

ДОКЛАД

к работе на тему:

«Мероприятия, направленные на повышение эффективности управления
персоналом» на примере АО «ФПК»

Выполнил студент

Группа:

Специальность:

Руководитель

Уважаемый председатель государственной комиссии, уважаемые члены комиссии, позвольте мне представить к защите работу на тему «Мероприятия, направленные на повышение эффективности управления персоналом на примере АО «ФПК».

Задачей работы являлось изучение общих финансово-экономических показателей и определение сущности управления персоналом в организации, а также рассмотрение путей мотивации и стимулирования труда сотрудников организации с целью разработки мероприятий по улучшению данных показателей и общей работы данной организации.

В связи с этим актуальность данной темы работы не вызывает сомнения и достаточно обоснована.

Теоретические аспекты сущности управления персоналом, мотивации и стимулирования сотрудников организации

Управление персоналом - система, которая включает в себя приемы и методы управления, интегрирует такие разноплановые явления, как набор работников, координацию и стимулирование их деятельности в правовых рамках и на основе учета психологических факторов. Одновременно эта система нацелена на повышение эффективности организации.

Показателем эффективности деятельности любой компании является производительность труда, напрямую влияющая на рентабельность и финансовую устойчивость. Определение эффективных путей мотивирования персонала, является залогом успешного бизнеса.

Вопросам управления персоналом посвящены работы таких ученых, как: М.Мескон, Г.Минцберг, П.Друкер, Г.Г.Руденко, С.Н.Апенько, А.М.Пономарев, Т.А.Беркутова, Н.В.Крониковская, В.А.Дятлов, В.Т.Пихало, А.Я.Кибанов, Ю.Г.Одегов и др.

Эффективность труда каждого отдельного человека в организации зависит от влияния совокупности факторов (наиболее важные из них - это мотивы к удовлетворению собственных потребностей). Наибольшая доля этих потребностей удовлетворяется только комбинацией нематериальных и материальных факторов.

Разные категории сотрудников организации должны мотивироваться по-разному. Именно на это и должно быть направлено формирование системы мотивации и

стимулирования трудовой деятельности в организации любой отрасли народного хозяйства.

Потребности отдельного работника уникальны, поэтому всегда и везде их необходимо учитывать. В рамках конкретной организации это, конечно, достаточно сложно. Несмотря на это кадровой службе необходимо так прорабатывать систему мотивации и стимулирования труда персонала, чтобы всегда можно было учитывать мотивы работников по похожим характеристикам (параметрам) и использовать различные формы и методы стимулирования их труда. Например, выделить работников, кому по душе занятия спортом, или тех, кто нуждается в санаторном лечении.

Мотивационный потенциал сотрудника организации всегда рассматривается в совокупности со всеми внешними условиями, в которых он имеет место быть.

В условиях постоянных финансовых кризисов последних лет и ограниченности финансовых средств актуальным направлением формирования системы мотивации и стимулирования сотрудников является индивидуальная система стимулирования.

Краткая характеристика организации и современная деятельность организации

АО «ФПК» является национальным пассажирским железнодорожным перевозчиком Российской Федерации, субъектом антимонопольного регулирования (см.разд.рис.1, сл.2).

АО «ФПК» осуществляет железнодорожные пассажирские перевозки в 77 из 85 регионов Российской Федерации, обеспечивая транспортную доступность и географическую связанность территорий.

Анализ операционных и финансовых результатов за 2016г.

По ключевым показателям (пассажирооборот составляет 89,5млрд.пасс.-км. и перевезенные пассажиры - 93,8млн.чел.) налицо заметный рост (кроме стран СНГ и Балтии) (см.разд.таб.1, рис.2, сл.3).

Доходные поступления (с НДС) от 1 пассажира увеличились по сравнению с предыдущим годом с 1949руб. до 2016руб.

Доходы от основной деятельности за отчетный период по сравнению с предыдущим годом увеличились с 181,2млрд.руб. до 201,2млрд.руб. (+11%)

Чистая прибыль составила 5,3млрд.руб.

Расходы за отчетный период по сравнению с предыдущим годом увеличились с 183,6млрд.руб. до 191,8млрд.руб., но это не сказалось на общей рентабельности.

Рентабельность по чистой прибыли за отчетный период по сравнению с предыдущим годом увеличилась с 0,08% до 2,63%.

