \text{ тысячи руб.}$$

Составим общую таблицу 24 по эффективности от мероприятий.

Таблица 24 - Прогноз эффективности мероприятий, тыс. руб.

Состав фонда заработной платы	2023 г. (план)
Выручка от реализации	10824
Затраты на мероприятия	2090
Экономический эффект	8734

Резюмируя вышеизложенное, экономическая эффективность состоит в увеличении производительности на 8734 тысячи рублей. Следовательно, рекомендации могут быть применены в организации. В дальнейшем эффект будет больше.

Заключение

Цель исследования была разработать рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом организации (на примере ООО «ЛокоТех-Сервис»).

Миссия ООО «ЛокоТех-Сервис» - осуществление качественного обслуживания тягового подвижного состава заказчиков на протяжении всего жизненного цикла, с целью обеспечения гарантии безопасности пассажиров, сохранности грузов и бесперебойности железнодорожного сообщения.

Выручка компании снизилась в 2021 г. на 2509 млн. руб. или 3,4%, а в 2022 г. возросла на 5794 млн.руб. или на 8,1%. Себестоимость продаж превысила выручку, в результате чего был получен убыток от продаж в размере 4170 млн. руб. Чистый убыток составил более 7095 млн. рублей за 2022 год. Следовательно, система управления ООО «ЛокоТех-Сервис» недостаточно эффективна.

Для достоверности исследования анализа системы управления проводились по СЛД «Ачинск» филиала «Красноярский» ООО «ЛокоТех-Сервис».

Начальнику депо непосредственно подчиняются 6 сотрудников, что на 1 чел. меньше оптимальной величины диапазона контроля на высших уровнях управления (7 чел.). Таким образом, загрузку высшего руководства можно считать оптимальной. Показатель немного ниже нормы.

Во всех анализируемых периодах наибольший удельный вес в структуре персонала организации СЛД «Ачинск» филиала «Красноярский» ООО «ЛокоТех-Сервис» занимают сотрудники в возрасте от 41 до 50 лет (в 2020 г. – 22,8%, в 2021 г. – 33,8% и в 2022 г. – 34,4%).

Безусловно, такая динамика не является позитивной, так как на данный момент ценится молодой персонал, он более гибкий в развитии.

Элементы системы управления персоналом ООО «ЛокоТех-Сервис»: подбор персонала; резерв персонала; адаптация персонала; мотивация персонала.

Реализация политики – это ответственность всех руководителей СЛД «Ачинск» филиала «Красноярский» ООО «ЛокоТех-Сервис», которым оказывают поддержку службы управления персоналом, осуществляющие общее руководство процессами Наградной политики.

Таким образом, в общем по СЛД «Ачинск» показатели эффективности использования персонала демонстрируют положительные тенденции, а анализ показателей количества и качества персонала выявил старение персонала и отток кадров, свои рекомендации можно сосредоточить в направлении удержания работников предприятия.

В ходе исследования выявлены проблемы, выявленные в ходе практики системе управления персоналом: недостаток подбора квалифицированных кадров; недостаточно эффективная система наставничества новых сотрудников и при введении каких-либо новшеств в организации возрастных сотрудников; слабый командный дух, напряжённый социально-экономический климат.

Для устранения проблем были предложены мероприятия.

Внедрение системы прелиминаринга

Использование методов аналитического стандартизированного наблюдения в рамках этапа интервью с потенциальным кандидатом на должность. Еще на этом же этапе важной рекомендацией будет анализ тех обязанностей, которые сотрудники до этого выполняли. Стоит учесть, что анализ обязанностей можно использовать лишь по отношению к тем потенциальным кандидатам, у которых есть или был соответствующий опыт работы. Что же касается всех остальных, то в их случае приоритетом будет выявление их видения себя на должности, как именно потенциальные, но не имеющие опыта кандидаты, понимают будущие обязанности на рабочем месте.

Затраты СЛД «Ачинск» филиала «Красноярский» ООО «ЛокоТех-Сервис» на внедрение системы процесса подбора персонала и его оценки с применением составят 492 тысячи рублей в год.

Оптимизация системы наставничества.

