МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «ИЖЕВСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕНАЯ АКАДЕМИЯ»

Кафедра менеджмента и права

 ДОПУЩЕН К ЗАЩИТЕ

 Зав. кафедрой, д.э.н., профессор

\_\_\_ А. К. Осипов «\_\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2017

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОНАЯ РАБОТА

на тему: Управление персоналом на предприятии ООО «Ижевский завод радиаторов железнодорожного транспорта» г. Ижевск Удмуртской Республики

направление 38.03.02 «Менеджмент»

профиль «Менеджмент организации»

квалификация – бакалавр

Выпускник Э.Р.Шарипов

Научный руководитель,

к.э.н., доцент Д.В. Кондратьев

Ижевск 2017

**СОДЕРЖАНИЕ**

|  |  |
| --- | --- |
| ВВЕДЕНИЕ | 4 |
| 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ | 7 |
| 1.1 Система управления персоналом: основные понятия и сущность | 7 |
| 1.2 Кадровая политика в системе управления персоналом и ее планирование в организации | 11 |
| 1.3 Методы управления персоналом организации и критерии оценки их эффективности | 14 |
| 2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И ФИНАНСОВЫЕ ПАРАМЕТРЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ИЖЕВСКИЙ ЗАВОД РАДИАТОРОВ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА» | 21 |
|  2.1 Организационно-правовая форма, структура управления и виды деятельности организации | 21 |
| 2.2 Эффективность хозяйственной деятельности и финансовой устойчивости организации | 23 |
| 3 ОЦЕНКА И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «ИЖЕВСКИЙ ЗАВОД РАДИАТОРОВ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА» | 37 |
| 3.1 Характеристика персонала организации  | 37 |
| 3.2 Оценка кадровой политики в организации  | 44 |
| 3.3 Изучение процесса аттестации работников организации | 47 |
| 3.4 Разработка мероприятий, направленных на повышение эффективности системы управления персоналом в организации | 53 |
| ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ | 60 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ | 65 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ | 69 |

**ВВЕДЕНИЕ**

**Актуальность темы работы**. Современный этап развития рыночных отношений, преобразования в сфере экономики предъявляют новые требования к качеству трудовых ресурсов. Появление на отечественном рынке в конце 90-х годов западных компаний оказало весьма существенное воздействие на требования, предъявляемые к системе управления персоналом любой организации, фирмы или производства. Конкурентоспособность, имидж структуры среди деловых партнеров и потребителей, эффективность использования производственного потенциала напрямую стали зависеть от умений, навыков, творческой инициативы работников, согласованностью их взаимодействия.

Для достижения стоящих перед организацией целей, они используют имеющиеся в их распоряжении человеческие ресурсы. Реализация стратегических задач и краткосрочных планов предполагает выполнение ее персоналом определенных действий, часто называемых производственным поведением. Это производственное поведение зависит от используемых организацией материальных и натуральных ресурсов, ее структуры и культуры, однако в первую очередь, определяется организационными целями. Чем ближе производственное поведение сотрудников организации к обеспечивающему достижение ее целей, тем выше эффективность их работы, т.е. эффективность использования человеческих ресурсов. Следовательно, задача совершенствования управления персоналом организации состоит в обеспечении требуемого для достижения организационных целей поведения каждого сотрудника.

Помимо этого, качественного, существует еще количественный аспект управления персоналом – организация должна иметь достаточное для реализации своих целей число сотрудников. В общем виде управление человеческими ресурсами сводится к обеспечению предприятия необходимым числом работников, выполняющих требуемые производственные функции. Эффективность управления персоналом определяется степенью реализации общих целей организации.

Для своего успешного развития организация должна управлять персоналом, ведь успех работы фирмы обеспечивают работники, занятые и работающие на нем. Именно поэтому современная концепция управления организацией предполагает выделение из большого числа сфер управленческой деятельности той, которая связана с управлением кадровой составляющей производства – персоналом, что, безусловно, определяет актуальность темы данной выпускной квалификационной работы.

**Объектом исследования** в выпускной квалификационной работе выступает торгово-производственная организация – ООО «Ижевский завод радиаторов железнодорожного транспорта» г. Ижевска Удмуртской Республики.

**Предмет исследования** в данной работе - сложившаяся система управления персоналом объекта исследования.

**Цель и задачи исследования.** Цель данной выпускной квалификационной работы заключается в оценке сложившейся системы управления персоналом и выработке мероприятий, направленных на ее совершенствование на примере конкретной организации.

Согласно поставленной цели, в данной выпускной квалификационной работе необходимо следующие задачи:

* изучить теоретические вопросы управления персоналом в организации;
* рассмотреть организационно- экономическую и правовую характеристику исследуемой организации, ее структуры управления, проанализировать основные показатели ее хозяйственной деятельности;
* оценить существующую систему управления персоналом рассматриваемой организации, на основании которой выявить проблемы основные проблемы ее функционирования и найти разработать основные мероприятия, направленные на ее совершенствование;
* по окончании исследования сделать соответствующие выводы и предложения.

В работе использованы следующие основные **методы исследования**:

* + системный подход, ориентированный на изучение системы управления персоналом, как в целом, так и составляющих ее элементов, в их единстве и взаимосвязи;
	+ метод сравнений, позволяющий проанализировать изменение системы управления персоналом и явлений, связанных с данными изменениями, во времени и развитии;
	+ экспертно-аналитический метод, основывающийся на оценке специалистов в области предмета исследования и собственных оценок для выработки направлений совершенствования системы управления персоналом;
	+ методы экономического анализа, прежде всего объекта исследования, позволяющего оценить эффективность системы управления персоналом предприятия и выработать предложения по ее оптимизации, а также использование метода функционально-стоимостного анализа.

**Теоретическая основа работы**. Теоретическая основа данной выпускной квалификационной работы базируется на основных теоретических положениях, затрагивающих вопросы управления персоналом, а также теории организаций, общей теории систем, теории человеческого капитала, теории эффективности процессов и объектов и пр.

**Источниками** являются научно-публицистическая литература, отчетная документация ООО «ИЗЖРТ» в динамике 2013 – 2015 гг., организационно-учредительная документация, интернет-источники, материалы личных наблюдений и исследование передового опыта.

**Структура работы:** работа состоит из введения, трех глав, выводов и предложений, а также списка использованной литературы.

**1 Теоретические основы системы управления персоналом в организации**

* 1. **Система управления персоналом: основные понятия и сущность**

Управление персоналом - это совокупность принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их интеллектуальных и физических способностей при выполнении трудовых функций.

По мнению Маслова Е. В. [34, с.14], «…управление персоналом является составной частью менеджмента, оно связано с людьми и их отношениями внутри предприятия. Именно люди - источник творчества, инициативы, энергии для достижения целей, стоящих перед предприятием…».

Бандурка А.М., Бочарова С.П. и Землянская Е.В. [3, с.127] дают следующее понятие: «…Управление персоналом - понятие комплексное, охватываю­щее широкий спектр вопросов: от разработки концепции кадрового менеджмента и мотивации работ­ников до организационно-практи­ческих подходов к формированию механизма ее реализации в кон­кретной организации.

Современные концепции управ­ление персоналом основываются на признании возрастающей роли личности работника, на знании его мотивационных установок, умении их формировать и направлять в со­ответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Главная цель системы управ­ления персоналом - создание ре­зультативных мотиваций, обеспе­чение компании высококлассными кадрами, их продуктивное использование, профессиональное и со­циальное развитие.

Без управления людьми не может функционировать ни одна организация - большая или маленькая, коммерческая или некоммерческая. Управление персоналом направлено на достижение эффективности деятельности и справедливости во взаимодействиях между работниками…».

Система управления персоналом включает ряд стадий: формирование, использование, стабилизацию и собственно управление (рисунок 1.1) [3, с.128].

Система управления персоналом

Стабилизация

персонала

-Учет квалификации и персональных навыков с формированием банка данных;

-Оценка результатов труда для выявления потенциала каждого работника;

Обучение, повышение квалификации в организации.

Использование

персонала

-Профессионально-квалификационное и должностное продвижение работников (управление карьерой);

-Создание постоянных кадров.

Формирование

персонала

-Определение потребности в кадрах;

-Планирование персонала;

-Привлечение, подбор, расстановка персонала;

-Заключение трудовых договоров и контрактов.

Рисунок 1.1 - **Стадии системы управления персоналом организации**

Как считают Кибанов А.Я. и Дуракова И.Б. [27, с.14], каждая из этих подсистем может быть представлена как группой лиц, так и одним лицом, в зависимости от масштабов самой организации и степени развития кадровой политики. Основное назначение приведенной специализации состоит в четком формулировании задач и функций управления в целом и отдельных администраторов в частности; в ясном понимании механизма воздействия на трудовые ресурсы.

Розанова В.А. [41, с.231] пишет, что «…Формирование (становление) персонала организации - особая стадия, в процессе которой закладываются основа его инновационного потенциала и перспективы дальнейшего наращивания. Отклонение численности персонала от научно обоснованной потребности в ней, как в меньшую, так и в большую сторону влияет на уровень трудового потенциала. Это значит, что как дефицит, так и излишек персонала одинаково отрицательно влияют на трудовой потенциал. Нехватка персонала приводит к недоиспользованию производственного потенциала и чрезмерной нагрузке на работников…».

Таким образом, цель формирования персонала организации - свести к минимуму резерв нереализованных возможностей, который обусловлен несовпадением потенциально формируемых в процессе обучения способностей к труду и личных качеств с возможностями их использования при выполнении конкретных видов работ, потенциальной и фактической занятости в количественном и качественном отношении.

Как считает Ивановская Л. В. [24, с.169], «...Главная задача в области управления персоналом состоит в способности создать условия для реализации каждым работником своих потенциальных возможностей и найти в каждом конкретном случае необходимый инструмент воздействия на человека в целях решения стоящих задач.

Все их многообразие принято классифицировать на две большие группы: принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом, и принципы, определяющие направления системы управления персоналом…».

В свою очередь, Прошкин Б.О. [40, с.55], представляет следующую схему управления персоналом (таблица 1.1)

Таблица 1.1 - **Структура управления персоналом**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Разработка и проведение кадровой политики | Оплата и стимулирование труда | Групповое управление, взаимоотношения в коллективе и с профсоюзами | Социально-психологические аспекты управления |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Принципы подбора и расстановки персонала | Формы оплаты труда | Вовлечение работников в управление на низовом уровне | Мотивация труда работников и творческая инициатива |
| Условия найма и увольнения | Пути повышения производительности труда | Рабочие бригады и их функции | Организационная культура фирмы |
| Обучение и повышение квалификации | Поощрительные системы оплаты труда | Взаимоотношенияв коллективе | Влияние управления персоналом на деятельность фирмы и ее организацию |

Структура управления персоналом включает в себя следующие направления деятельности:

- планирование ресурсов: разработка плана удовлетворения потребностей в людских ресурсах и необходимых для этого затрат;

- набор персонала: создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям;

- отбор: оценка кандидатов на рабочие места, отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора;

- определение заработной платы и компенсации: разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения персонала;

- профориентация и адаптация: введение нанятых работников в организацию и подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от них организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку;

- обучение: разработка программ обучения персонала в целях эффективного выполнения работы и его продвижения;

- оценка трудовой деятельности: разработка методик оценки трудовой деятельности и доведение ее до работника;

- повышение, понижение, перевод, увольнение: разработка методов перемещения работников на должности с большей или с меньшей ответственностью, развитие их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма;

- подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе: разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров;

- трудовые отношения: осуществление переговоров по заключению коллективных договоров;

- занятость: разработка программ обеспечения равных возможностей занятости (гарантии занятости и снижения текучести кадров обеспечивают значительный экономический эффект и побуждают работников к повышению эффективности своей работы) [40, с.57].

**1.2 Кадровая политика в системе управления персоналом**

**и ее планирование в организации**

Термин «кадровая политика», по мнению Кузнецовой Ю.В. [31, с.67], может иметь широкое и узкое толкование.

В широком смысле:

«…это система осознанных и определенным образом сформулированных и закрепленных правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие с долговременной стратегией фирмы».

В узком смысле:

«…это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений, реализующихся, как в процессе непосредственных взаимодействий между сотрудниками, так и во взаимоотношениях между работниками и организацией в целом».

Кадровая политика организации, по мнению Беляцкого Н.П. [4, с.102], «...это генеральное направление работы с персоналом, отражающее совокупность принципов, методов, набор правил и норм в области работы с персоналом, которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы.

Кадровая политика не всегда четко обозначена и представлена в виде документа, однако, независимо от степени выраженности, она существует в каждой организации…».

Кнорринг В.И. [30, с.159], главным объектом кадровой политики предприятия являются кадры (персонал).

 «…Кадры - это социально-экономическая категория, характеризующая человеческие ресурсы предприятия.

В отличие от трудовых ресурсов, объединяющих все трудоспособное население страны (как занятых, так и потенциальных работников), понятие "кадры" включает в себя постоянный (штатный) состав работников, т.е. трудоспособных граждан, состоящих в трудовых отношениях с различными организациями. В этом смысле оно тождественно социально-экономической категории "рабочая сила", под которой понимают способность к труду, совокупность физических и интеллектуальных способностей человека, необходимых ему для производства жизненных благ.

Вместе с тем между этими понятиями существует различие.

Рабочая сила - это общая способность к производительному труду, ее применение связано с производством материальных или духовных благ. Под кадрами обычно понимают штатных квалифицированных работников, прошедших предварительную профессиональную подготовку и обладающих специальными знаниями, трудовыми навыками или опытом работы в избранной сфере деятельности…» [30, с.161].

Цель кадровой политики, как отмечает Шипунов В.Г. [53, с.61] «…это обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численности и качественного состава персонала в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

Формирование кадровой политики начинается с выявления потенциальных возможностей в сфере управления людьми и с определения тех направлений работы с персоналом, которые должны быть усилены для успешной реализации организационной стратегии.

На формирование и развитие кадровой политики влияют внешние и внутренние факторы.

Факторы внешней среды — те, которые организация как субъект управления не может изменить, но должна учитывать для правильного определения потребности в персонале и оптимальных источников покрытия этой потребности. К ним относятся:

-ситуация на рынке труда (демографические факторы, политика в области образования, взаимодействие с профсоюзами);

-тенденции экономического развития;

-научно-технический прогресс (характер и содержание труда, который оказывает влияние на потребности в тех или иных специалистах, возможности переподготовки персонала);

-нормативно-правовая среда (те «правила игры», которые установлены государством; трудовое законодательство, законодательство в области охраны труда, занятости, социальные гарантии и т.д.).

Факторы внутренней среды — это факторы, которые поддаются управляющему воздействию со стороны организации. К ним можно отнести:

-цели организации (на их основе формируется кадровая политика);

-стиль управления (жестко централизована или предпочитающая принцип децентрализации — в зависимости от этого требуются разные специалисты);

-кадровый потенциал организации (связан с оценкой возможностей работников организации, с правильным распределением обязанностей между ними, что является источником эффективной и стабильной работы);

-стиль руководства (все они не в одинаковой мере влияют на проведение определенной кадровой политики)…» [53, с.63].