Чистые активы Компании в отчетном году увеличились на 2,7% и составили 186,1млрд.руб. (см.разд.таб.2, сл.3).

Пассивы организации практически не изменились.

Превышение кредиторской задолженности над дебиторской позволяет Компании использовать кредиторскую задолженность в качестве дополнительного источника финансирования. Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности составляет 0,32.

Коэффициент абсолютной ликвидности показал увеличение и составил 0,51. Рост произошел за счет увеличения уровня денежных средств и их эквивалентов и уменьшения краткосрочных обязательств.

Коэффициент текущей ликвидности на конец 2016г. составил 0,88, увеличившись на 0,21 к данным на конец 2016г. за счет уменьшения краткосрочных обязательств на 4,7млрд.руб., или на 13,3%.

Коэффициент финансовой независимости на конец 2016г. составил 0,79 (на конец 2015г. - 0,78) (см.разд.табл.3, сл.3).

Общий объем инвестиций увеличился на 1,6млрд.руб. и составил 19,4млрд.руб. (см.разд.табл.4, сл.3).

Что касается персонала, то его количество в отчетном году по сравнению с предыдущим годом уменьшилось на 2,6%, но это было компенсировано увеличением производительности труда (в частности, производительности труда сотрудников основной деятельности составила 117,01%) (см.разд.табл.4, сл.4).

Компания сохраняет баланс между молодыми и более опытными сотрудниками. Средний возраст сотрудников АО «ФПК» составляет 40 лет. Молодежь в возрасте до 35 лет составляет 33%. Большинство сотрудников (65%) - женщины (см.рис.9-12) (см.разд.рис.3, 4, сл.5).

Для обеспечения персоналом в период летних пассажирских перевозок Компания ежегодно, начиная с 2010г., привлекает студентов для работы проводниками пассажирских вагонов. Летом 2016г. около 8800 студентов и учащихся из более 300 образовательных учреждений других отраслей и ведомств были трудоустроены в филиалы Компании.

В 2016г. более 2600чел. прошли подготовку по рабочим профессиям и должностям служащих, повысили квалификацию около 14000чел. Средние затраты на подготовку 1 специалиста составили 8700руб. (см.разд.таб.6, сл.6).

523 студента обучались по целевым программам высшего и среднего профессионального образования.

Для повышения качества и эффективности обслуживания клиентов производится дополнительное премирование. По итогам 2016г. такие выплаты в среднем на 1 сотрудника выросли в 1,2 раза.

Что касается социальной политики, то улучшение налицо: в 2016г. индивидуальный социальный пакет на 1 сотрудника АО «ФПК» составил 52200руб., социальный пакет неработающего пенсионера АО «ФПК» - 6200руб. (В 2015г. индивидуальный социальный пакет на одного сотрудника АО «ФПК» составил 48000руб. Социальный пакет неработающего пенсионера АО «ФПК» - 5800руб.).

Расходы на выполнение обязательств Коллективного договора АО «ФПК» в 2016г. составили 7,1млрд.руб. (а в 2015г. расходы составили 6,985млрд.руб.).

В рамках летней оздоровительной кампании в 2016г. был организован отдых для 2415 детей сотрудников (а в 2015г. 2500чел.). Ухудшение.

Сотрудники проявляют высокий уровень лояльности по отношению к Компании: 64% сотрудников нацелены на построение долговременных трудовых отношений с Компанией. В сравнении с показателем прошлого года (62%) число лояльных сотрудников выросло на 2%.

Таким образом, положение Компании стабильное, вектор роста уверенный. Некоторое сомнение вызывает уровень лояльности сотрудников организации (64%). 36% персонала недовольны сложившимся положением, что сказывается негативно на отношении к работе. Надо обдумать этот вопрос, для чего в следующей главе предлагаются соответствующие мероприятия.

Проектная часть работы

Исходя из анализа организации в предыдущей главе работы, намечаются и разрабатываются мероприятия для большей мотивации и стимулирования труда сотрудников организации.

Итак, мы убедились, что 36% сотрудников организации не довольны сложившимся положением в организации и тем, что они работают в данной организации.

Что же мы можем предложить в связи с этим? Работников надо мотивировать, заинтересовать и заставить работать лучше, качественнее и более продолжительное время в конкретной организации, дабы не тратить дополнительные ресурсы на поиск новых кадров, их обучение, переобучение, переподготовку. В конце концов «старый» работник организации гораздо лучше знает свою работу, неисправности и способы устранения этих неисправностей, чем «молодой» сотрудник со стороны даже при наличии равной квалификации (даже не исключено, что и при условии более проигрышной позиции по части квалификации и профессиональной подготовки).