В адаптационный период для СЛД «Ачинск» филиала «Красноярский» ООО «ЛокоТех-Сервис» рекомендован метод оценки персонала, при котором он имеет свою специфику и представляет собой комплексную оценку при помощи системы методов и диагностик. В СЛД «Ачинск» филиала «Красноярский» ООО «ЛокоТех-Сервис» рекомендовано нанять 1 человека в отдел кадров. Затраты составят 1054 тыс.руб.

Укрепление командного духа с помощью тренингов и совместных мероприятий.

На практике для ликвидации конфликтных ситуаций в СЛД «Ачинск» филиала «Красноярский» ООО «ЛокоТех-Сервис» нами предлагается использовать различные тренинговые программы и сессии по решению проблем. Затраты составят 544 тыс.руб.

Общие затраты на проведение мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в трудовой деятельности и мотивации персонала составляют 2090 тысяч рублей. Экономическая эффективность состоит в увеличении производительности на 8734 тысячи рублей.

Таким образом, можно делать вывод, что цель достигнута, а задачи решены.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Абрамова, А. А. Совершенствование системы управления персоналом организации в условиях цифровизации / А. А. Абрамова, А. А. Трифонова, А. А. Чекан // Трансформация систем управления: новые задачи и горизонты: Сборник материалов Международной научно-практической конференции, Курск, 27 апреля 2023 года / Под редакцией С.А. Гальченко. – Курск: Курский государственный университет, 2023. – С. 11-15.
2. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / Майкл Армстронг, Стивен Тейлор. – 14-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, Прогресс книга, 2018. – 1038 с.
3. Архипова, Н.И. Современные проблемы управления персоналом: монография / С.В. Назайкинский, О.Л. Седова, Рос. гос. гуманитар. ун-т, Н.И. Архипова. – М.: Проспект, 2018.– 161 с.
4. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 381 с.
5. Беавоги, С.Б. Технологии в системе управления персоналом // Молодой ученый. - 2021. - №13 (355). - С. 96-100.
6. Брага И.В., Кузнецова И.В. Особенности применения технологии джоб-крафтинга в условиях кризиса//Друкеровский вестник. - 2022. - № 5 (49). - С. 72-78.
7. Герасимов, Б.Н. Инструменты решения управленческих задач в экономических системах типа "организация" // Менеджмент и бизнес-администрирование. - 2021. - №4. - С. 82-96.
8. Герасимов, Б.Н. Исследование и развитие управленческой деятельности организации // Управление и экономика: исследования и разработки. Пенза: ПГАУ, 2021. - С. 35-51.

9. Герасимов, Б.Н. Подходы - главный инструмент науки управления в экономических системах типа "организация" // Менеджмент и бизнес-администрирование. - 2022. - №1. - С. 4-15.
10. Герасимов, Б.Н. Построение деятельности управленцев по уровням профессионализма // Креативная экономика и социальные инновации. - 2019. - вып. 9. - № 2(27). - С. 57-70.
11. Герасимов, Б.Н. Проектирование подпроцесса управления повышением компетентности специалистов организации // Управление экономическими системами. Вып. 17. Пенза: ПДЗ, Самарский университет, 2022. - С. 14-35.
12. Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебник / Д.В. Горелов, Я.И. Маликова, Е.И. Данилина. – М.: ИТК «Дашков и К», 2019.– 208 с.
13. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер; под редакцией И. М. Степнова; перевод Д. П. Конькова. – 4-е изд. – Москва: Лаборатория знаний, 2020. – 800 с.
14. Елкин, С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием: учебное пособие / С. Е. Елкин. – Саратов: Ай Пи Ар Медиа, 2019. – 236 с.
15. Жуков, А.Л. Аудит человеческих ресурсов организации / А.Л. Жуков, Д.В. Хабарова. – М.; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 363 с.
16. Истратий А.Ю., Козлова Е.Г. Импортозамещение HR-инструментов в условиях технологических рисков//Друкерровский вестник. - 2022. - № 4 (48). - С. 96-103.
17. Истратий А.Ю., Козлова Е.Г. Особенности использования социальных сетей при найме персонала//В сборнике: Наука и новация: современные проблемы теории и практики права. сборник материалов международной научно-практической конференции в рамках IV Международного Фестиваля науки. 2019. - С. 102-105.