Направления кадровой политики совпадают с направлениями кадровой работы в конкретной организации. Другими словами, направления кадровой политики конкретной организации соответствуют функциям системы управления персоналом, действующей в этой организации. В качестве примера рассмотрим характеристики основных направлений кадровой политики (таблица А.1 приложения А).

Инструментами реализации кадровой политики являются [53, с.64]:

* кадровое планирование;
* текущая кадровая работа;
* руководство персоналом;
* мероприятия по его развитию, повышению квалификации;
* мероприятия по решению социальных проблем;
* вознаграждение и мотивация.

В результате применения этих инструментов изменяется поведение сотрудников, повышается эффективность их работы, улучшается структура коллектива.

**1.3 Методы управления персоналом организации и критерии оценки их эффективности**

Метод управления, по мнению Соколова М.И. [50, с.55], «…это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей. Посредством методов управления реализуется основное содержание управленческой деятельности. Методы управления характеризуются их направленностью, содержанием и организационной формой…».

По мнению Грачева М. В.[16, с.57], «..руководство работников в управлении трудом осуществляется путем воздействия на целевые установки и поведение в целях активизации труда сотрудника, в том числе в незапланированных явлениях..».

В процессе управления трудом уделяется внимание иерархии подчиненности кадров; предусматриваются централизация и децентрализация управления, определяется компетенция отделов, служб и каждого сотрудника.

Черняева Д.К. [51, с.92] в своих трудах отмечает следующие методы управления персоналом (таблица 1.2):

* организационно-административные (основаны на прямых директивных указаниях);
* экономические (обусловлены экономическими стимулами);
* социально-психологические (применяемые с целью повышения социальной активности работников).

Таблица 1.2 - **Методы управления кадрами**

|  |  |
| --- | --- |
| Методы | Содержание |
| 1 | 2 |
| Административные | Ориентированы на точечные мотивы человеческого поведения - осознание необходимости труда и дисциплины труда, чувство долга, культуру работы и т.п., напрямую воздействуют на кадры с помощью норм, распоряжений, регламентирующих актов, подлежащих обязательному исполнению |
| Экономические | Косвенно воздействуют на сотрудников, основаны на материальном стимулировании отделов и отдельных сотрудников |
| Социально-психологические | Базируются на использовании формальных факторов мотивации - интересов, потребностей личности, группы, коллектива |

Организационно-административные методы управления предполагают определение структуры организации, установление взаимосвязей и распределение функций между всеми подразделениями, предоставление прав и установление ответственности между работниками аппарата управления. Они оказывают прямое воздействие на управляемый объект через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, контроль за их выполнением, систему административных средств поддержания трудовой дисциплины и т.д. Организационно-административные методы призваны обеспечивать четкость и дисциплину труда и регламентированы правовыми актами трудового и хозяйственного законодательства РФ.

 В общем виде система организационно-административных методов может быть представлена как совокупность двух равнозначных элементов: воздействие на структуру управления (регламентация деятельности и нормирование в системе управления) и на процессе управления (подготовка, принятие, организация выполнения и контроль за управленческими решениями).

Экономическим методам отводится центральное место в системе управления. Это обусловлено тем, что действенность управления определяется в первую очередь экономическими отношениями и лежащими в их основе объективными потребностями и интересами людей.

Перестройка экономического механизма по совершенствованию планирования, экономического стимулирования и управления должна обеспечить необходимые социально-экономические предпосылки реализации программы перехода на работу в условиях рынка. Для этого коренным образом следует изменить методологию и технологию планирования, в основе которых лежит нормативный метод. С учетом нормативов формируются взаимоотношения организации как с вышестоящими органами управления, так и с бюджетом. Применение стабильных нормативов позволит улучшить систему деятельности муниципальных служащих средств, остающихся в распоряжении организации для решения различных экономических и социальных задач [51, с.93].

Социально-психологические методы представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них. Эти методы основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека. Все это помогает руководителю сформировать коллектив с едиными целями и задачами [51, с.94].

Коробко В.И. [43, с.113] пишет, что «…Управленческий труд относится к наиболее сложным видам человеческой деятельности, и его оценка не всегда может быть произведена прямым путем из–за отсутствия формализованных результатов, количественной оценки отдельных видов выполняемых работ.

Одегов Ю.Г. [38, с.25] считает, что «…Эффективность управления персоналом определяется исходя из объема, полноты, качества и своевременности выполнения закрепленных за ним функций. Для определения степени эффективности управления персоналом необходимы соответствующие критерии и показатели.

При выборе критериев оценки следует учитывать, во-первых, для решения каких конкретных задач используются результаты оценки и, во-вторых, для какой категории работников устанавливаются критерии, учитывая, что они будут дифференцироваться в зависимости от сложности, ответственности и характера деятельности.

В качестве критериев в области эффективности управления персоналом, может выступать выполнение установленных норм выработки или обслуживания при надлежащем качестве работы и снижение издержек, возникающих из-за повышенной текучести персонала, необоснованных простоев и др.

При этом, оценка эффективности управления персоналом состоит из двух компонентов: экономической эффективности, характеризующей достижение целей фирмы путем использования персонала на основании принципа экономичного расходования имеющихся ресурсов, и социальной эффективности, характеризующей степень ожидания потребностей и интересов наемных работников.

В качестве компонентов экономической эффективности управления персоналом некоторые экономисты предлагают рассматривать:

* соотношение результатов работы и издержек на персонал, рассматриваемое с точки зрения поставленных организационных целей;
* компоненты, отражающие вклад персонала в долгосрочное существование и развитие организации. К ним относятся:
* стабильность, которая отражается в преемственности кадрового состава, в надежности выполнения работниками порученных ими заданий, в отсутствии напряженности и конфликтов;
* гибкость, которая означает способность персонала адаптироваться к новым условиям, активно содействовать организационным изменениям и быть готовым к конфликтам, если это необходимо для реализации инновационных концепций.

Эффективность управления кадрами необходимо оценивать по системе показателей, наиболее полно отражающих эту область менеджмента и отвечающих следующим требованиям:

* полнота и достоверность производимой оценки;
* учет результатов управленческих решений, как в количественных, так и качественных характеристиках;
* учет показателей, на которые управленческие решения оказывают прямое влияние;
* соответствие целям оценки;
* соизмеримость результатов управления с затратами на их получение…» [38, с.26].

Дж. М. Иванцевич и А.А. Лобанов [25, с.135], предложили методику анализа функционирования служб управления кадрами, где критерии оценки сгруппированы следующим образом:

1. Собственно экономическая эффективность:

* показатели эффективности;
* стоимость оцениваемой программы на одного работника.

2. Показатели степени соответствия.

3. Степень удовлетворенности работников:

* компенсацией;
* собственно работой.

4. Косвенные показатели эффективности работы служащих:

* текучесть персонала;
* абсентизм - количество самовольных невыходов на работу;
* брак;
* частота заявок о переводе на другие работы;
* количество жалоб;
* безопасность труда и количество несчастных случаев;
* прочие показатели качества труда.

Каждый из вышеперечисленных показателей и их комбинации выражают эффективность работы служб управления персоналом, для целей оценки их сопоставляют с заранее заданными значениями.

С помощью предложенных показателей можно определить направление влияния каждого фактора на изменение степени производительности, но нельзя количественно выразить это влияние.

Безусловно, система показателей, необходимых для определения эффективности управления персоналом, нуждается в доработке. Решение этой задачи позволит объективно оценивать эффективность организационных и социальных мероприятий, уточнять ближайшие задачи и цели.

По нашему мнению, систему показателей эффективности управления персоналом следует строить на базе теории факторов производства. Производительность труда является основным показателем использования персонала и характеризует доходность производства в расчете на одного занятого. Этот показатель рассчитывается как отношение годового дохода предприятия к среднегодовому числу работников [25, с.137].

По мнению Кибанова А.Я. [28, с.109], оценка эффективности управления персоналом опирается на критерии, выраженные в объективных показателях развития производства, которые представлены в таблице 1.3.

Таблица 1.3 - **Статистические показатели эффективности управления персоналом**

|  |  |
| --- | --- |
| Направление анализа | Показатели |
| 1 | 2 |
| Показатели экономической эффективности | Производительность труда | Объем реализации на одного работника и его динамикаОбъем прибыли до уплаты налогов на одного работника и его динамика |
| Улучшение качества продукции, услуг | Количество рекламаций и их динамикаУдельный вес брака и его динамика |
| Издержки на персонал | Общие издержки фирмы на персонал за периодДоля издержек фирмы на персонал в объеме реализации за периодИздержки на одного работника и их динамика |
| Эффективность управленческих программ | Затраты на отдельные направления и программы деятельности служб управления персонала в расчете на одного работникаЭффект воздействия отдельных программ на результативность деятельности работников и фирмы в целом |
| Показатели экономической эффективности | Социально-психологический климат в коллективе | Взаимоотношения с коллегамиВзаимоотношения с руководствомВзаимоотношения с общественностью, коллегами |
| Уровень удовлетворенности персонала | Соответствие организационных и личных целейКоэффициент текучести персонала и его динамикаУровень абсентизмаУровень конфликтности в коллективеКоличество жалоб от работников |

В качестве результативного показателя, характеризующего экономическую эффективность управления кадрами, мы считаем возможным принять среднегодовую выработку на одного работника как отношение среднегодового объема реализации подразделения к средней фактической численности персонала. В пользу его выбора говорит то, что этот показатель производительности труда может служить сквозным для всех предприятий и методика его расчета общепризнанна. Хотя этот показатель не выявляет полную картину эффективности управления, в целом он может использоваться для характеристики эффективности управления персоналом.

Королевский М.И. [29, с.214] считает, что «…При оценке организации управленческого труда анализируются формы и методы взаимодействия управленческих работников с объектами управления и между собой. Подлежит анализу штатное расписание, распределение обязанностей, документооборот отдела…».

Анализ качества управления персоналом организации по методике, предложенной Королевским М.И. представлен в таблице 1.4 [29, с.220].

Таблица 1.4 - **Направления анализа эффективности управления персоналом организации**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Направление анализа | Используемые критерии |
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | Анализ степени соответствия кадровой политики и практики управления персоналом целям и задачам фирмы | Последовательность, непротиворечивость целей и путей их достижения |
| 2 | Оценка качества документов, регламентирующих работу персонала | Четкость и полнота изложения соответствие КЗОТ |
| 3 | Оценка важнейших формальных правил и процедур, обеспечивающих процесс управления персоналом фирмы | Трудовые показатели работников, эффективность работы фирмы; Соответствие КЗОТ; Морально-психологический климат в коллективе |
| 4 | Оценка основных элементов организационной культуры, оказывающих воздействие на поведение работников | Состояние трудовой этики; Морально-психологический климат в коллективе; Удовлетворенность персонала работой, отсутствие жалоб, других проявлений недовольства; Имидж фирмы в глазах клиентов; Приверженность работников своей фирме; Трудовые показатели. |
| 5 | Оценка показателей, характеризующих качество управления персоналом (уровень текучести персонала, состояние трудовой дисциплины, удовлетворенность работников работой в фирме, морально-психологический климат и др.) |

Таким образом, подводя общий итог можно отметить, что эффективность управления персоналом организации - это показатель, косвенно характеризующих оценку работы предприятия. Основными показателями, характеризующими работу управления персоналом, являются: стратегическая эффективность управления и своевременность принятия и осуществления управленческих решений.

**2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И ФИНАНСОВЫЕ ПАРАМЕТРЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ИЖЕВСКИЙ ЗАВОД РАДИАТОРОВ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА»**

 **2.1 Организационно-правовая форма, структура управления и виды деятельности организации**

Общество с ограниченной ответственностью «Ижевский завод радиаторов железнодорожного транспорта» учреждено и действует на основании устава, Гражданского кодекса Российской Федерации, Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью», а также иного применимого законодательства.

Полное фирменное наименование общества на русском языке: Общество с ограниченной ответственностью «Ижевский завод радиаторов железнодорожного траснпорта». Сокращенное фирменное наименование Общества на русском языке – ООО «ИЗРЖТ».

Общество считается созданным как юридическое лицо с момента его государственной регистрации.

ООО «ИЗРЖТ» зарегистрировано 16 мая 2014 г. Инспекцией Федеральной налоговой службы по Октябрьскому району г. Ижевска. присужденным ему основным государственным регистрационным номером 1091831002394.

Юридический адрес: 426063, Удмуртская республика г.Ижевск, ул.Орджоникидзе, д.2, лит.В

Адрес месторасположения: совпадает с юридическим адресом.

Для обеспечения своей деятельности ООО «ИЗРЖТ» имеет круглую печать со своим наименованием, бланки, товарный знак, знак обслуживания, зарегистрированные в установленном порядке, другие реквизиты с фирменной символикой.

Основной целью создания ООО «ИЗРЖТ» является осуществление коммерческой деятельности для извлечения прибыли.

Для осуществления своей основной цели, ООО «ИЗРЖТ» занимается следующими основными (уставными) видами деятельности (таблица 2.1):

Таблица 2.1 - **Сведения о видах экономической деятельности ООО "ИЗРЖТ"**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Код по ОКВЭД | Тип | Наименование вида деятельности |
| 29.23.1 | Основной вид деятельности | Производство теплообменных устройств, промышленного холодильного оборудования и оборудования для кондиционирования воздуха; производство оборудования для фильтрования и очистки газов |
| 51.70 | Дополнительный вид деятельности | Прочая оптовая торговля |

В настоящее время ООО «ИЗЖРТ» производит следующие виды продукции:

1. Секция радиатора СРКР.387581.012 (аналог Р63.61.000);

2. Секция радиатора унифицированная СРКР.387581.112 (аналог 7317.000 СБ);

3.Секция радиатора масляная СРКР.387581.212 (аналог ТЭ3.02.005/0404.000 СБ).

4. Секция радиатора СРКР.387581.005 (аналог 7317.200).

По состоянию на 01.01.2017 г. Уставный капитал ООО «ИЗРЖТ» составляет 10 тыс.руб., который поделен на доли среди учредителей организации следующим образом:

- Стройков Александр Егорович 5,2 тыс. руб. (52%);

- Горелкина Виктория Александровна 2,4 тыс.руб. (24%);

- Колчина Олеся Александровна 2,4 тыс.руб. (24%).

Как производственная структура, ООО «ИЗРЖТ» состоит из соответствующих производственных подразделений и звеньев управления.

Наглядно организационная структура ООО «ИЗРЖТ» представлена на рисунке Б.1 приложения Б.

Изучая структуру ООО «ИЗРЖТ», можно заметить, что организация состоит из следующих служб и отделов: отдел проектирования сметной работы, отдел маркетинга и развития бизнеса, производственный отдел, отдел кадров и охраны труда, финансовый отдел, юридический отдел и служба безопасности и учебный комбинат.

Более подробное разделение труда по звеньям ООО «ИЗРЖТ» сможет показать структура управления организацией, которая представлена на рисунке Б.2 приложения Б.

Для ООО «ИЗРЖТ» характерна линейно-функциональная структура управления.

Рассматривая структуру управления ООО «ИЗРЖТ» можно заметить, что высшим органом управления организации является собрание учредителей. Во главе организации стоит директор.