Итак, что предлагается для улучшения ситуации в организации (см.разд.таб.7, сл.7).

Разобьем предложения по пунктам:

Премия за работу с "личным клеймом". Монтеры пути за работу без дефектов получают премию в размере 10% от тарифной ставки. Работнику, исполняющему свои обязанности по ремонту без нареканий, замечаний и качественно в течение 1 года, может быть предоставлено право на самоконтроль выполняемой работы. Этот пункт реально применить только к монтерам пути. Его нельзя применить, например, к машинисту поезда или к проводникам, где нет четких норм (нормативов) по непосредственной работе.

Премия в размере 1 тарифной ставки за безупречную работу за 5 лет.

По истечении 3 лет безупречной работы сотруднику выписывается одновременная премия в размере 1/3 тарифной ставки сотрудника и вручается ценный подарок стоимостью 1/4 тарифной ставки сотрудника.

При безупречной отработке 10 лет добавляется ежемесячная премия в размере 5% к окладу / тарифу / ставке.

Билеты в цирк / театр / кино детям сотрудников от 7 лет.

Увеличить кол-во путевок в санатории.

Увеличить кол-во путевок в летние детские лагеря отдыха.

Ввести праздник подразделения (корпоратив).

Разместить анонимные ящики сбора пожеланий в подразделениях организации.

Далее проводится расчет окупаемости предложенных мероприятий в рублевом исчислении по пунктно за 1 год (см.разд.таб.8, сл.12).

Для этого расчета необходимы исходные данные:

- средняя тарифная ставка (39481руб./мес.);
- сумма на 1 единицу затрат рассчитывается индивидуально по каждому мероприятию;

- количество единиц затрат в год рассчитывается индивидуально по каждому мероприятию;
- сумма затрат на 1 сотрудника за 1 год, руб. рассчитывается индивидуально по каждому мероприятию;
- количество сотрудников, на которых направлено данное мероприятие.

Премия за работу с "личным клеймом" составляет 10% от тарифа в месяц для монтеров пути (10чел.): = 473772руб./год.

Премия в размере 1 тарифной ставки за безупречную работу за 5 лет: = 181612600руб./год.

Премия в размере 1/3 тарифной ставки и ценный подарок в размере 1/4 тарифной ставки за безупречную работу за 3 года: = 261013278руб./год.

При безупречной отработке 10 лет добавляется ежемесячная премия в размере 5% к окладу / тарифу / ставке: = 189508800руб./год.

Билеты в цирк / театр / кино детям сотрудников от 7 лет: = 4800000руб./год.

Увеличить количество путевок в санатории: = 24000000руб./год.

Увеличить количество путевок в летние детские лагеря отдыха: = 90000000руб./год.

Ввести праздник подразделения (корпоратив): = 38991400руб./год.

Разместить анонимные ящики сбора пожеланий в организации: 500руб. одноразово.

Данные расчеты группируем в сводную таблицу затрат на предложенные мероприятия.

Вывод: общие затраты на мотивацию и стимулирование сотрудников организации составили чуть более 790млн.руб. за 1 год (см.разд.таб.9, сл.8).

Общие текущие затраты на оплату труда и социальные нужды составляют в сумме 38млрд.руб.

Затраты от предлагаемых мероприятий составляют от общих текущих затрат на оплату труда и социальные нужды ровно 2,08%.

Процентное кол-во «нелояльных» сотрудников в организации составляет 36% (20053чел.).

От внедрения предлагаемых мероприятий можно уверенно прогнозировать 5% (классическая конверсия).

Таким образом, соотношение прибыли от мероприятий к затратам на мероприятия больше ровно в 2,4 раза.

Отсюда делается вывод, что общий доход от предлагаемых мероприятий составит 1,1млрд.руб. за 1 год.

Данные дополнительные средства можно также пустить на дополнительную мотивацию сотрудников организации.

Таким образом, предложенные мероприятия можно считать эффективными.

Данная работа по достоинству оценена руководителями организации. Предложенные мероприятия по мотивации и стимулированию труда персонала, возможно, будут востребованы в вышеуказанной организации.

Спасибо за внимание.