18. Истратий А.Ю., Ловска А.Д. Изменения в системе управления персоналом в современных социально-экономических условиях// В сборнике: Экономика труда и управление персоналом. Материалы международной научно-практической конференции. Московский авиационный институт. Москва, 2021. - С. 152-157.

19. Карпова Т.П. Исследование и построение системы управления развитием персонала организации // Управление и экономика: исследования и разработки. Пенза. ПГАУ, 2021. - С. 95-117.

20. Карпова, Т. П. Исследование научных подходов определения системы управления персоналом организации / Т. П. Карпова // Управление и экономика народного хозяйства России: сборник статей VII Международной научно-практической конференции, Пенза, 21–22 февраля 2023 года. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2023. – С. 177-183.

21. Кибанов, А.Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, Е.Г. Коновалова, О.Л. Чуланова. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 156 с.

22. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова, Л.Н. Кибанова – Москва: КноРус, 2021. – 360 с.

23. Климов, Н. А. Стратегическое управление персоналом в организациях / Н. А. Климов, Л. Л. Чиркова // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». 2019. – №2. – С. 54-59.

24. Коргова, М. А. Кадровый менеджмент: учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. – 2-е изд., перераб, и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 216 с.

25. Кузнецов И.Н. Управление персоналом: Учебно-практическое пособие / И.Н. Кузнецов. - М.: Дашков и К, 2019. - 492 с.

26. Курсова, О. А. Правовое регулирование управления персоналом: учебное пособие для вузов / О. А. Курсова. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 414 с.

27. Кязимов, К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие: учебник для вузов / К. Г. Кязимов. – 2-е изд., перераб, и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 202 с.
28. Нестеренко Е. С., Хойна М. Н. Управление талантами как современный тренд в области управления человеческими ресурсами // Менеджмент и маркетинг: современное состояние, технологии и тенденции развития: сборник научных статей, Чебоксары, 21-22 октября 2021 г. / отв. редакторы Е. А. Ильина, Г. Л. Белов. Чебоксары: Чувашский государственный педагогический университет им. И. Я. Яковлева, 2021. С. 195-200.
29. Официальный сайт Audit-it.ru [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.audit-it.ru/articles/personnel/a111/1071206.html>
30. Официальный сайт ООО «ЛокоТех-Сервис» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.tmhprof.ru/>
31. Пивоваров, А.А. Управление персоналом организации: учебник/ А. А. Пивоваров. - М.: КноРус, 2020.- 122 с.
32. Пономарева С.В., Корюшов Н.В. Система управления персоналом как средство повышения эффективности и устойчивого развития компаний/С.В. Пономарева, Н.В. Корюшов//Журнал прикладных исследований. – 2023. - №1. – С.67-74.
33. Солодилов, А. В. совершенствование системы управления персоналом в условиях кризиса / А. В. Солодилов, А. А. Солод, А. С. Зайцев // Трансформация систем управления: новые задачи и горизонты: Сборник материалов Международной научно-практической конференции, Курск, 27 апреля 2023 года / Под редакцией С.А. Гальченко. – Курск: Курский государственный университет, 2023. – С. 442-448.
34. Теория управления: учебник / под общей редакцией: А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. - М: РАГС, 2019. - 557 с.
35. Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 13.06.2023, с изм. от 27.06.2023)

36. Фихтеанская О.И. Совершенствование системы управления персоналом как условие эффективности финансово-хозяйственной деятельности современной организации. URL: <https://aeterna-ufa.ru/sbornik/NK-455-RF.pdf#page=111>

37. Чеботарь, Е. Ю. Проблемы управления персоналом в современных организациях / Е. Ю. Чеботарь. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2021. — № 45 (387). — С. 174-177. — URL: <https://moluch.ru/archive/387/85126/> (дата обращения: 26.07.2023).

38. Чудинова, А. Д. Некоторые проблемы внедрения современных технологий в систему управления персоналом организации / А. Д. Чудинова // Актуальные вопросы устойчивого развития современного общества и экономики: сборник научных статей 2-й Всероссийской научно-практической конференции, Курск, 27–28 апреля 2023 года. Том 3. – Курск: ЗАО «Университетская книга», 2023. – С. 40-43.