В непосредственном подчинении управляющего ООО «ИЗРЖТ» находятся:

- начальник службы по сметной работе, в распоряжении которого находится главный инженер-сметчик;

- коммерческий директор, который руководит начальником отдела маркетинга, начальником отдела продаж, начальником отдела закупок и главным юристом;

- главный инженер, отвечающий за работу старшего мастера, мастеров производственных и сборочных бригад и главным электриком;

- начальник отдела кадров, в чьей компетенцией является руководство над старшим инспектор отдела кадров, старшим инспектором по охране труда и технике безопасности, начальником службы безопасности и заведующим учебным комбинатом;

- финансовый директор, который следит на работой начальника планово-экономического отдела и главного бухгалтера организации.

Далее перейдем к оценке экономической деятельности ООО «ИЗРЖТ».

**2.2 Эффективность хозяйственной деятельности и финансовой устойчивости организации**

Анализ хозяйственной деятельности любой организации по существу представляет собой изучение определенных экономических показателей, характеризующих различные стороны этой деятельности.

Для того чтобы правильно оценить ООО «ИЗРЖТ» с экономической точки зрения, необходимо изучить основные его показатели, представленные в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - **Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «ИЗРЖТ»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Значение показателя за | Изменения 2016-2014 гг. |
| 2014 год | 2015 год | 2016 год | (+/-) | % |
| 1. Численность персонала, чел. | 64 | 68 | 82 | 16 | 128,13 |
| 2.Среднегодовая стоимость основных средств, тыс.руб. | 2035 | 2052 | 1992 | -43 | 97,89 |
| 3.Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс.руб. | 38712 | 33167 | 30647 | -8065 | 79,17 |
| 4. Выручка от реализации работ, услуг, тыс. руб. | 122963 | 79614 | 53710 | -69253 | 43,68 |
| 5.Себестоимость продажи работ, услуг, тыс. руб. | 114698 | 74178 | 47727 | -66971 | 41,61 |
| 6. Прибыль (убыток) от продажи (+,-), тыс. руб. | 1015 | 386 | 162 | -853 | 15,96 |
| 7. Прибыль (убыток) до налогообложения (+,-), тыс. руб. | 1015 | 386 | 162 | -853 | 15,96 |
| 8. Чистая прибыль (убыток) (+,-), тыс. руб. | 771 | 293 | 123 | -648 | 15,95 |
| 9. Уровень рентабельности (убыточности) деятельности (+,-), % | 0,88 | 0,52 | 0,34 | -0,55 | - |

Рассматривая основные технико-экономические показатели деятельности ООО «ИЗРЖТ», представленные в таблице 2.2, можно отметить, в связи с расширением охвата деятельности по производству радиаторов для железнодорожного транспорта, а также услуг по техническому исследованию и анализу данной продукции среднесписочная численность работников организации в динамике 2014-2016 гг. увеличилась на 16 чел.(18,13%) – с 64чел. в 2014 году до 82 чел. в 2016 году.

Среднегодовая стоимость основных средств имела отрицательную динамику – ее снижение составило 43 тыс.руб. (2,11%) до уровня в 1992 тыс.руб.

Среднегодовая стоимость оборотных средств также сократилась, если в базисном 2014 году данная величина составляла 38712 тыс.руб., то к концу отчетного 2016 года она снизилась на 8065 тыс.руб. (20,83%) и составила 30647 тыс.руб.

Экономические показатели деятельности ООО «ИЗРЖТ» в динамике 2016-2016 гг. также дают нам представление о том, что спрос на радиаторы для железнодорожного транспорта, производимые организацией в отчетном периоде значительно снизился – о общей совокупности данный показатель снизился более чем в 2 раза – на 69253 тыс.руб. (56,32%) и составил 53710 тыс.руб.

Параллельно снижению спроса на радиаторы для железнодорожного транспорта, предлагаемые ООО «ИЗРЖТ», понижались и затраты организации, о чем нам говорит снижение себестоимости на 66971 тыс.руб. (58,39%). Если в 2014 году себестоимость выполнения работ и услуг организации составляла 114698 тыс.руб., то к концу отчетного 2016 года – уже 47727 тыс.руб.

Все вышесказанное позволяет нам судить о том, что рост выручки от реализации работ и услуг, предлагаемых ООО «ИЗРЖТ» в абсолютных показателях не превысил уровень роста себестоимости, что привело к снижению прибыли от продажи более чем на 853 тыс.руб. (84,04%) и на конец 2016 финансового года она составила лишь 162 тыс.руб.

Резкое снижение себестоимости от и прибыли продаж радиаторов для железнодорожного транспорта привели к снижению уровня рентабельности деятельности на 0,54% -с 0,88% в 2014 году до 0,34 % в 2016 году. Резкое снижение данного показателя является негативным моментом в оценке результативности деятельности ООО «ИЗРЖТ».

По итогам всего периода исследования финансовым результатом деятельности ООО «ИЗРЖТ» являлась чистая прибыль. В базисном периоде чистая прибыль составляла 771 тыс.руб., но к концу отчетного 2016 года она также снизилась более чем на 648 тыс.руб. (84,05 %) и составила 123 тыс.руб.

Для наглядного восприятия динамики изменения вышеперечисленных экономических показателей, обратимся к рисунку 2.1.

Рисунок 2.1 - **Динамика финансовых показателей деятельности ООО «ИЗРЖТ»**

Рассмотрев организационно-экономическую характеристику ООО «ИЗРЖТ», перейдем к проведению всестороннего анализа и оценке финансового состояния организации.

Первоначальным этапом в анализе финансового состояния любой организации является вертикальный и горизонтальный анализ бухгалтерского баланса на основе бухгалтерской отчетности и их изменение за г. и за ряд лет.

Вертикальный и горизонтальный анализ бухгалтерского баланса характеризует имущественное положение предприятия.

Горизонтальная и вертикальная оценка бухгалтерского баланса ООО «ИЗРЖТ» представлена в таблице Б.1 приложения Б.

При анализе актива баланса ООО «ИЗРЖТ» видно, что общая величина активов организации в отчетном 2016 г., по сравнению с базовым 2014 г. снизилась на 5160 тыс.руб. (11,17%) до отметки в 41045 тыс.руб.

В общей структуре активности части баланса ООО «ИЗРЖТ» внеоборотные активы, величина которых на конец 2014 г. составляла 2080 тыс. руб., возросли снизились на 120 тыс. руб. (5,77%) до уровня в 1960 тыс.руб., составив тем самым 4,78 % общей структуры имущества организации за 2016 г. На протяжении всего исследования в составе внеобротных активов ООО «ИЗРЖТ» были основные средства организации.

Рассматривая оборотные активы ООО «ИЗРЖТ», то в течении 2014-2016 гг. заметно их значительное сокращение - на 5040 тыс.руб. (11,42%) до 39085 тыс.руб. Структурно сумма оборотных активов в составе бухгалтерского баланса ООО «ИЗРЖТ» снизилась на 0,27% и составила 95,22 % общей структуры баланса на коней отчетного периода.

На изменение структуры оборотных активов в большей степени повлиял рост дебиторской задолженности. В динамике 2014-2016 гг. данный показатель увеличился на 2574 тыс.руб. (18,41%) и на конец 2016 г. составил 16557 тыс.руб. Структурно дебиторская задолженность возросла на 10,08% и заняла позиции на уровне 40,34%.

Рассматривая долгосрочные финансовые вложения ООО «ИЗРЖТ», можно заметить их положительную динамику. В разрезе 2014-2016гг. в общей совокупности данный показатель возрос на 692 тыс.руб. (3,36%) до уровня в 21259 тыс.руб. Удельный вес долгосрочных финансовых вложений в составе бухгалтерского баланса организации также возрос- на 7,28 %, таким образом, структура данного показателя в отчетном 2016 г. составила 51,79%.

Самым емким снижением в структуре внеобротных активов ООО «ИЗРЖТ» в динамике 2014-2016 гг. отметились прочие внеобротные активы, которые снизились сразу на 8306 тыс.руб.(86,75%). Если на конец 2014 г. данный показатель составлял 9575 тыс.руб. (20,72% в структуре), то к концу отчетного 2016 г. – 1269 (3,09%). Можно заметить, сто структурно стоимость прочих внеобротных активов ООО «ИЗРЖТ» снизилась на 17,63 процентных пункта.

Рассматривая ситуацию в целом, динамику изменения актива баланса ООО «ИЗРЖТ» можно назвать отрицательной.

Суммарные изменения в пассиве бухгалтерского баланса ООО «ИЗРЖТ» полностью соответствовали динамике актива баланса.

Изменение капитала и резервов организации в динамике 2014 -2016 гг. составило 328 тыс.руб.(17,32%) в положительную сторону. Структурно данный показатель увеличился на 1,31% и составил 5,41%.

Колебания уставного капитала в составе капитала и резервов ООО «ИЗРЖТ» в динамике 2014-2016 гг. не наблюдались – он оставался неизменны на уровне в 10 тыс.руб.(0,02 % в структуре).

Рассматривая изменение нераспределенной прибыли ООО «ИЗРЖТ», можно отметить, что за анализируемый период ее величина возросла на 328 тыс. руб. (17,41%) и составила 2212 тыс.руб., что является положительным фактором в развитии организации. Структурно динамика нераспределенной прибыли организации также имела динамику с 4,08% в 2014 г. до 5,39% в 2016г.

Краткосрочные обязательства ООО «ИЗРЖТ» в общей совокупности сократились на 5488 тыс.руб.(12,39%) и составили 38823 тыс.руб. Структурно в составе пассивной части баланса их снижение составило 1,31% до уровня в 94,59%.

В части пассивов увеличение валюты баланса ООО «ИЗРЖТ» в наибольшей степени произошло за счет снижения кредиторской задолженности. Кредиторская задолженность ООО «ИЗРЖТ» сократилась на 19051 тыс.руб. (43,06%) и на конец отчетного 2016 г. составила 25196 тыс.руб. Структурно данный показатель также снизился – на 34,38%, если в 2014 г. данный показатель составлял 95,76% в структуре пассивной части баланса организации, то к концу 2016 г. – уже 61,39%. Снижение данного показателя является положительным моментом для деятельности ООО «ИЗРЖТ».

При анализе пассивной части бухгалтерского баланса ООО «ИЗРЖТ» за 2016 финансовый год можно заметить, что в составе краткосрочных обязательств организации появилась новая статья – заемные средств в сумме 19563 тыс.руб. и составил 23,30% структуры баланса. Ранее данный показатель в ООО «ИЗРЖТ» отсутствовал.

Прочие обязательства ООО «ИЗРЖТ» перед кредиторами увеличились на 4000 тыс.руб. (64 раза) и на конец отчетного периода составили 4064 тыс.руб., хотя в аналогичных 2014 и 2015 гг. они составляли 64 тыс.руб. В своем удельном весе данный показатель прибавил 9,76% и составил 9,90%%.

Таким образом, подводя общий итог, изменение структуры пассивов бухгалтерского баланса ООО «ИЗРЖТ» за анализируемый период следует признать в подавляющей части негативной.

Графически состав и динамика актива и пассива бухгалтерского баланса ООО «ИЗРЖТ» на рисунке 2.2.

Рисунок 2.2 **- Состав актива и пассива бухгалтерского баланса ООО «ИЗРЖТ»**

Общее представление о деятельности ООО «ИЗРЖТ» в полной мере невозможно сформулировать без анализа финансового состояния организации. Достоверная оценка сложившейся в экономике организации ситуации проводится с применением методов финансового анализа.

Финансовую устойчивость организации отражает структура баланса (соотношение между отдельными разделами актива и пассива), которая характеризуется абсолютными и относительными показателями.

Оценка финансовой устойчивости любой организации по относительным показателям характеризуется системой финансовых коэффициентов. Они рассчитываются как соотношение абсолютных показателей актива и пассива баланса.

Для качественной оценки финансовой устойчивости ООО «ИЗРЖТ» по относительным показателям (финансовым коэффициентам), воспользуемся рассмотренными ранее формулами, полученные результаты представим в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - **Относительные показатели финансовой устойчивости ООО «ИЗРЖТ»**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | **Рекомендованное значение**  | **Значение показателя за** | **Изменения 2016-2014 гг.** |
| **2014 г.** | **2015 г.** | **2016 г.** | **(+/-)** | **%** |
| 1.Коэффициент автономии  | ≥ 0,5 | 0,04 | 0,06 | 0,05 | 0,01 | 132,07 |
| 2.Коэффициент соотношения заемных и собственных средств | ≤ 1 | 23,40 | 14,50 | 17,47 | -5,92 | 74,68 |
| 3.Коэффициент маневренности | ≥ 0,5 | -0,10 | -0,29 | 0,12 | 0,22 | -120,07 |
| 4.Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования | ≥ 0,1 | 0,00 | -0,02 | 0,01 | 0,01 | -159,02 |
| 5.Коэффициент соотношения собственных и привлеченных средств | ≥ 1 | 0,04 | 0,07 | 0,06 | 0,01 | 133,90 |
| 6.Коэффициент финансовой зависимости | ≤ 1,25 | 0,96 | 0,94 | 0,95 | -0,01 | 98,63 |

Изучая данные, характеризующие финансовую устойчивость ООО «ИЗРЖТ» по относительным показателям, представленным в таблице 2.3, можно сделать следующие выводы:

По данным на конец 2016 г. коэффициент автономии составляет 0,05, что намного ниже его нормального значения (0,5) и показывает, что в валюте баланса лишь 5% всего имущества приобретено на собственные средства и 95% - на заемные (за счет кредиторской задолженности), т.е. зависимость ООО «ИЗРЖТ» от заемного капитала пока очень велика. В аналогичных 2014-2015 гг. коэффициент автономии также принимал низкие значения – 0,04 и 0,06 по годам соответственно.

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств показал, что в течении 2016 г. у ООО «ИЗРЖТ» значительно снизилось количество собственных средств, и показатель значительно выше своего нормального значения (≤1). На конец отчетного 2016 г. данный показатель составил 17,47, что на 5,92 (25,32%) меньше чем в аналогичном 2014 г. (24,40). Данная динамика свидетельствует о том, что заемные средства ООО «ИЗРЖТ» почти в 17,5 раз превышают объем собственных. Данное обстоятельство отрицательно влияет на финансовую устойчивость организации.

Коэффициент маневренности показывает степень мобильности собственных источников средств с финансовой точки зрения, в нашем случае на каждый вложенный рубль оборотных средств в 2016 г. у ООО «ИЗРЖТ» лишь 0,12 руб. являлись собственным оборотными средствами, что чуть выше рекомендованного значения для данного показателя (≥ 0,5). Стоит также отметить, что в 2014 и 2015 гг. данный показатель имел отрицательное значение.

Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования ООО «ИЗРЖТ» на конец 2016 г. был значительно ниже своего нормального ограничения (≥0,1) и составил лишь 0,01. Стоит также отметить, что в базисном 2014 г. данный показатель отсутствовал (составлял 0), а в аналогичном 2015 г. принимал отрицательное значение – 0,02. Значение данного показателя в динамике исследуемого периода также не является положительным моментов в оценке финансовой устойчивости организации.