39. Шарян Э.Г., Притыко А.А. Тенденции и перспективы развития рынка труда в условиях реализации национальных целей и стратегических задач развития России//В сборнике: Мировая экономика в новых условиях развития: готовность к ответу на вызовы. Материалы международной научно-практической конференции. Под редакцией А.А. Ефремова. - 2019. - С. 150-154.

Приложение А Бухгалтерский баланс



ИНН : 7 7 0 4 7 5 8 1 5 3
КПП : 7 7 0 9 0 1 0 0 1 Стр. : 1

Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс

АКТИВ

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
	Нематериальные активы	1110	450814	413942	519700
	Результаты исследований и разработок	1120			
	Нематериальные поисковые активы	1130			
	Материальные поисковые активы	1140			
	Основные средства	1150	1223467	1141518	935177
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	0		
	Финансовые вложения	1170	10653080	8652380	8700935
	Отложенные налоговые активы	1180	1595385	185819	87097
	Прочие внеоборотные активы	1190	133004	110015	91115
	Итого по разделу I	1100	14055750	10503674	10334024
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
	Запасы	1210	11073167	9195718	8234932
	Налог на добавленную стоимость по приобретённым ценностям	1220	165809	312289	142564
	Дебиторская задолженность	1230	22332220	16647881	14201830
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	36700	36700	0
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	318664	762331	1058696
	Прочие оборотные активы	1260	248459	216108	184091
	Итого по разделу II	1200	34175019	27171027	23822113
	БАЛАНС	1600	48230769	37674701	34156137

Рисунок А.1-Баланс

Продолжение приложения А

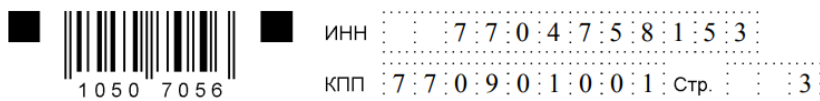


ИНН 7704758153
 КПП 770901001 Стр. 2

ПАССИВ					
Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ					
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	2100000	2100000	2100000
	Собственные акции, выкупленные у акционеров ²	1320	()	()	()
	Переоценка внеоборотных активов	1340	0		
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350			
	Резервный капитал	1360	0		
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	-6825941	269067	504585
	Итого по разделу III	1300	-4725941	2369067	2604585
III. ЦЕЛЕВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ³					
	Паевой фонд	1310			
	Целевой капитал	1320			
	Целевые средства	1350			
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества	1360			
	Резервный и иные целевые фонды	1370			
	Итого по разделу III	1300			
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
	Заемные средства	1410	3750616	4395616	2816722
	Отложенные налоговые обязательства	1420			
	Оценочные обязательства	1430			
	Прочие обязательства	1450			
	Итого по разделу IV	1400	3750616	4395616	2816722

Рисунок А.2-Баланс

Продолжение приложения А



<i>Пояснения</i> ¹	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>На отчетную дату отчетного периода</i>	<i>На 31 декабря предыдущего года</i>	<i>На 31 декабря года, предшествующего предыдущему</i>
1	2	3	4	5	6
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
	Заемные средства	1510	19248717	10706001	11438458
	Кредиторская задолженность	1520	28504161	19032704	16198569
	Доходы будущих периодов	1530	39	521	427
	Оценочные обязательства	1540	1453177	1170792	1097376
	Прочие обязательства	1550			
	Итого по разделу V	1500	49206094	30910018	28734830
	БАЛАНС	1700	48230769	37674701	34156137

Рисунок А.3-Баланс

Приложение Б

Отчет о финансовых результатах



ИНН 7704758153
КПП 770901001 Стр. 4

Отчет о финансовых результатах

Форма по ОКУД 0710002

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	За отчетный год	За предыдущий год
1	2	3	4	5
	Выручка ²	2110	77339110	71545150
	Себестоимость продаж	2120	(79027640)	(67044047)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	-1688530	4501103
	Коммерческие расходы	2210	()	()
	Управленческие расходы	2220	(2482146)	(2718090)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	-4170676	1783013
	Доходы от участия в других организациях	2310	28545	200000
	Проценты к получению	2320	60232	216163
	Проценты к уплате	2330	(1723309)	(1346918)
	Прочие доходы	2340	305946	330212
	Прочие расходы	2350	(3005311)	(1408395)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	-8504573	-225925
	Текущий налог на прибыль	2410	(1409565)	(-9546)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421		
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430		
	Изменение отложенных налоговых активов	2450		
	Прочее	2460	0	-47
	Чистая прибыль (убыток)	2400	-7095008	-235518
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	0	
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520		
	Совокупный финансовый результат периода ³	2500	-7095008	-235518
	СПРАВОЧНО			
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900		
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910		

Примечания

Рисунок Б.1-Отчет

Приложение В Организационно-штатная структура СЛД «Ачинск»

Организационно-штатная структура
сервисного локомотивного депо «Ачинск»

Филиал «Красноярский» ООО «ЛокоТех-Сервис»

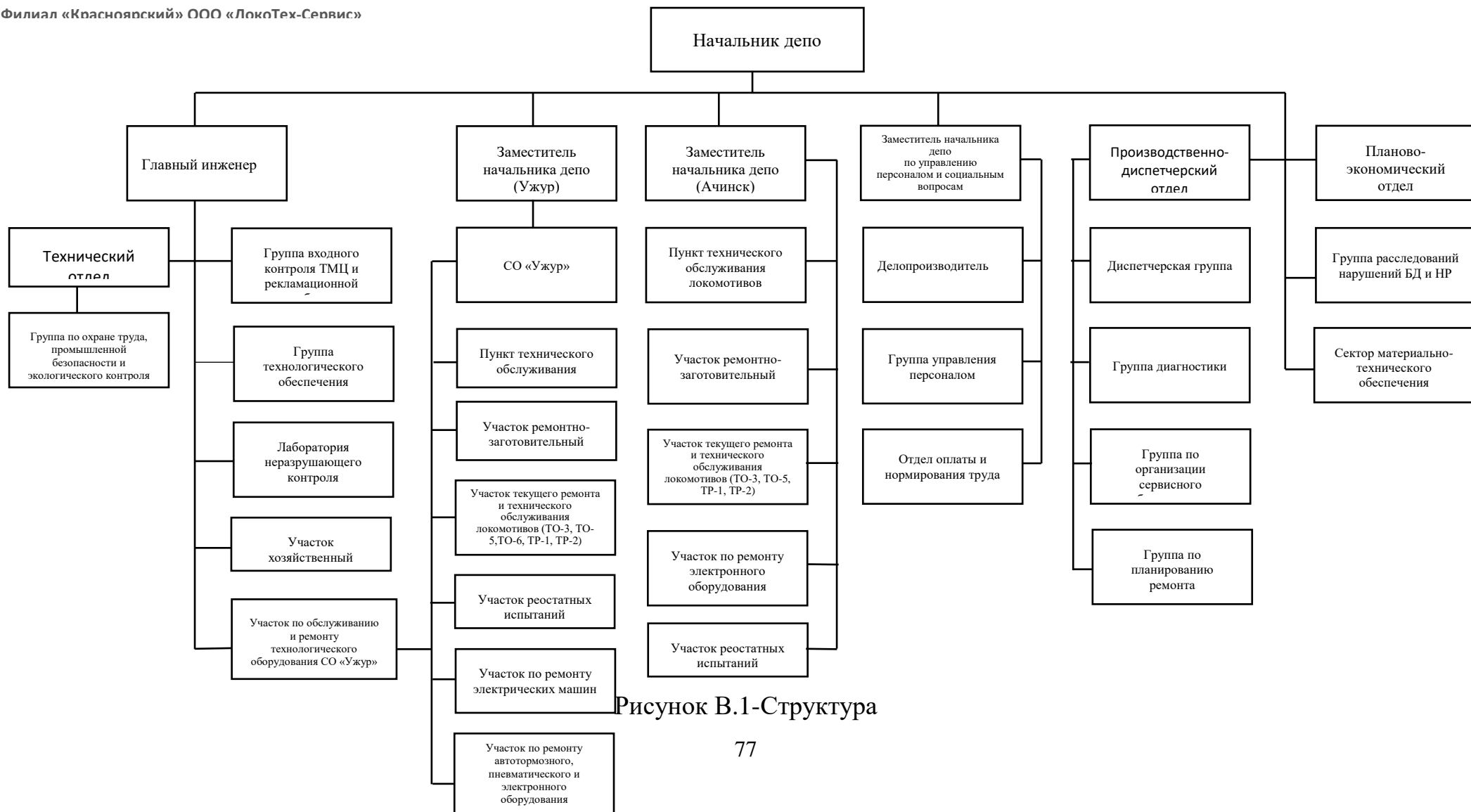


Рисунок В.1-Структура

Приложение Г

Организационная структура ООО «ЛокоТех-Сервис»