Коэффициент соотношения собственных средств и привлеченных показал, характеризующий отношение собственного и заемного капитала организации, рекомендованное значение которого составляет ≥ 1 показал, что в динамике 2014 – 2016 гг. у ООО «ИЗРЖТ» количество собственных средств организации по отношению к привлеченным незначительно увеличилось – на 0,02 (33,90%) и на конец отчетного 2016 г. данный показатель составил лишь 0,06. Данная динамика также отрицательно влияет на финансовую устойчивость организации.

Коэффициент финансовой зависимости, имеющий рекомендованное ограничение ≤1,25 на протяжении 2014 – 2016 гг. составлял 0,96-0,95 по годам соответственно, что свидетельствует о том, что долгосрочные обязательства ООО «ИЗРЖТ» занимали 96-95% в общем объеме внеоборотных активов, что негативным образом влияет на финансовую устойчивость организации.

Наглядно динамика относительных показателей финансовой устойчивости ООО «ИЗРЖТ» представлена на рис.2.3.

В целом проведенный анализ выше относительных показателей, отвечающих на финансовую устойчивость ООО «ИЗРЖТ» показал нам, что организация является финансово-неустойчивой и сильно зависит заемного капитала.

Далее проведем оценку финансовой устойчивости ООО «ИЗРЖТ» по абсолютным показателям и определим ее тип.

Своевременный анализ финансовой устойчивости по абсолютным показателям крайне важен для успешного управления, так как данные показатели характеризуют величину уровня обеспеченности оборотных средств каналами и ресурсами для их формирования и функционирования.

Для проведения качественного анализа абсолютных показателей, отвечающих за финансовую устойчивость ООО «ИЗРЖТ», результаты расчетов представим в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - **Абсолютные показатели финансовой устойчивости ООО «ИЗРЖТ»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Значение показателя за | Изменения 2016-2014 гг. |
| 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | (+/-) | % |
| 1.Наличие собственных оборотных средств, тыс. руб. | -186 | -461 | 262 | 448 | -140,86 |
| 2.Общая величина основных источников формирования запасов и затрат, тыс. руб. | 44125 | 22209 | 39085 | -5040 | 88,58 |
| 3.Излишек (+) или недостаток (-), тыс. руб. а) собственных оборотных средств | -186 | -461 | 262 | 448 | -140,86 |
| б) общей величины основных источников для формирования запасов и затрат | 44125 | 22209 | 39085 | -5040 | 88,58 |

Анализируя динамику абсолютных показателей финансовой устойчивости ООО «ИЗРЖТ», можно сделать вывод, что в течении 2014-2015 гг. у организации имелся недостаток собственных оборотных средств. Так, в 2014 г. данный показатель составлял 186 тыс.руб., а к концу 2015 г. данный недостаток составил уже 461 тыс.руб. Однако, к концу отчетного 2016 г. по отношению к базисному 2014 г. данный показатель увеличился на 448 тыс.руб.(40,86%) до положительного значения и остановился на уровня в 262 тыс.руб.

На протяжении всего периода исследования у ООО «ИЗРЖТ» наблюдается излишек источников формирования запасов, при этом к концу отчетного периода он снизился 5040 тыс. руб., что более чем 11,42 % меньше по сравнению со значением 2014 г. – 39085 тыс.руб.

Далее, на основании данный, представленных в таблице 2.4, определим тип финансовой устойчивости, для этого составим таблицу 2.5.

Таблица 2.5 - **Тип финансовой устойчивости ООО «ИЗРЖТ»**

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | Значение показателя за |
| 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. |
| 1.Наличие собственных оборотных средств, тыс. руб. | <0 | <0 | >0 |
| 2.Общая величина основных источников формирования запасов и затрат, тыс. руб. | >0 | >0 | >0 |
| 3.Излишек (+) или недостаток (-)общей величины основных источников для формирования запасов и затрат, тыс. руб.  | >0 | >0 | >0 |
| Модель типа финансовой устойчивости  | {0;1;1} | {0;1;1} | {1;1;1} |
| Тип финансовой устойчивости  | Нормальная  | Нормальная  | Абсолютная  |

Рассматривая тип финансовой устойчивости на основании абсолютных показателей, можно заметить, что на протяжении 2014-2015 гг. финансовую устойчивости организации можно было охарактеризовать как нормальную, а концу отчетного 2016 г. она приняла значения абсолютной.

Для оценки платежеспособности ООО «ИЗРЖТ» по относительным показателям обратимся к данным, представленным в таблице 2.6.

Таблица 2.6 **- Показатели ликвидности, платежеспособности и финансовой устойчивости ООО «ИЗРЖТ»**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Нормальное ограничение | На конец г. | 2016г. в % к 2014г. |
| 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. |
| 1.Коэффициент покрытия (текущей ликвидности) | ≥ (0,2÷0,5) | 1 | 0,98 | 1,12 | 112,00 |
| 2.Коэффициент абсолютной ликвидности | ≥ 2 | 0,22 | 0,09 | 0,04 | 18,18 |
| 3.Коэффициент быстрой ликвидности (промежуточный коэффициент покрытия) | ≥ 1 | 0,53 | 0,68 | 0,51 | 96,23 |

Наличие денежных средств ООО «ИЗРЖТ» снижается в динамике трех лет, что негативно отражает финансовый коэффициент абсолютной ликвидности, его значение в 2016г. – 0,04, тогда как в 2014г. – 0,22. Таким образом денежных средств организации не хватит для погашения краткосрочных обязательств. Исходя из роста коэффициента текущей ликвидности, можно сказать, что организация увеличивает свои запасы в структуре оборотных активов. Низкий уровень коэффициента быстрой ликвидности и снижение его к 2016г. с 0,53 до 0,51, говорит о том, что большая часть оборотных активов сосредоточена в запасах (материалы, готовая продукция)

Для проведения оценки платежеспособности и ликвидности бухгалтерского баланса организации, статьи активов группируют по степени ликвидности – от наиболее быстро превращаемых в деньги к наименее. Пассивы же группируют по срочности оплаты обязательств.

Типичная группировка активов и пассивов баланса ООО «ИЗРЖТ» представлена в нижеприведенной таблице 2.7.

Таблица 2.7 **- Группировка активов и пассивов баланса ООО «ИЗРЖТ»**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Название группы | Обозначение | Методика расчета по балансу | Сумма, тыс.руб. |
| 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. |
| Актив |
| Наиболее ликвидные  | А1 | Стр.1250+1240 | 20567 | 6734 | 21259 |
| Быстро реализуемые  | А2 | Стр.1230 | 13983 | 13391 | 16557 |

Продолжение таблицы 2.7

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Медленно реализуемые | А3 | Стр.1210+1220+1260+1265 | 9575 | 2084 | 1269 |
| Трудно реализуемые  | А4 | Стр.1100 | 2080 | 2024 | 1960 |
| Пассив |
| Наиболее срочные  | П1 | Стр.1520 | 44247 | 22606 | 25196 |
| Краткосрочные  | П2 | Стр.1510+1540+1550 | 64 | 64 | 13627 |
| Долгосрочные  | П3 | Стр.1400 | 0 | 0 | 0 |
| Постоянные  | П4 | Стр.1300+1530+1265 | 1894 | 1563 | 2222 |

Для качественной оценки ликвидности баланса с учетом фактора времени необходимо провести сопоставление каждой группы актива с соответствующей группой пассива на основе данных таблицы 2.7, данные сведены в таблице 2.8.

Таблица 2.8 - **Оценка ликвидности баланса ООО «ИЗРЖТ»**

|  |  |
| --- | --- |
| Нормативное значение | Соотношение активов и пассивов |
| 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. |
| А1=>П1 | 20567<44247= А1<П1 | 6734<22606= А1<П1 | 21259<25196= А1<П1 |
| А2=>П2 | 13983 >64 = А2>П2 | 13391 >64 = А2>П2 | 16557 >13627= А2>П2 |
| А3=>П3 | 9575>0 = А3>П3 | 2084>0 = А3>П3 | 1269>0 = А3>П3 |
| А4<П4 | 2080 >1894= А4>П4 | 2024 >1563= А4>П4 | 1960<2222= А4<П4 |

Исходя из полученных данных, можно охарактеризовать ликвидность бухгалтерского баланса ООО «ИЗРЖТ» как недостаточную, так как соотношение высоколиквидных активов и наиболее срочных платежей не соответствует нормативным значениям на протяжении 2014-2016 гг., так в 2014 г. недостаток платежных активов для покрытия наиболее срочных обязательств возрос почти в 2 раза (с 20567 тыс.руб. до 44247 тыс.руб.), но к концу отчетного периода недостаток сократился 2950 тыс.руб. что говорит о частичном улучшении ликвидности бухгалтерского баланса, но все же по данному критерию организация является неплатежеспособной.

В 2014 г. платежный недостаток ООО «ИЗРЖТ» возрос с 1894 тыс.руб. до 2080 тыс.руб., а в 2015 г. снизился до 2024 тыс.руб., а к концу 2016 г. он отсутствовал, так как размер труднореализуемых активов (1960 тыс.руб.) намного меньше суммы постоянных пассивов (2222 тыс.руб.).

Анализируя финансовое состояние ООО «ИЗРЖТ», можно сделать вывод, что у организации имеются собственные оборотные активы для покрытия текущей кредиторской задолженности. Их наличие не позволяет 100 % покрыть всю текущую задолженность, но платежеспособность ООО «ИЗРЖТ» увеличивается к 2016г. на 12%.

Подводя общий итог исследования, можно отметить, что ООО «ИЗРЖТ» является прибыльным, абсолютно финансово-устойчивым и платежеспособным предприятием.

**3 ОЦЕНКА И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «ИЖЕВСКИЙ ЗАВОД РАДИАТОРОВ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА»**

**3.1 Характеристика персонала организации**

Персонал организации — совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация. Первоначальным этапом в описании характеристики персонала ООО «ИЗРЖТ» является качественный анализ состава трудовых ресурсов.

Состав и структура работников ООО «ИЗРЖТ» представлена в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - **Состав и структура работников ООО «ИЗРЖТ»**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель  | 2014 год | 2015 год | 2016 год | Изменения 2016-2014 гг. |
| Чел. | Уд.вес,% | Чел. | Уд.вес, % | Чел. | Уд.вес, % | (+/-) | % |
| Квалификация |
| Руководители | 11 | 17,19 | 14 | 20,29 | 15 | 18,29 | 4 | 105,90 |
| Специалисты | 7 | 10,94 | 8 | 11,59 | 8 | 9,76 | 1 | 108,90 |
| Служащие | 17 | 26,56 | 17 | 24,64 | 22 | 26,83 | 5 | 113,80 |
| Рабочие | 29 | 45,31 | 30 | 43,48 | 37 | 45,12 | 8 | 106,00 |
| Итого | 64 | 100,00 | 69 | 100,00 | 82 | 100,00 | 18 | 128,13 |
| Возраст работников |
| 18-25 лет. | 18 | 28,13 | 21 | 30,43 | 24 | 29,27 | 6 | 133,33 |
| 25-35 лет. | 25 | 39,06 | 23 | 33,33 | 24 | 29,27 | -1 | 96,00 |
| 36-45 лет. | 11 | 17,19 | 14 | 20,29 | 21 | 25,61 | 10 | 190,91 |
| 46-55 лет. | 7 | 10,94 | 8 | 11,59 | 10 | 12,20 | 3 | 142,86 |
| 56-60 лет. | 3 | 4,69 | 3 | 4,35 | 3 | 3,66 | 0 | 100,00 |
| Итого  | 64 | 100,00 | 69 | 100,00 | 82 | 100,00 | 18 | 128,13 |
| Половой признак  |
| Мужчины | 41 | 64,06 | 44 | 63,77 | 54 | 65,85 | 13 | 131,71 |
| Женщины | 23 | 35,94 | 25 | 36,23 | 28 | 34,15 | 5 | 121,74 |
| Итого  | 64 | 100,00 | 69 | 100,00 | 82 | 100,00 | 18 | 128,13 |
| Образование  |
| Среднеспециальное  | 28 | 43,75 | 30 | 43,48 | 33 | 40,24 | 5 | 117,86 |
| Неполное высшее  | 11 | 17,19 | 10 | 14,49 | 18 | 21,95 | 7 | 163,64 |
| Высшее профессиональное | 23 | 35,94 | 26 | 37,68 | 28 | 34,15 | 5 | 121,74 |
| Несколько высших/ | 2 | 3,13 | 3 | 4,35 | 3 | 3,66 | 1 | 150,00 |
| Итого  | 64 | 100,00 | 69 | 100,00 | 82 | 100,00 | 18 | 128,13 |

Рассматривая данные, представленные в таблице 3.1, можно заметить, что в динамике 2015-2015 гг. численность работников ООО «ИЗРЖТ» увеличилась на 18 чел. (28,13%) и составила 82 чел. Рост численности персонала связан, в первую очередь, с тем, что рассматриваемое предприятие с каждым город расширяет географию продаж радиаторов для железнодорожного транспорта.

Изучая структуру персонала ООО «ИЗРЖТ», то можно заметить, что наибольший удельный вес в структуре работников предприятия занимают рабочие, так, если в 2014 году их численность составлял 29 чел. (45,31% в структуре), то к концу аналогичного 2015 года их численность увеличилась на 1 работника до 30 чел., но тем не менее, структурно данный показатель сократил свой вес и составил 43,48%. На конец отчетного 2016 года среднегодовая численность рабочих, числящихся на баланса ООО «ИЗРЖТ» также возросла – ее рост составил 8 чел. (6%), однако структурно данный показатель также имел негативную тенденцию, но не значительно – до 45,12%.

Изучая структурные изменения в численности руководителей, то можно заметить, что в рассматриваемый промежуток времени их численность увеличилась на 4 человека (5,9%) и ставила 15 чел., хотя структурно в базисном 2014 году данный показатель находился на отметку ниже – на уровне 17,19%.

Рост численности специалистов с 7 чел. также оказал значительное структурные сдвиги, так, если в 2014 году в структуре численности персонала данная категория занимала 10,94%, увеличившись в абсолютном значении на 1 чел. структурно он возрос до 11,59%. Однако, 8 специалистов в 2016 году в общей структуре численности снизили свои позиции до 9,76%.

Рассматривая динамику изменения служащих в структуре работников ООО «ИЗРЖТ», то можно заметить, что в 2014-2015 гг. их численность оставалась неизменной и составляла 17 чел., однако структурно они занимали разные позиции (26,56%-24,64% по годам соответственно) –не смотря на то, что к концу отчетного 2016 года данный показатель увеличился на 5 чел. (13,8%), сильный рост в структуре данного показателя замечен не был, он зафиксировал свои позиции на уровне в 26,83%.

Графически структура численности персонала ООО «ИЗРЖТ» по категориям представлена на рисунке 3.1.

Рисунок 3.1 - **Структура работников ООО «ИЗРЖТ» по квалификации**

Изучая состав и структуру работников ООО «ИЗРЖТ» за 2014-2016 гг. по возрасту, можно сделать следующие выводы:

- самой емкой возрастной категорией в структуре работников предприятия в абсолютном и относительном выражении является категория работников в возрасте 25-35 лет. Так, в 2014 году численность работников возрасте 25-35 лет составляла 25 чел., что в структуре составляет 39,06%, не смотря на снижение численности работников в данной категории на 1 структурную единицу (4%), структурно данный показатель снизился до 29,27%, но тем не менее все же остался на высокой позиции;

- в возрастной категории работников ООО «ИЗРЖТ» 18-25 лет в разрезе 2014-2016 гг. был замечен значительный рост численности – сразу на 6 чел. (33,33%), структурно данный показатель также имел положительную динамику с 28,13% до 29,27%. Наибольшее структурное значение в данной категории было замечено в 2015 году – на отметке в 30,43%;

- численность категории работников «среднего возраста» в рассматриваемый промежуток времени снизилась на 1 чел. (9,09%) и составила 10 чел. (25,61% в структуре), хотя в отчетном 2016 году структурно данный показатель составлял лишь 17,19%;

- численность работников предпенсионного возраста в течении 2014-2016 гг. также имела положительную динамику – ее рост составил 3 чел. (42,86%) до уровня в 10 чел., хотя структурно данный увеличился лишь 2,26% и составил 12,20%;

- рассматривая состав работников пенсионного возраста, то можно заметить, что в 2014 и 2016 гг. в ООО «ИЗРЖТ» качестве сторожей было устроено 3 чел. пенсионного (56-60 лет), что структурно составляло 4,69% и 4,35% по годам соответственно, однако, можно заметить, что в отчетном 2016 году трудоустроенных пенсионеров среди работников предприятия замечено не было.

Графически динамика численности работников ООО «ИЗРЖТ» по возрасту представлена на рисунке 3.2.

Рисунок 3.2 - **Динамика численности персонала ООО «ИЗРЖТ» по возрасту**

В динамике 2014-2016 гг. среди работников ООО «ИЗРЖТ» преобладали мужчины. Численность мужчин в базисный 2014 год составляла 41 чел. (64,06% в структуре). Рост численности мужчин в составе работников предприятия на конец отчетного 2016 года на 13 чел. (31,71%) до уровня в 54 чел. привел к росту их удельного веса в общей структуре до 65,85%.

Численность женщин также увеличилась – ее рост составил 5 чел. (21,74%) до уровня в 28 чел., однако структурно данный показатель с 35,94% до 34,15%.

Наглядно динамика соизмерения численности мужчин и женщин в составе работников ООО «ИЗРЖТ» представлено на рисунке 3.3.

Рисунок 3.3 - **Динамика численности персонала ООО «ИЗРЖТ» по половому признаку**

Рассматривая численность работников ООО «ИЗРЖТ» по уровню образования, можно заметить, что большинство работников имеют среднеспециальное образование. Так, в 2014 году среди работников ООО «ИЗРЖТ» со среднеспециальным образованием насчитывалось 28 чел. (43,75%), а концу отчетного 2016 года численность работников со среднеспециальным образованием увеличилось на 5 чел. (17,86%) и составило 33 чел. (40,24%).

Высшее профессиональное образование среди работников ООО «ИЗРЖТ» имеют в основном специалисты и руководители, а также служащие. Так, в 2014 году высшее образование среди работников организации имели 23 чел. (35,94%), к концу 2015 года их численность составила уже 26 чел. (37,68%), а на конец отчетного 2016 года – их количество составило уже 28 чел. (34,15%).

Стоит также отметить, что среди работников ООО «ИЗРЖТ» в динамике 2014-2016 гг. имелись работники и несколькими высшими образованиями, так в 2016 году их количество составляло 2 чел. (3,13%), а в 2016-2015 гг. по 3 чел. (4,35% и 3,66% по годам соответственно).

Графически динамика вышеперечисленных данных представлена на рисунке 3.4.

Рисунок 3.4 - **Динамика численности персонала ООО «ИЗРЖТ» по уровню образования**

Поскольку изменения качественного состава персонала происходят в результате его движения, то следующим этапом нашего анализа является анализ данных о движении персонала ООО «ИЗРЖТ».

Данный анализ будет проводиться с использованием формул 3.1-3.5:

- коэффициент оборота по приему на работу:

Кпр=Рпр/Чср (3.1)

где Рпр - количество принятого на работу персонала;

Чср - среднесписочная численность персонала.

- коэффициент оборота по выбытию работников:

Кв =Ру/Чср  (3.2)

где Ру - количество уволившихся работников.

- коэффициент текучести кадров:

Ктк =(Русн+Рнтд)/Чср  (3.3)

где Русн - совокупность уволившихся по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины:

Русн =Рсж+Рнд (3.4)

где Рсж - количество работников, уволившихся по собственному желанию;

Рнд - количество работников, уволенных за нарушение трудовой дисциплины.

- коэффициент постоянства кадров:

Кп =Рп/Чср  (3.5)

где Рп - количество работников проработавших весь год.

Данные о движении персонала ООО «ИЗРЖТ» представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - **Данные о движении персонала ООО «ИЗРЖТ»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Значение показателя за | Изменения 2016 - 2014 |
| 2014 год | 2015 год | 2016 год | (+/-) | % |
| Численность производственного персонала на начало года, чел. | 62 | 64 | 69 | 7 | 111,29 |
| Приняты на работу, чел. | 3 | 7 | 13 | 10 | 433,33 |
| Выбыли, чел. | 1 | 2 | 0 | -1 | 0,00 |
| В том числе:-уволенные по собственному желанию, чел. | 1 | 1 | 0 | -1 | 0,00 |
| -уволенные за нарушение трудовой дисциплины, чел. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| - призванные в армию | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Численность персонала на конец года, чел. | 64 | 69 | 82 | 18 | 128,13 |
| Среднесписочная численность персонала, чел. | 63 | 67 | 76 | 13 | 119,84 |
| Коэффициент оборота по приему работников, чел. | 0,05 | 0,11 | 0,17 | 0,12 | 361,59 |
| Коэффициент оборота по выбытию работников, чел. | 0,02 | 0,03 | 0,00 | -0,02 | 0,00 |
| Коэффициент текучести кадров, чел. | 0,02 | 0,02 | 0,00 | -0,02 | 0,00 |
| Коэффициент постоянства кадров, чел. | 0,98 | 0,96 | 0,91 | -0,07 | 92,86 |

Данные, представленные в таблице 3.2, дают нам следующие показатели о движение персонала ООО «ИЗРЖТ»:

- Коэффициент оборота по приему работников ООО «ИЗРЖТ» увеличился на 0,12 (361,59%) и на конец 2016 года составил 0,17. На рост данного показателя повлияло то, что в течении 2014 финансового года количество принятых работников составляло 3 чел. против 13 чел., принятых в отчетном 2016 году, при этом среднесписочная численность персонала в отчетный период возросла на 13 чел. (19,84 %) и составила 76 чел.;

 - Коэффициент по выбытию персонала в рассматриваемый период имел негативную динамику – снижение составило 0,02 и составил 0, так как в течении всего 2016 года из ООО «ИЗРЖТ» никто не увольнялся;

 - Показатель текучести кадров в 2014 гг. принял те же значения что и коэффициент по выбытию персонала – это связано с тем, что в течении всего периода в ООО «ИЗРЖТ» отсутствовали работники, уволенные за нарушение трудовой дисциплины. В 2015 году данный показатель составил 0,02, так как 1 сотрудник организации был призван в армию.

- Коэффициент постоянности кадров ООО «ИЗРЖТ» в течение анализируемого периода имел отрицательную динамику. Так, снижение данного показателя составил 0,07 (7,14%) и на конец 2016 года составил 0,91 по отношению к значению 2014 года в 0,98.

**3.2 Оценка кадровой политики в организации**

Первостепенной задачей в оценке существующей кадровой политики ООО «ИЗРЖТ» является качественная оценка трудовых ресурсов организации. Качественный анализ трудовых ресурсов и анализ движения персонала ООО «ИЗРЖТ» были проведены ранее в пункте 3.1 данной работы.

В ходе проведенного ранее анализа мы выяснили, что ежегодно численность работников ООО «ИЗРЖТ» увеличивается, текучесть кадров находится на отметке 0 чел., а коэффициент постоянства кадров остановился на высокой отметке – 0,91 Рост численности персонала ООО «ИЗРЖТ» в основном связан с расширением масштабов деятельности, несмотря на снижение объемов реализации радиаторов для железнодорожной техники.

Изучая структуру управления и организационное устройство ООО «ИЗРЖТ», представленные на рисунках Б.1 и Б.2, представленных в приложении Б, можно заметить, что в штате сотрудников данной организации присутствует кадровая служба, следовательно, вопросами обеспеченности кадров на данный момент возложены на сотрудников данного подразделения.

В таблице 3.3 представлена оценка состояния управления персоналом ООО «ИЗРЖТ» посредством анализа реализации функций управления персоналом, наиболее востребованных в деятельности организации.

Таблица 3.3 - **Анализ реализации функций управления персоналом в деятельности ООО «ИЗРЖТ»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Функции управления персоналом | Реализация функций управления персоналом в полном объеме | Ответственное лицо |
| Планирование потребности в трудовых ресурсах | + | Генеральный директор ООО «ИЗРЖТ» и инспекторы отдела кадров |
| Отбор и наем персонала | + | Генеральный директор ООО «ИЗРЖТ» и инспекторы отдела кадров |
| Обучение, переподготовка и повышение квалификации и развитие  | + | Генеральный директор ООО «ИЗРЖТ» |
| Итоговая аттестация | + | Генеральный директор, начальники производственных цехов ООО «ИЗРЖТ» |
| Профессиональная ориентация и адаптация  | + | Приглашенные специалисты в данной сфере, инспекторы отдела кадров и Генеральный директор ООО «ИЗРЖТ» |
| Составление штатного расписания, структуры зарплаты, льготы и компенсации, условия, оплаты и премирования | +/- | Генеральный директор, инспекторы отдела кадров, главный бухгалтер |

Как показывают данные, представленные в таблице 3.3, вопросами планирования потребности ООО «ИЗРЖТ» в трудовых ресурсах возложено на Генерального директора и инспекторов отдела кадров, вопросами обучения, переподготовки и аттестации персонала организации возложены на начальники производственных цехов ООО «ИЗРЖТ», а также приглашенные специалисты. Вопросами составление штатного расписания и размеров оплаты труда работников, а также льгот и доплат занимается главный бухгалтер совместно под чутким руководством Генерального директора.

Для поиска кандидатуры на ту или иную должность, руководство ООО «ИЗРЖТ» обращается с объявлением о вакантной должности в ГКУ «ЦЗН г.Ижевска», а также в разделе «Работа» сайта объявлений «Авито» (https://www.avito.ru).

Для своего дальнейшего трудоустройства в ООО «ИЗРЖТ» каждый кандидат предоставляет свое резюме, и заполняет анкету претендента на ту или иную должность (приложение В), на основании которых Генеральный директор ООО «ИЗРЖТ» отбирает нужную кандидатуру, обращая внимание на ряд основных критериев (таблица 3.4).

Таблица 3.4 - **Критерии оценки кандидатов на вакантную должность ООО «ИЗРЖТ» на этапе рассмотрения резюме в зависимости от категории персонала**

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | Категории персонала |
| Руководители | Специалисты | Служащие  | Производственные рабочие |
| 1. Возраст | + | + | + | - |
| 2. Пол | + | + | + | + |
| 3. Образование | + | + | + |  |
| 4.Опыт работы в сфере производства специализированного оборудования или смежной сфере | + | + | + | + |
| 5. Стаж работы | + | + | + | + |
| 6. Умения, навыки | - | - | - | + |
| 7.Специальные требования (аттестация, прохождение спец курсов ) | - | - | + | + |
| 8.Деловые качества | + | + | + |  |
| 9.Личностные качества | + | + | + | + |

Рассматривая данные, представленные в таблице 3.4, можно сделать вывод о том, что на этапе анализа резюме практически для всех кандидатов на ту или иную должность в ООО «ИЗРЖТ» рассматриваются такие параметры как: возраст, пол, образование, опыт работы и стаж работы в сфере производства специализированного оборудования, умения, навыки, специальные требования (аттестация, прохождение спец курсов в сфере производства специализированного оборудования или смежной сфере), деловые и личностные качества.

Далее, после рассмотрения резюме интересующей кандидатуры на ту или иную должность, Генеральный директор ООО «ИЗРЖТ» приглашает соискателя работы на собеседование, где обсуждаются основные аспекты его дальнейшей работы, выполняемых функций и размера оплаты труда и в случае положительного ответа со стороны руководства, с кандидатом заключается трудовой договор. При этом каждый новый работник ООО «ИЗРЖТ» проходит испытательный срок, продолжительностью от 1 месяца до 3 месяцев (в зависимости от желаемой должности).

В настоящее время в ООО «ИЗРЖТ» применяется окладно-премиальная система оплаты труда с ежемесячным премированием в размере 40% от оклада при условии выполнения плана производства радиаторов для железнодорожного транспорта.

Выплата заработной платы работников ООО «ИЗРЖТ» происходит 2 раза в месяц – 10 числа выплата аванса в размере 5000 руб. и 25 числа – выплата остальной суммы. Средний размер оклада в целом по организации в 2016 году составлял 15230 руб.

Кроме этого присутствуют премии по инициативе руководства: к Новому году, к 8 марта, к 23 февраля, которые по итогам 2016 года фиксированного составляли 10 тыс.руб.

Денежные средства, направленные на оплату труда работнику начисляются на банковские карты, выпущенные ПАО «Ижкомбанк».

Таким образом, в существующей в настоящее время в ООО «ИЗРЖТ» кадровой политике есть как свои достоинства, так и недостатки, поэтому руководству организации необходимо разработать ряд мероприятий, направленных на совершенствование кадровой политики организации.

**3.3 Изучение процесса аттестации работников организации**

В связи с тем, что производство радиаторов для железнодорожного транспорта достаточно трудоемкий процесс, требующий квалифицированный подход, поэтому производственный персонал ООО «ИЗРЖТ» вынужден постоянно проходить аттестацию. При этом аттестация проводиться силами самой организации.

Обязательную аттестацию, согласно законодательству РФ, обязаны проходить лица, занятые в области электромонтажных работ и энергетики.

По итогам 2016 года среди рабочих ООО «ИЗРЖТ» из 37 чел. обязательную аттестацию проходили 16 работников, непосредственного занятые производством радиаторов для железнодорожного транспорта (работники производственных и сборочных бригад), что составляют 43,24%.

Внутренняя аттестация проводится в обязательном порядке в отношении сотрудников, занятых в производственном отделе. Для указанных работников ООО «ИЗРЖТ» аттестация проходит ежегодно.

 Если у сотрудника ООО «ИЗРЖТ» подходит к концу срок действия сертификата об аттестации, то отдел кадров уведомляет об этом как самого сотрудника, так и директора.

Согласно данным, предоставленным инспектором отдела труда ООО «ИЗРЖТ», в сентябре 2016 года, согласно приказу директора предприятия № 019П на аттестацию были направлены следующие работники (таблица 3.6).