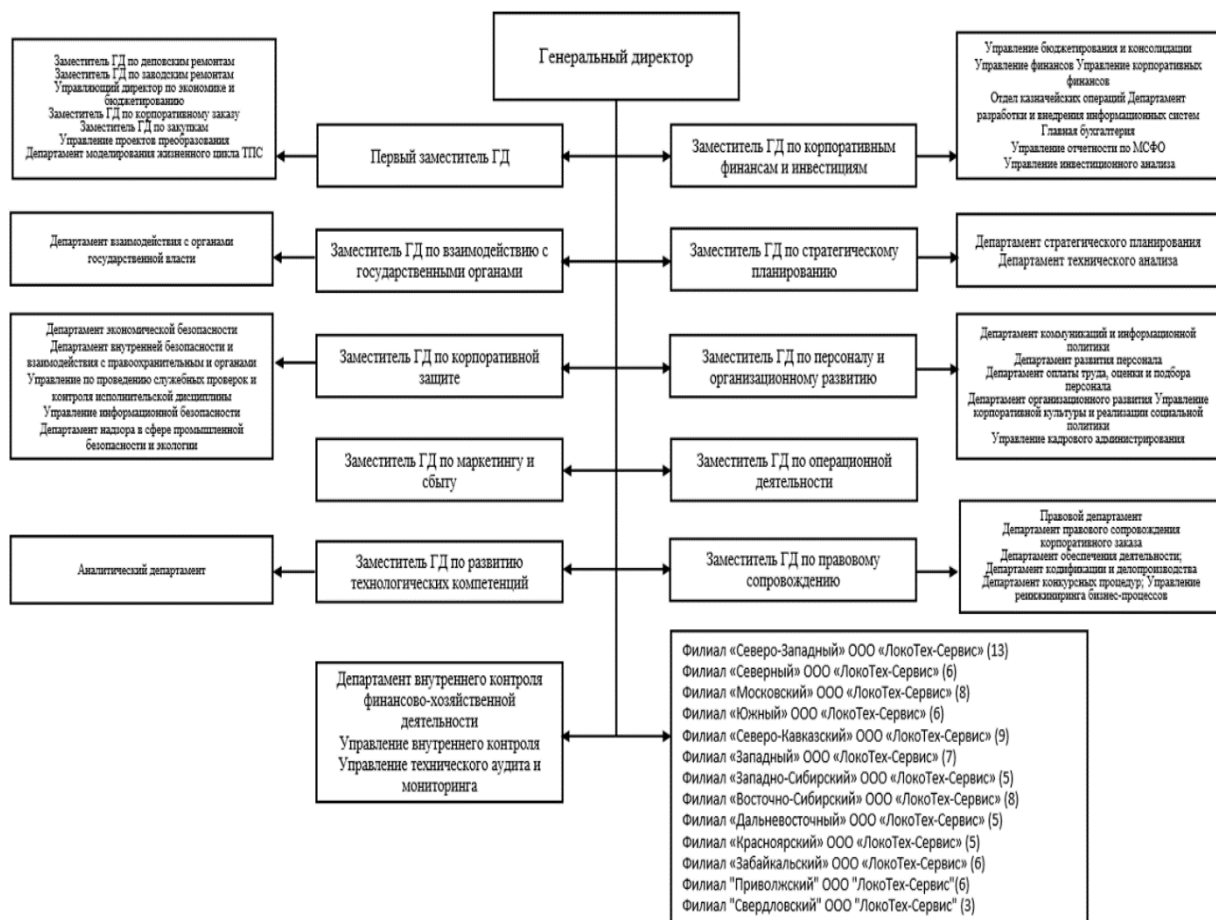


Рисунок Г.1-Структура