Таблица 3.6 - **Перечень сотрудников цехов производственного отдела ООО «ИЗРЖТ», направляемых на прохождение аттестации в сентябре 2016 года**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование должности | ФИО | Структурное подразделение | Табельный номер |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Сборщик панели радиатора | Степанченко Иван Федорович | Цех сборки | 00021 |
| Сборщик корпуса тепла  | Окулов Геннадий Семенович | Цех сборки | 00081 |
| Сборщик духового отсека | Иванцова Аксана Леонидовна | Цех сборки  | 00073 |
| Сборщик духового отсека | Пеганов Александр Васильевич | Цех сборки  | 00075 |

Кроме указанных работников, обязательную внутреннюю аттестацию также проходит главный инженер и старший мастер.

Аттестация в ООО «ИЗРЖТ» проводится согласно разработанного и "Положения об обучении и аттестации". Данное положение регулирует процесс обучения и аттестации сотрудников и связанный с этим документооборот, а также является неотъемлемой частью кадровой работы в ООО «ИЗРЖТ» и неразрывно связано с "Положением об организационной структуре и системе карьерного роста".

В рамках "Положения об обучении и аттестации" рассматриваются следующие категории работников:

 работники функциональных подразделений (далее "сотрудники")

- все работники аппарата управления и вспомогательных подразделений, кроме Генерального директора и руководителей;

работники производственных подразделений подлежащие обязательному участию в процессе обучения и аттестации (сотрудники, занятые в производственном отделе);

-не подлежащие обязательному участию в процессе обучения и аттестации (далее "офисные сотрудники");

- все остальные работники непроизводственных подразделений.

Все вышеуказанные категории работников вовлекаются в учебный процесс, включающий в себя непосредственно обучение и аттестацию.

Порядок проведения внутренней аттестации сотрудников, занятых в цехе сборки радиаторов для железнодорожного транспорта в ООО «ИЗРЖТ» осуществлялся в соответствии с Положением об обучении и аттестации сотрудников ООО «ИЗРЖТ» и включал в себя следующие основные моменты.

Проведение аттестации предшествовала подготовительная работа, организуемая руководителем кадровой службы, который:

 разработал критерии и показатели оценки деятельности сотрудников, занятых в производственном отделе;

подготовил необходимое число бланков Доклада-оценки деятельности работника;

ознакомил аттестуемых с инструкцией по заполнению бланка Доклада-оценки;

утвердил график проведения аттестации;

подготовил необходимые материалы на аттестуемых;

оказывал организационно-методическую помощь подразделению монтажа по проведению аттестации сотрудников, занятых в производственном отделе.

Организация аттестации сотрудников, занятых в производственном отделе ООО «ИЗРЖТ» в подразделениях возлагается на их руководителей (бригадиров).

На каждого подлежащего аттестации кадровая служба подготавливает необходимую документацию: бланк Доклада-оценки деятельности работника, инструкцию по его заполнению и требования к должности аттестуемого.

Основным документом аттестации является Доклад-оценка деятельности работника, в который заносится вся информация по аттестации

Руководитель (специалист), подлежащий аттестации, самостоятельно заполняет соответствующий раздел бланка Доклада-оценки, описывает основную проделанную за аттестационный период работу: повышение квалификации, степень реализации предложений и замечаний предыдущей аттестации и т. д.

Оценка деятельности работника осуществляется непосредственным руководителем на основе описания проделанной работы за аттестуемый период, документов о повышении квалификации и степени реализации предложений и замечаний предыдущей аттестации аттестуемым. По этим вопросам с ним проводится беседа.

Материалы по аттестации работника, подготовленные инспектора отдела кадров и охраны труда, аттестуемым и его непосредственным руководителем, рассматривает вышестоящий руководитель. При этом он обсуждает представленные материалы с непосредственным руководителем аттестуемого, а при необходимости и с самим аттестуемым.

Вышестоящий руководитель отвечает за соблюдение принципов объективности и единообразия при применении оценочных показателей.

Аттестация сотрудников, занятых в производственном отделе ООО «ИЗРЖТ» является итогом работы комиссии и основой для принятия решения о дальнейшем пребывании сотрудника.

Окончательное решение по аттестации принимает руководитель комиссии при участии руководителя соответствующего подразделения. Заполненный указанными должностными лицами и аттестуемым руководителем (специалистом) бланк Доклада-оценки деятельности работника подписывается аттестуемым. Ему выдается копия подписанного им бланка.

Результаты аттестации могут служить основанием для признания аттестуемого работника (сотрудников, занятых в производственном отделе) не соответствующим занимаемой должности и для принятия решения о направлении его на повышение квалификации (переподготовку) либо с его согласия о переводе на другую работу. При несогласии аттестуемого с направлением на повышение квалификации (переподготовку) и невозможности перевода данного работника на другую должность руководитель вправе принять решение о его увольнении. Указанные решения принимаются в срок не более двух месяцев со дня аттестации. По истечении указанного срока снижение размера должностного оклада, уменьшение или отмена надбавок к нему, увольнение работника по результатам данной аттестации не допускаются.

Время болезни и отпуска аттестованного руководителя (специалиста) не засчитывается в двухмесячный срок.

При наличии письменного несогласия аттестуемого с выводами аттестации материалы рассматриваются специальной экспертной комиссией.

Материалы аттестации заносятся инспектора отдела кадров и охраны труда в личное дело аттестованного работника ООО «ИЗРЖТ» только после того, как будут рассмотрены письменные объяснения и приняты окончательные решения по ним.

На основании аттестации сотрудников, занятых в производственном отделе ООО «ИЗРЖТ», проходимой в сентябре 2016 года были сформированы следующие документы:

 зачетная ведомость (по технике безопасности на производстве радиаторов для железнодорожного транспорта) (таблица 3.7);

-сводная зачетная ведомость (таблица Д.1 приложения Д);

-сводная таблица аттестационных листов (сокращенная форма), представленная в таблице Д.2 (приложение Д).

Таблица 3.7 - **Зачетная ведомость от 20.09.2016 г. по теоретической подготовке по курсу техники безопасности при производстве радиаторов для железнодорожного транспорта**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Табельный номер | ФИО | Зачет по теме / Посещение занятий | Зачет по теме / Посещение занятий | Зачет по теме / Посещение занятий | Зачет по всему разделу | Примечания |
| 00021 | Степанченко Иван Федорович | 2 занятия зачет / незачет | 2 занятия зачет / незачет | 1 занятие зачет / незачет | зачет / незачет |  |
| 00081 | Окулов Геннадий Семенович | 2 занятия зачет / незачет | 2 занятия зачет / незачет | 1 занятие зачет / незачет | зачет / незачет |  |
| 00073 | Иванцова Аксана Леонидовна | 2 занятия зачет / незачет | 2 занятия зачет / незачет | 1 занятие зачет / незачет | зачет / незачет |  |
| 00075 | Пеганов Александр Васильевич | 2 занятия зачет / незачет | 2 занятия зачет / незачет | 1 занятие зачет / незачет | зачет / незачет |  |

Анализ результатов аттестации работников производственного отдела ООО «ИЗРЖТ» производилась при помощи аттестационного листа (полная форма), в котором проводилась оценка служебной деятельности, оценка деловых качеств, результаты сданных нормативов методом баллов. Полученная сумма баллов является исходной величиной для расчета коэффициента соответствия занимаемой должности. В результате заполнения данной формы комиссия обращает внимание на недостатки работника и решает вопрос о целесообразности повышения в должности.

Наглядно сводная таблица результатов аттестации работников цеха сборки радиаторов для железнодорожного транспорта приведена в таблице Д.3 приложения Д.

Коэффициент соответствия занимаемой должности рассчитывается как отношение максимальной величины баллов (65) к сумме баллов, полученных работником по результатам аттестации.

При значении коэффициента выше двух работнику предлагается покинуть организацию, при значении коэффициента от 1,5 до 2 рассматривается вопрос о повышении квалификации работника, при значении коэффициента от 1 до 1,5 работник продолжает работу в организации в той же должности, при этом если значение коэффициента от 1 до 1,1, то данный работник представляется на повышение при наличии вакансии. Проведем сортировку работников согласно полученному коэффициенту соответствия занимаемой должности.

Мы видим, что 2 человека из числа аттестованных работников цеха сборки радиаторов для железнодорожного транспорта (Степанченко Иван Федорович и Иванцова Аксана Леонидовна) имеют значения коэффициента занимаемой должности от 1 до 1,1, следовательно, данных сотрудников целесообразно рассматривать как работников, которые могут претендовать на повышение при наличии вакансии в организации.

Пеганов Александр Васильевич, сборщик духового отсека получил один из самых низких коэффициентов по итогам аттестации.

Подводя общий итог исследования, можно сказать, что результате проведенного анализа методов оценки персонала (аттестации работников цеха сборки) ООО «ИЗРЖТ» мы можем сказать, что очередная внутренняя аттестация проводится ежегодно и обязательна для всех работников.

В качестве рекомендаций считаем целесообразным внести предложение по расширению системы внутренней аттестации персонала в т.ч. и на офисных (административных) работников.

**3.4 Разработка мероприятий, направленных на повышение эффективности системы управления персоналом в организации**

Как показало проведенное ранее исследование, кадровая политика ООО «ИЗРЖТ» достаточно эффективна. Работники организации являются квалифицированными специалистами, постоянно повышая уровень своих знаний, проходя аттестации.

Также в ходе изучения процесса аттестации работников ООО «ИЗРЖТ» мы выяснили, что процесс аттестации работников данной организации производится силами организации (внутренняя аттестация) работниками учебного комбината (рисунок Б.1 приложения Б).

По-нашему мнению, основными мероприятиями, направленными на повышение эффективности системы управления персоналом в организации являются следующие мероприятия (рисунок 3.5):

Мероприятия, направленные на повышение эффективности системы управления персоналом в ООО «ИЗРЖТ»

Переход на внешнюю аттестацию (силами специализированных учебных центров)

Снижение затрат (экономия за счет снижения ФОТ)

Сокращение численности персонала (учебного комбината ООО «ИЗРЖТ)

Повышение эффективности показателей движения персонала

Повышение прибыли организации

Рисунок 3.5 - **Мероприятия, направленные на повышение эффективности системы управления персоналом в ООО «ИЗРЖТ»**

 Как показывают данные, представленные на рисунке 3.5, основными мероприятиями, направленными на повышение эффективности системы управления персоналом в ООО «ИЗРЖТ» являются:

 - Переход на внешнюю аттестацию (силами специализированных учебных центров);

- Сокращение штата сотрудников учебного комбината организации.

 Комплекс данных мероприятий приведет к снижению уровня затрат ООО «ИЗРЖТ» в разрезе заработной платы работников учебного комбината и, как следствие, к росту чистой прибыли.

Рассчитаем их целесообразность.

Ранее мы выяснили, что в настоящее время в ООО «ИЗРЖТ» применяется окладно-премиальная система оплаты труда с ежемесячным премированием в размере 40% от оклада при условии выполнения плана производства радиаторов для железнодорожного транспорта. Кроме этого присутствуют премии по инициативе руководства: к Новому году, к 8 марта, к 23 февраля, которые по итогам 2016 года фиксированного составляли 10 тыс.руб.

В настоящее время в учебном комбинате ООО «ИЗРЖТ» числится 3 человека:

- заведующий учебным комбинатом с размером должностного оклада в сумме 11300 руб./мес.;

- специалисты учебного комбината (2 чел.) с размером должностного оклада в сумме 9530 руб./мес.

Согласно трудового договора ООО «ИЗРЖТ» и ст. 178 ТК РФ от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017), при сокращении сотрудников организация должна будет выплатить данным работникам выходное пособие, размер которого средний размер оплаты труда за месяца (для расчета будем использовать полную сумму начислений, при условии, что в проектном периоде работникам не будет производится выплат социального характера и больничных листов):

(11300 руб.+9530 руб.\*2 чел.)\*3мес.\*140%= 127512 руб.

Сумма страховых взносов в ПФР и внебюджетные фонды с выходного пособия составит:

127512 руб.\*30%= 38253,60 руб.

Рассчитаем экономию при сокращении учебного комбината ООО «ИЗРЖТ» (за прогнозный год):

(11300 руб.+9530 руб.\*2чел.)\*12мес.\*140%+10000 руб.\*3 раза/год\*3 чел.=510048+90000=600048 тыс.руб./год

Сумма страховых взносов в ПФР и внебюджетные фонды составит:

600048 руб.\*30%=180014,40 руб.

Общая сумма экономии затрат при сокращении учебного комбината ООО «ИЗРЖТ» (с учетом выплаты выходного пособия) составит:

600048+180014,40-127512-38253,60= 614296,80 руб.

Для проведения внешней аттестации в ООО «ИЗРЖТ» мы предлагаем воспользоваться услугами НОУ ДПО "Центр профессионального образования" (<http://dpocpo.ru/>)[53]. Данное учебное заведение мы выбрали путем мониторинга учебных центров г.Ижевска, предлагающих аттестацию / переаттестацию работников рабочих специальной с повышенным уровнем опасности.

Согласно данным, представленным на официальном сайте НОУ ДПО "Центр профессионального образования", стоимость прохождения 2 дневной аттестации 1 работника по курсу «Промышленная безопасность на предприятиях газового и отопительного оборудования» составляет 5800 руб./ чел.

Ранее мы выяснили, что по итогам 2016 года среди рабочих ООО «ИЗРЖТ» из 37 чел. обязательную аттестацию проходили 16 работников, непосредственного занятые производством радиаторов для железнодорожного транспорта (работники производственных и сборочных бригад), что составляют 43,24%.

Рассмотрим, выгодно ли руководству ООО «ИЗРЖТ» пользоваться услугами НОУ ДПО "Центр профессионального образования" (в расчет примем аттестацию всех производственных работников):

37 чел.\*5800 руб.=214600 руб.

Таким образом, затраты на переход на внешнюю аттестацию работников ООО «ИЗРЖТ» составят 214600 руб.

Сопоставим полученные данные и рассчитаем общую сумму экономии от сокращения штата работников учебного комбината ООО «ИЗРЖТ» и использования услуг НОУ ДПО "Центр профессионального образования":

614296,80-214600= 399696,80 руб.

Таким образом, общая сумма экономии от представленных выше мероприятий составит 399696,80 руб.

Для оценки эффективности предлагаемых мероприятий, обратимся к данным, представленным в таблице 3.8

Таблица 3.8 – **Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Значение показателя  | Изменения |
| 2016 год | Прогноз  | (+/-) | % |
| 1. Выручка от реализации работ, услуг, тыс. руб. | 53710 | 54490,06 | 780,06 | 101,45 |
| 2.Себестоимость продажи работ, услуг, тыс. руб. | 47727 | 48107,37 | 380,37 | 100,80 |
| 3. Чистая прибыль (убыток) (+,-), тыс. руб. | 123 | 522,70 | 399,70 | 424,96 |
| 4.Численность персонала на начало года, чел. | 69 | 82 | 13 | 118,84 |
| 5.Приняты на работу, чел. | 13 | 0 | -13 | 0,00 |
| 6.Выбыли, чел. | 0 | 3 | 3 | - |
| 7.Численность персонала на конец года, чел. | 82 | 79 | -3 | 96,34 |
| 8.Среднесписочная численность персонала, чел. | 76 | 81 | 5 | 105,92 |
| 9.Коэффициент оборота по приему работников, чел. | 0,17 | 0 | -0,17 | 0,00 |
| 10.Коэффициент оборота по выбытию работников, чел. | 0 | 0,04 | 0,04 | - |
| 11.Коэффициент текучести кадров, чел. | 0 | 0 | 0,00 | - |
| 12Коэффициент постоянства кадров, чел. | 0,91 | 0,98 | 0,07 | 107,84 |

Как показывают данные, представленные в таблице 3.8, при реализации предлагаемых мероприятий, а именно сокращение штата сотрудников учебного комбината ООО «ИЗРЖТ» и переход на проведение внешней аттестации работников посредством услуг, предлагаемых НОУ ДПО "Центр профессионального образования", выручка от реализации в проектном периоде сможет увеличиться на 780,06 тыс.руб. (1,45%) и составить 54490,06 тыс.руб. Данные изменения будут вызваны экономией затрат организации на фонде оплаты труда сокращенных сотрудников.

Затраты организации также возрастут. Рост себестоимости в проектном периоде может составить 380,37 тыс.руб. (0,80%). Данные изменения на 165,77 тыс.руб. будут вызваны затратами ООО «ИЗРЖТ», направленных на выплату выходного пособия сокращаемых сотрудников, а также взносов в ПФР и внебюджетные фонды, и на 214,60 тыс.руб. – затратами, связанными с оплатой услуг НОУ ДПО "Центр профессионального образования".

Динамика превышения уровня выручки над уровнем себестоимости в проектном периоде приведут к росту уровня чистой прибыли более чем в 4,2 раза - на 399,70 тыс.руб. до отметки в 522,770 тыс.руб.

Наглядно динамика изменения финансовых показателей ООО «ИЗРЖТ» в проектном периоде представлена на рисунке 3.6.

Рисунок 3.6 – **Динамика финансовых показателей ООО «ИЗРЖТ» в проектном периоде**

В связи с тем, что в прогнозируемом периоде не ожидается пополнения кадрового состава, коэффициент оборота по приему работников примет нулевое значение.

Сокращение штата сотрудников ООО «ИЗРЖТ», путем сокращения учебного комбината приведет к росту численности выбывшего персонала организации на конец периода в количестве 3 чел. Данные изменения приведут к росту среднегодовой численности персонала на 5 чел. до уровня в 81 чел., что, в свою очередь, увеличит коэффициент оборота по выбытию работников на 0,04.

В связи с ростом среднегодовой численности работников ООО «ИЗРЖТ» и снижение численности персонала организации на конец года, коэффициент постоянства кадров возрастет на 0,07 и составит 0,98.

Графическая динамика изменения данных о движении персонала в проектном периоде представлены на рисунке 3.7.

Рисунок 3.7 – **Данные, характеризующие движение персонала ООО «ИЗРЖТ» в проектном периоде**

Графическое представление данных еще раз подчеркивает целесообразность предлагаемых мероприятий, направленных на повышение эффективности системы управления персоналом ООО «ИЗРЖТ».

**ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ**

Цель данной выпускной квалификационной работы заключалась в оценке сложившейся системы управления персоналом и выработке мероприятий, направленных на ее совершенствование на примере конкретной организации.

Объектом исследования выступала торгово-производственная организация – ООО «Ижевский завод радиаторов железнодорожного транспорта» г. Ижевска Удмуртской Республики.

Как производственная структура, ООО «ИЗРЖТ» состоит из соответствующих производственных подразделений и звеньев управления. Изучая структуру ООО «ИЗРЖТ», можно заметить, что организация состоит из следующих служб и отделов: отдел проектирования сметной работы, отдел маркетинга и развития бизнеса, производственный отдел, отдел кадров и охраны труда, финансовый отдел, юридический отдел и служба безопасности и учебный комбинат.

Экономические показатели деятельности ООО «ИЗРЖТ» в динамике 2016-2016 гг. также дали нам представление о том, что спрос на радиаторы для железнодорожного транспорта, производимые организацией в отчетном периоде значительно снизился – о общей совокупности данный показатель снизился более чем в 2 раза – на 69253 тыс.руб. (56,32%) и составил 53710 тыс.руб.

По итогам всего периода исследования финансовым результатом деятельности ООО «ИЗРЖТ» являлась чистая прибыль. В базисном периоде чистая прибыль составляла 771 тыс.руб., но к концу отчетного 2016 года она также снизилась более чем на 648 тыс.руб. (84,05 %) и составила 123 тыс.руб.

Анализ относительных показателей, отвечающих на финансовую устойчивость ООО «ИЗРЖТ» показал нам, что организация является финансово-неустойчивой и сильно зависит заемного капитала.

Рассматривая тип финансовой устойчивости на основании абсолютных показателей, можно заметить, что на протяжении 2014-2015 гг. финансовую устойчивости организации можно было охарактеризовать как нормальную, а концу отчетного 2016 г. она приняла значения абсолютной.

Исходя из полученных данных, мы оценили ликвидность бухгалтерского баланса ООО «ИЗРЖТ» как недостаточную, так как соотношение высоколиквидных активов и наиболее срочных платежей не соответствует нормативным значениям на протяжении 2014-2016 гг., так в 2014 г. недостаток платежных активов для покрытия наиболее срочных обязательств возрос почти в 2 раза (с 20567 тыс.руб. до 44247 тыс.руб.), но к концу отчетного периода недостаток сократился 2950 тыс.руб. что говорит о частичном улучшении ликвидности бухгалтерского баланса, но все же по данному критерию организация является неплатежеспособной.

В ходе проведенного ранее анализа трудовых ресурсов мы выяснили, что ежегодно численность работников ООО «ИЗРЖТ» увеличивается, текучесть кадров находится на нулевой отметке, а коэффициент постоянства кадров остановился на высокой отметке – 0,91 Рост численности персонала ООО «ИЗРЖТ» в основном связан с расширением масштабов деятельности, несмотря на снижение объемов реализации радиаторов для железнодорожной техники.

Вопросы планирования потребности ООО «ИЗРЖТ» в трудовых ресурсах возложено на Генерального директора и инспекторов отдела кадров, вопросами обучения, переподготовки и аттестации персонала организации возложены на начальники производственных цехов ООО «ИЗРЖТ», а также приглашенные специалисты. Вопросами составление штатного расписания и размеров оплаты труда работников, а также льгот и доплат занимается главный бухгалтер совместно под чутким руководством Генерального директора.

Для поиска кандидатуры на ту или иную должность, руководство ООО «ИЗРЖТ» обращается с объявлением о вакантной должности в ГКУ «ЦЗН г.Ижевска», а также в разделе «Работа» сайта объявлений «Авито» (https://www.avito.ru).

Для своего дальнейшего трудоустройства в ООО «ИЗРЖТ» каждый кандидат предоставляет свое резюме, и заполняет анкету претендента на ту или иную должность, на основании которых Генеральный директор ООО «ИЗРЖТ» отбирает нужную кандидатуру, обращая внимание на ряд основных критериев.

В настоящее время в ООО «ИЗРЖТ» применяется окладно-премиальная система оплаты труда с ежемесячным премированием в размере 40% от оклада при условии выполнения плана производства радиаторов для железнодорожного транспорта.

Выплата заработной платы работников ООО «ИЗРЖТ» происходит 2 раза в месяц – 10 числа выплата аванса в размере 5000 руб. и 25 числа – выплата остальной суммы. Средний размер оклада в целом по организации в 2016 году составлял 15230 руб.

Кроме этого присутствуют премии по инициативе руководства: к Новому году, к 8 марта, к 23 февраля, которые по итогам 2016 года фиксированного составляли 10 тыс.руб.

Денежные средства, направленные на оплату труда работнику начисляются на банковские карты, выпущенные ПАО «Ижкомбанк».

В связи с тем, что производство радиаторов для железнодорожного транспорта достаточно трудоемкий процесс, требующий квалифицированный подход, поэтому производственный персонал ООО «ИЗРЖТ» вынужден постоянно проходить аттестацию. При этом аттестация проводиться силами самой организации.

Обязательную аттестацию, согласно законодательству РФ, обязаны проходить лица, занятые в области электромонтажных работ и энергетики.

По итогам 2016 года среди рабочих ООО «ИЗРЖТ» из 37 чел. обязательную аттестацию проходили 16 работников, непосредственного занятые производством радиаторов для железнодорожного транспорта (работники производственных и сборочных бригад), что составляют 43,24%. В результате проведенного анализа методов оценки персонала (аттестации работников цеха сборки) ООО «ИЗРЖТ» мы можем сказать, что очередная внутренняя аттестация проводится ежегодно и обязательна для всех работников.

Как показало проведенное ранее исследование, кадровая политика ООО «ИЗРЖТ» достаточно эффективна. Работники организации являются квалифицированными специалистами, постоянно повышая уровень своих знаний, проходя аттестации, хотя в существующей в настоящее время в ООО «ИЗРЖТ» кадровой политике есть как свои достоинства, так и недостатки, поэтому руководству организации необходимо разработать ряд мероприятий, направленных на совершенствование кадровой политики организации.

По-нашему мнению, основными мероприятиями, направленными на повышение эффективности системы управления персоналом в ООО «ИЗРЖТ» являются:

 - Переход на внешнюю аттестацию (силами специализированных учебных центров);

- Сокращение штата сотрудников учебного комбината организации.

Как показало исследование, при реализации предлагаемых мероприятий в проектном периоде, а именно сокращение штата сотрудников учебного комбината ООО «ИЗРЖТ» и переход на проведение внешней аттестации работников посредством услуг, предлагаемых НОУ ДПО "Центр профессионального образования", выручка от реализации в проектном периоде сможет увеличиться на 780,06 тыс.руб. (1,45%) и составить 54490,06 тыс.руб. Данные изменения будут вызваны экономией затрат организации на фонде оплаты труда сокращенных сотрудников.

Затраты организации также возрастут. Рост себестоимости в проектном периоде может составить 380,37 тыс.руб. (0,80%). Данные изменения на 165,77 тыс.руб. будут вызваны затратами ООО «ИЗРЖТ», направленных на выплату выходного пособия сокращаемых сотрудников, а также взносов в ПФР и внебюджетные фонды, и на 214,60 тыс.руб. – затратами, связанными с оплатой услуг НОУ ДПО "Центр профессионального образования".

Динамика превышения уровня выручки над уровнем себестоимости в проектном периоде приведут к росту уровня чистой прибыли более чем в 4,2 раза - на 399,70 тыс.руб. до отметки в 522,770 тыс.руб.

В связи с тем, что в прогнозируемом периоде не ожидается пополнения кадрового состава, коэффициент оборота по приему работников примет нулевое значение.

Сокращение штата сотрудников ООО «ИЗРЖТ», путем сокращения учебного комбината приведет к росту численности выбывшего персонала организации на конец периода в количестве 3 чел. Данные изменения приведут к росту среднегодовой численности персонала на 5 чел. до уровня в 81 чел., что, в свою очередь, увеличит коэффициент оборота по выбытию работников на 0,04.

В связи с ростом среднегодовой численности работников ООО «ИЗРЖТ» и снижение численности персонала организации на конец года, коэффициент постоянства кадров возрастет на 0,07 и составит 0,98.

Таким образом, динамика полученных результатов оценки эффективности предлагаемых мероприятий направленных на повышение эффективности системы управления персоналом ООО «ИЗРЖТ» свидетельствует об их экономической эффективности и целесообразности, и , по-нашему мнению, могут найти практическое применение в деятельности организации в ближайшей перспективе.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ(ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017)
2. Адамчук В.В. Экономика и социология труда: Учебник для вузов. / В.В. Адамчук, О.В. Ромашов, М.Е. Сорокина. — М.: ЮНИТИ, 2010. - 407 с.
3. Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. Психология управления. – Харьков, 2012. – 301 с.
4. Беляцкий Н.П. и др. Управление персоналом: Учеб. Пособие / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш. – 3-е изд., стереотип. – Мн.: Книжный Дом; Экоперспектива, 2010. – 352 с.
5. Бобкова О.В. Охрана труда и техника безопасности. Обеспечение прав работника. Издательство: Омега-Л, 2012. - 290 с.
6. Васильев Г.А. Управление персоналом / Г.А.Васильев, Е.М. Дереева– М.: Юнити-Дана, 2010. – 255 с.
7. Веснин В. Р. Управление персоналом: учебник для вузов / В. Р. Веснин. - М.: ТК ВЕЛБИ, Проспект, 2015. – 240 с.
8. Виханский О.С., Наумов А. К. Менеджмент: Человек, стратегия, организация, прогресс : учебник /-М.: Изд. МГУ,2012.-521 с.
9. Волгин Н.А., Гриценко Н.Н., Шарков Ф.И. Социальное государство: Учебник.- М.: `Дашков и К`, 2013. – 416 с.
10. Волгин Н.А., Котляр А.Э. Социальная политика. Учебник // Общая редакция Н.А.Волгина.-2-е издание. Стереотип – М.: «Экзамен», 2009.– 736 с.
11. Волкогонова О.Д. Управление персоналом / О.Д. Волкогонова, А.Т. Зуб – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2010. - 335 c.
12. Ворожейкин И. Е. Управление персоналом организации: учебник / И. Е. Ворожейкин. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 638 с.
13. Генкин Б.М., Экономика и социология труда/ Б.М.Генкин. - М.: ИГ НОРМА.- 2016.- 384с.
14. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учеб.для экон. вузов - М. : Банки и биржи: ЮНИТИ, 2012. - 334 с.
15. Гончаров В. Г. Руководство для высшего управленческого персонала. М.: ИНФРА, 2014. – 548 с.
16. Грачев М. В. Суперкадры: Управление персоналом и международные корпорации. – М.: Дело, 2012. - 247с.
17. Денисенко Г.Ф. Охрана труда: Учеб.пособие для инж.-эконом. спец. вузов. - М.: Высшая школа., 2011. - 319 с.
18. Егоршин А.П. Управление персоналом. –Н.Новгород: НИМБ, 2013. –541 с.
19. Журавлев П.В. Мировой опыт в управлении персоналом / П.В. Журавлев, М.Н. Кулапов – М.: Деловая книга, 2013. - 232 с.
20. Журавлев П. В. Технология управления персоналом / П.В. Журавлев, С.В. Карташов – М.: Экзамен, 2013. – 576 с.
21. Зайцева Т.В.Управление персоналом / Т.В. Зайцева, А.Т.Зуб – М.: ФОРУМ: ИНФРА–М, 2012. - 336c.
22. Зотов Б.И. Безопасность жизнедеятельности на производстве: Учеб.для вузов / Б.И. Зотов, В.И. Курдюмов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: КолосС, 2010. – 432 с.
23. Иванов В.Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – 451 с.
24. Ивановская Л.В., Свистунов В.М. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии. – М.: ГАУ, 2013. – 631 с.
25. Иванцевич Дж. М. Лобанов А.А. Управление человеческими ресурсами, М.: Дело и сервис, 2013. – 276 с.
26. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами –ИНФРА-М, 2016. – 235 c.
27. Кибанов А. Я., Дуракова И. Б. Управление персоналом организации отбор и оценка при найме, аттестация: Учебное пособие. – М.: «ЭКЗАМЕН», 2013. - 334 с.
28. Кибанов А.Я. Экономика и социология труда: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2015. – 368 с.
29. Королевский М.И. Поиск и отбор персонала. – М.: Бизнес-школа Кочеткова А. И. Психологические основы современного управление персоналом. – М.: ЗЕРЦАЛО, 2014. - 428 с.
30. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления: Учебник для вузов по специальности «Менеджмент». — 2-е изд., изм. и доп. — М.: Издательство НОРМА , 2014. – 568 с.
31. Кузнецова Ю. В. Менеджмент: Учебн. пособие для ВУЗов / В. И. Подлесных. – СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2011. – 278 с.
32. Кузнецова Ю. В. Организация управленческого труда. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 369 с.
33. Леженкина Т.И. Научная организация труда персонала. М. Маркет ДС, 2010. -186 с.
34. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред. Шеметова П. В. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2012. -312 с.
35. Мескон М. Х., Альберт М., Хеддоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. - М.: Дело и сервис, 2014. -693 с.
36. Мильнер Б. З. Теория организаций // Организационное проектирование. Анализ и формирование организационных структур управления - М.: ИНФРА-М, 2013.- 428 с.
37. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. Учебник. М.: Финстатинформ, 2012. – 302 с.
38. Одегов Ю.Г. Кадровые проблемы российских предприятий: диагностика и пути решений //Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2014. - № 2 – С.25-26.
39. Половинка В. С, Тимошенко О. Ю. Управление по целям: реализация в системе управления персоналом. Омск: Издательство ОмГУ, 2010. – 431с.
40. Прошкин Б. О. некоторых методологических принципах мотивации трудовой деятельности персонала / Прошкин Б. // Управление персоналом. – 2011. - №11. – С.55-57
41. Розанова В. А. Психология управления. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез» 2012. - 400 с.
42. Тарасов В.К. Персонал – технологи: отбор и подготовка менеджеров. – Л.: Машиностроение, 2013. – 967 с.
43. Теория управления: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент организации» / Коробко В.И. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 267 с.
44. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента. – М.: 2012. - 159 с.
45. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 2013. – 682 с.
46. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика. — М.: ИНФРА-М, 2012. — 368 с.
47. Сальникова Л.Н. Управление персоналом. – Ярославль: 2012. - 267с.
48. Справочник директора предприятия / Под ред. Лапусты М. Г. 4-е изд., испр., измен. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012. - 784 с.
49. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. – АО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2013. – 547 с.
50. Соколова М.И. Управление человеческими ресурсами / М.И.Соколова А.Г. Дементьева – М.: Проспект, 2014. – 240 с.
51. Черняева Д.К. Мировой кризис и трудовые отношения / Черняева Д. // Управление персоналом. – 2015. - № 23. – С.92-94.
52. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации – М.: ООО ««Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2013. - 596 с.
53. http://dpocpoudm.ru/ - Официальный сайт НОУ ДПО "Центр профессионального образования"

**ПРИЛОЖЕНИЯ**

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А.1 - Характеристика основных направлений кадровой политики

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Направления | Принципы | Характеристика |
| 1 | 2 | 3 |
| 1.Управление персоналом организации | Принцип одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей (основной) | Необходимость искать честные компромиссы между администрацией и работниками, а не отдавать предпочтение интересам организации |
| 2.[Подбор](http://www.grandars.ru/college/biznes/podbor-personala.html) и расстановка персонала | Принцип:соответствияпрофессиональной компетенциипрактических достиженийиндивидуальности | Соответствие объема заданий, полномочий и ответственности возможностям человекаУровень знаний, соответствующий требованиям должностиТребуемый опыт, руководящие способности (организация собственной работы и подчиненных)Облик, интеллектуальные черты, характер, намерения, стиль руководства |
| 3.Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности | Принцип:конкурсностиротациииндивидуальной подготовкипроверки деломсоответствия должностирегулярности оценки индивидуальных качеств и возможностей | Отбор кандидатов на конкурсной основеПланомерная смена должностей по вертикали и горизонтали Подготовка резерва на конкретную должность по индивидуальной программеЭффективная стажировка на руководящих должностяхСтепень соответствии кандидата на должность в настоящий момент |
| 4. [Оценка](http://www.grandars.ru/college/biznes/ocenka-personala.html) и [аттестация персонала](http://www.grandars.ru/college/biznes/attestaciya-personala.html) | Принцип:отбора показателей оценкиоценки квалификацииоценки выполнения заданий | Система показателей, учитывающих цель оценок, критерии оценок, частоту оценокПригодность, определение знаний, необходимых для выполнения данного вида деятельностиОценка результатов деятельности |
| 5.[Развитие персонала](http://www.grandars.ru/college/biznes/razvitie-personala.html) | Принцип:повышения квалификациисамовыражениясаморазвития | Необходимость периодичного пересмотра должностных инструкций для постоянного развития персоналаСамостоятельность, самоконтроль, влияние на формирование методов исполнения |
| 6.Мотивация и стимулирование персонала, оплата труда. | Принцип соответствия оплаты труда объему и сложности выполняемой работы | Эффективная система оплаты труда |
| Принцип равномерного сочетания стимулов и санкцийПринцип мотивации | Конкретность описания задач, обязанностей и показателейПобудительные факторы, влияющие на повышение эффективности труда |

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

ООО «ИЗРЖТ»

Отдел проектирования и сметной работы

Отдел маркетинга и развития бизнеса

Производственный отдел

Отдел кадров

Финансовый отдел

Отдел охраны труда

Юридический отдел

Служба безопасности

Учебный центр

Рисунок Б.1 - **Организационное устройство ООО «ИЗРЖТ»**

Заведующий учебным центром

Начальник службы безопасности

Старший инспектор по охране труда и технике безопасности

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Рисунок Б.2 - **Структура управления ООО «ИЗРЖТ»**

Главный юрист

Главный электрик

Мастер сборочных бригах

Мастер производственных бригад

Старший мастер

Главный инженер

Начальник отдела кадров и охраны труда

Финансовый директор

Главный инженер -сметчик

Главный бухгалтер

Планово-экономического отдела

Старший инспектор отдела кадров

Начальник отдела закупок

Начальник отдела продаж

Начальник отдела маркетинга

Коммерческий директор

Начальник службы по сметной работе

Генеральный директор ООО «ИЗРЖТ»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Статьи баланса | Сумма, руб. на конец | Удельный вес, % на конец | Изменения 2016 г. к 2015 г. |
| 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | Сумма, тыс.руб. | % | Уд.веса,% |
|
| АКТИВ |
| ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Основные средства | 2080 | 2024 | 1960 | 4,50 | 8,35 | 4,78 | -120,00 | 94,23 | 0,27 |
| ИТОГО  | 2080 | 2024 | 1960 | 4,50 | 8,35 | 4,78 | -120,00 | 94,23 | 0,27 |
| ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ |
| Дебиторская задолженность | 13983 | 13391 | 16557 | 30,26 | 55,26 | 40,34 | 2574,00 | 118,41 | 10,08 |
| Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 20567 | 6734 | 21259 | 44,51 | 27,79 | 51,79 | 692,00 | 103,36 | 7,28 |
| Прочие оборотные активы | 9575 | 2084 | 1269 | 20,72 | 8,60 | 3,09 | -8306,00 | 13,25 | -17,63 |
| ИТОГО  | 44125 | 22209 | 39085 | 95,50 | 91,65 | 95,22 | -5040,00 | 88,58 | -0,27 |
| БАЛАНС | 46205 | 24233 | 41045 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | -5160,00 | 88,83 | 0,00 |
| ПАССИВ |
| КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ |  |  |  |
| Уставный капитал | 10 | 10 | 10 | 0,02 | 0,04 | 0,02 | 0,00 | 100,00 | 0,00 |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 1884 | 1553 | 2212 | 4,08 | 6,41 | 5,39 | 328,00 | 117,41 | 1,31 |
| ИТОГО  | 1894 | 1563 | 2222 | 4,10 | 6,45 | 5,41 | 328,00 | 117,32 | 1,31 |
| КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА |
| Заемные средства | 0 | 0 | 9563 | 0,00 | 0,00 | 23,30 | 9563,00 | - | 23,30 |
| Кредиторская задолженность | 44247 | 22606 | 25196 | 95,76 | 93,29 | 61,39 | -19051,00 | 56,94 | -34,38 |
| Прочие обязательства | 64 | 64 | 4064 | 0,14 | 0,26 | 9,90 | 4000,00 | 6350,0 | 9,76 |
| ИТОГО  | 44311 | 22670 | 38823 | 95,90 | 93,55 | 94,59 | -5488,00 | 87,61 | -1,31 |
| БАЛАНС | 46205 | 24233 | 41045 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | -5160,00 | 88,83 | 0,00 |

Таблица В.1 - **Горизонтальный и вертикальный анализ баланса ООО «ИЗРЖТ»**

ПРИЛОЖЕНИЕ В

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Место для фотографии | Претендент на должность |  |
|  |
|
| Дата первого собеседования |  |
| Результаты профессионального тестирования |  |
|  |
| Результаты собеседования |  |
| Другие отметки |  |
|  |
| Дата принятия на работу (отказа) |  |

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

**АНКЕТА**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Фамилия |  | Имя |  | Отчество |  |
| Дата рождения |  | Возраст |  | Гражданство |  |
| Место рождения (село, город, край, область, республика): |  |
| Адрес (место жительства):индекс |  | город (обл.) |  |
| улица |  | дом |  | корп. |  | кв. |  |
| Адрес (прописка): индекс |  | город (обл.) |  |
| улица |  | дом |  | корп. |  | кв. |  |
| Условия проживания (комната(ы) в коммунальной квартире, в квартире с родителями, отдельная квартира |
| 1-, 2-, 3-комнатная, пр.) |  |
| Домашний телефон |  | Контактный телефон |  | Рабочий телефон |  |
| Паспортные данные |  |
|  |
| Семейное положение |  |
| Близкие родственники (муж, жена, отец, мать, братья, сестры, дети): |
| Степень родства | Ф.И.О | Дата рождения | Место работы,должность | Телефон | Адрес( место жительства) |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| Отношение к воинской обязанности и воинское звание: |  |
|  |
| Образование, когда и какие учебные заведения окончили: |
| Дата поступления | Дата окончания | Название учебного заведения | Факультет | Специальность | Квалификация |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| Дополнительное образование: |  |
|  |
|  |
|  |

|  |
| --- |
| Знание иностранных языков, степень владения (свободно, разговорный, со словарем): |
| Английский | Немецкий | Французский | Испанский | Другие |
|  |  |  |  |  |
| По каким мотивам (причинам) Вы оставили (или решили оставить) последнее место работы: |  |
|  |
| Почему Вы обратились именно в нашу фирму: |  |
|  |
| Чем Вас привлекает предложенная вакансия: |  |
|  |
| Укажите должность, Ф.И.О. и контактный телефон лица, которое могло бы дать Вам рекомендацию (с последнего |
| места работы): |  |
|  |
| Какие еще вакансии, помимо предложенной, Вас могли бы заинтересовать: |
| 1. |  |
| 2. |  |
| 3. |  |
| Ваш средний месячный доход на последнем месте работы: |  |
| Перечислите организации, в которых Вы работали, и занимаемые должности за последние 10 лет: |
| Дата | Наименование организации | Должность | Адрес организации, предприятия | Причина увольнения(фактическая) |
| начало | окончание |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| На какую оплату труда (в усл. ед.) Вы рассчитываете: |
| 1. На испытательный срок (3 мес.) |  |
| 2. На постоянной работе с перспективой: |
| 1 год | 2 год | 3 год | 4 год | 5 год |
|  |  |  |  |  |
| Что полезного и нужного Вы могли бы предложить компании? |  |
| Преимущества Вашей кандидатуры: |  |
| Ваши увлечения вне работы (хобби) |  |
|  |
| Что бы Вы хотели добавить о себе |  |
|  |
|  |
| Против проверки сообщенных мною сведений не возражаю. |
| Дата заполнения анкеты |  |  | Подпись |  |  |

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ Г

 Таблица Д.1 - **Сводная зачетная ведомость ООО «ИЗРЖТ» от 29.09.2016 г.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Табельный номер | ФИО | Зачет по технике безопасности | Зачет по сборке комплектующих радиаторов для железнодорожного транспорта | Зачет по теме теоретическая подготовка по сборке корпуса радиаторов для железнодорожного транспорта | Зачет по всем разделам | Примечания |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 00021 | Степанченко Иван Федорович | 4 занятия зачет / незачет | 3 занятия зачет / незачет | 5 занятий зачет / незачет | зачет / незачет | - |
| 00081 | Окулов Геннадий Семенович | 4 занятия зачет / незачет | 3 занятия зачет / незачет | 5 занятий зачет / незачет | зачет / незачет | - |
| 00073 | Иванцова Аксана Леонидовна | 4 занятия зачет / незачет | 3 занятия зачет / незачет | 5 занятий зачет / незачет | зачет / незачет | - |
| 00075 | Пеганов Александр Васильевич | 4 занятия зачет / незачет | 3 занятия зачет / незачет | 5 занятий зачет / незачет | зачет / незачет | - |

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Таблица Д.2 - **Сводная таблица аттестационных листов (сокращенные формы) работников цеха сборки радиаторов для железнодорожного транспорта ООО «ИЗРЖТ»**

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ Д

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Табельный номер  | Ф.И.О. | Должность | Дата последней аттестации | Оценка служебной деятельности | Оценка мастера цеха | Общее заключение  |
| поощрения руководства за отчетный период  | взыскания руководства за отчетный период  |
| Стремление к повышению квалификации | Отношение к служебным обязанностям | Взаимоотношения в коллективе |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 00021 | Степаненко И.Ф. | Сборщик панели радиатора | 29.09.2015 | Материальное поощрение – в размере 10% от действующего оклада .С 01.10.2016 г. назначить бригадиром сборочной бригады № 2 | Нет | есть | ответств | хорошие | годен для дальнейшей работы в должности бригадира |

Таблица Д.3 - **Результаты аттестации работников цеха сборки ООО «ИЗРЖТ» в сентябре 2016 г.**

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ Д

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Табельный номер | ФИО | Оценка служебной деятельности | Результаты зачета | Баллов всего | Коэффициент |
| поощрения | оценки непосредственного начальника | Отзывы руководства | ЭБ | МВ | ТП |
| Деловые качества | Стремление к повышению квалификации | Отношение к служебным обязанностям | Взаимоотношения в коллективе |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| 00021 | Степанченко Иван Федорович | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 10 | 10 | 10 | 10 | 65 | 1,00 |
| 00081 | Окулов Геннадий Семенович | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 8 | 8 | 7 | 10 | 52 | 1,25 |
| 00073 | Иванцова Аксана Леонидовна | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 10 | 10 | 9 | 9 | 59 | 1,10 |
| 00075 | Пеганов Александр Васильевич | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 8 | 8 | 7 | 10 | 52 | 1,25 |

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ В