

# Совершенствование системы управления персоналом на предприятиях энерго-сервис.

Научный руководитель фонда «Ноосфера»

**Самарина Г.П.**

Доцент, к.э.н.

Руководитель направления

**Десятко Д.Н.**

К.э.н.

Ответственный исполнитель. Волонтер.

**Трегубова А.А.**

# Актуальность исследований

**В современных условиях  
экономического кризиса  
совершенствование системы  
управления персоналом  
организации, его мотивация  
является актуальной проблемой.**

# Объект, предмет исследования.

Объектом исследования служит предприятие энерго-сервис.

Предметом исследования:  
совершенствование системы управления персоналом .

# Цель исследований

**Основной целью дипломной работы является совершенствование системы управления персоналом на основе разработки проекта оптимизации мотивационной системы персонала предприятия энерго-сервис (ЗАО), опирающейся на:**

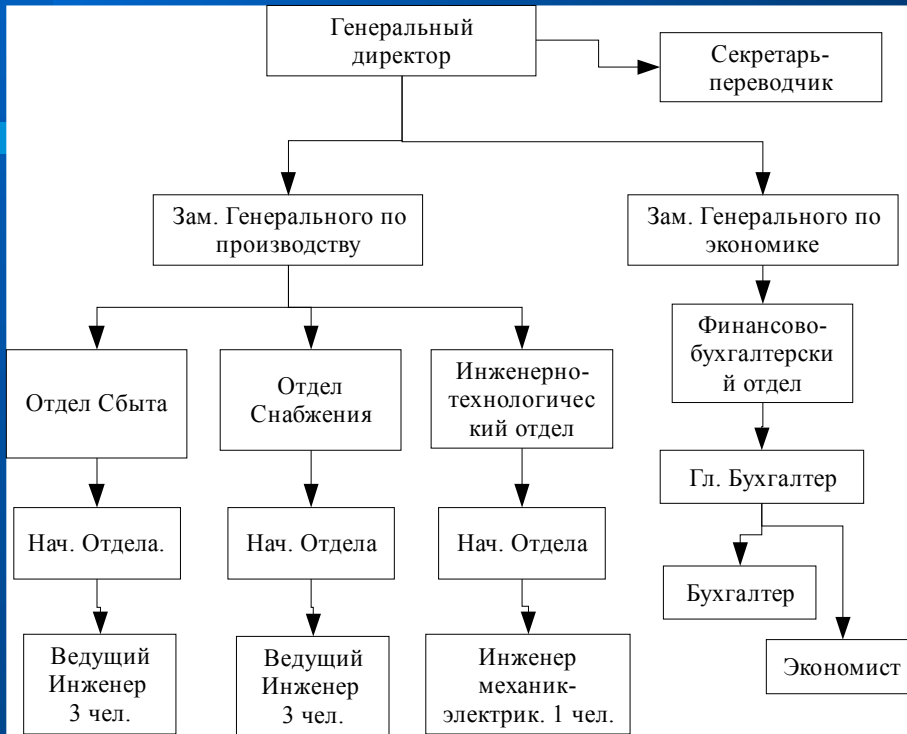
## Дополнительно...

- среднеотраслевые эталонные модели управления персоналом лучших подразделений конкурентов ЗАО,
- модели коридоров управления персоналом конкурентов ЗАО,
- модели рисков управления персоналом конкурентов ЗАО.

# Задачи исследований:

- Исследовать теоретические аспекты системы управления персоналом организации, ее сущности.
- Определить сущность мотивации труда как основы системы управления персоналом организации.
- Сделать оценку системы управления персоналом организации на основе эталонного тестирования.
- Проанализировать финансово-хозяйственную деятельность персонала ЗАО.
- Дать организационно-управленческую характеристику деятельности ЗАО.
- Провести анализ финансово-хозяйственной деятельности ЗАО на основе эталонного тестирования.
- Выбрать программно-информационное обеспечение деятельности ЗАО.
- Разработать проект совершенствования системы управления персоналом ЗАО.
- Сделать задание на разработку проекта совершенствования системы управления персоналом ЗАО на основе эталонного тестирования.
- Разработать проект оптимизации мотивационной системы персонала ЗАО.
- Провести оценку социально-экономической эффективности проекта оптимизации мотивационной системы персонала ЗАО.
- Выработать мероприятия по разработке проекта оптимизации мотивационной системы персонала ЗАО.

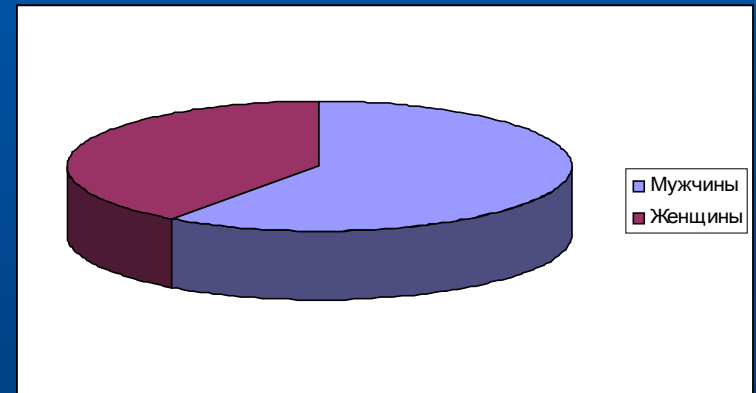
# Организационно-управленческая характеристика деятельности ЗАО



## Организационная структура ЗАО

ЗАО - одна из ведущих компаний на Российском рынке сервиса, ремонтов и модернизаций турбинного и котельного оборудования.

Одним из направлений деятельности ЗАО является поставка импортного оборудования и комплектующих, изготовленных в Европе, США, Японии.



Характеристика персонала по полу

Численность работающих - 17 человек. Средний возраст персонала - 35 года. Все работающие имеют высшее техническое образование, в области энергетики и турбиностроения.

# Анализ финансово-хозяйственной деятельности ЗАО на основе эталонного тестирования конкурентного сегмента рынка

Основная идея эталонного тестирования конкурентного сегмента рынка ЗАО основывается на построении среднеотраслевых эталонных моделей для конкурентного рынка ЗАО. В результате проводится не только анализ финансово-хозяйственной деятельности исследуемого объекта, но что самое главное осуществляется оценка системы управления персоналом всех структурных подразделений.

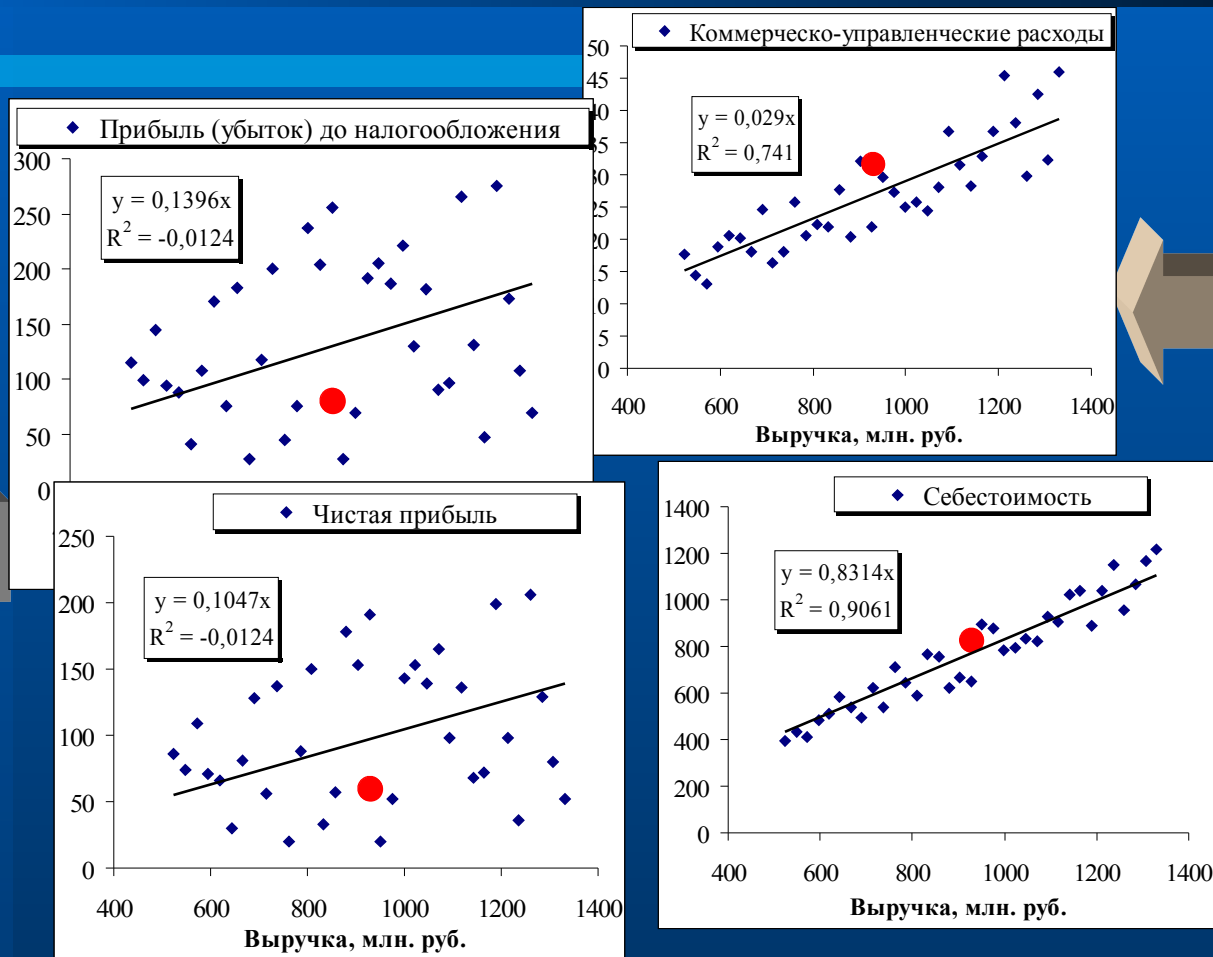
**Логика анализа проста** – система управления персонала каждого подразделения определяет его социально-экономические показатели, эффективность, риски, но не наоборот.

Анализ позволяет на графическом (для наглядности), аналитическом материале сразу оценить эффективность, риски системы управления персоналом каждого структурного подразделения ЗАО "Энергия-Сервис" по отношению к системе управления персоналом аналогичных подразделений конкурентов на рынке ЗАО.

В основу эталонного анализа положены 15-ть интегральных экономических показателей по ОКУД формы №1 "Баланс" и формы № 2 "Отчет о прибылях и убытках" тридцати пяти конкурентов ЗАО.

# Эталонное тестирование рисков системы управления персоналом ЗАО по отношению к 35 конкурентам ЗАО по показателям балансовых отчетов формы № 2 "Отчет о прибылях и убытках". 4 фактора рисков.

З  
А  
О



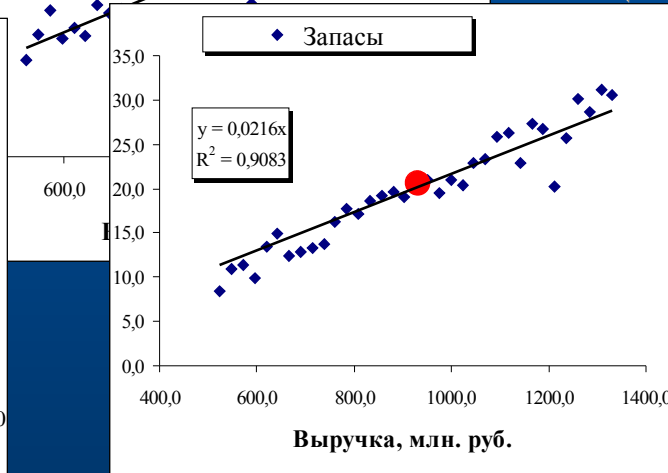
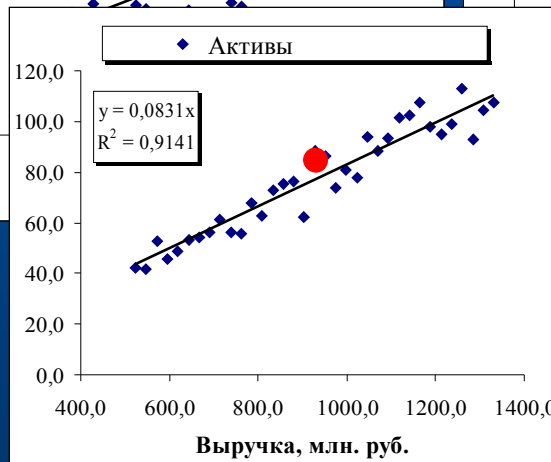
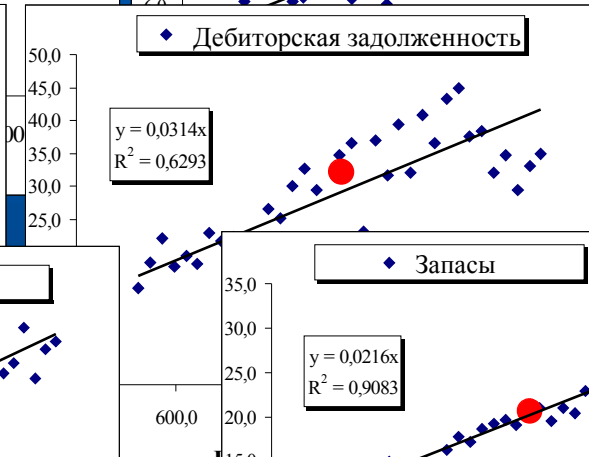
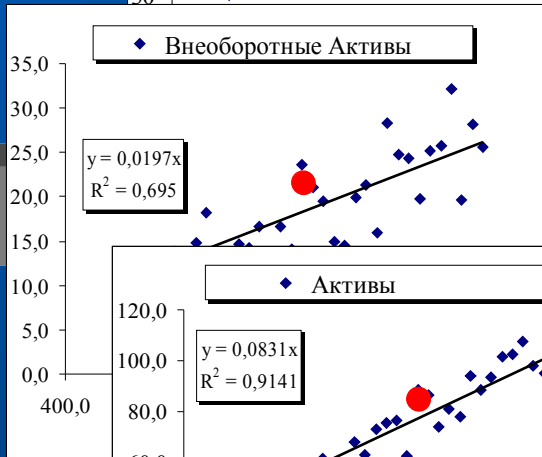
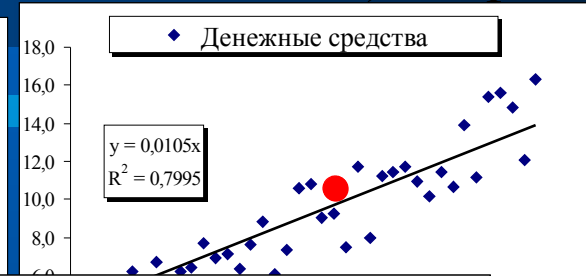
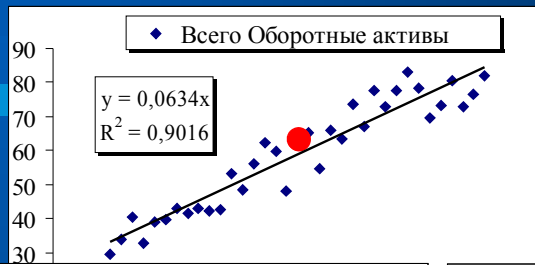
О  
Т  
р  
а  
с  
л  
ь

Р  
е  
г  
и  
о  
н

Как видно из моделей управление персоналом всех структурных подразделений ЗАО, в том числе и АУП, по отношению к системе управления персоналом конкурентов ЗАО высоко рискованно!!!



# Эталонное тестирование рисков системы управления персоналом ЗАО по отношению к 35 конкурентам ЗАО по показателям балансовых отчетов формы № 1 (Активы баланса), 6 факторов риска.



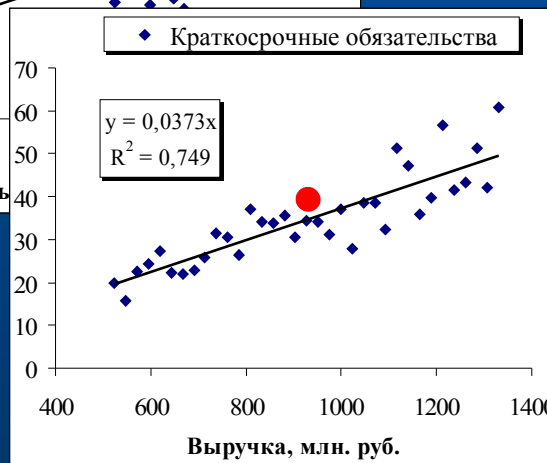
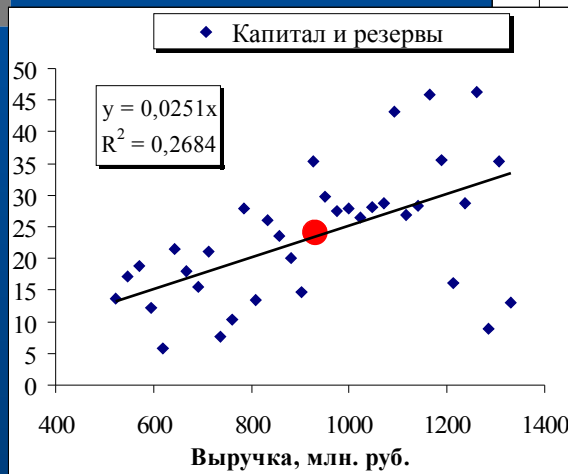
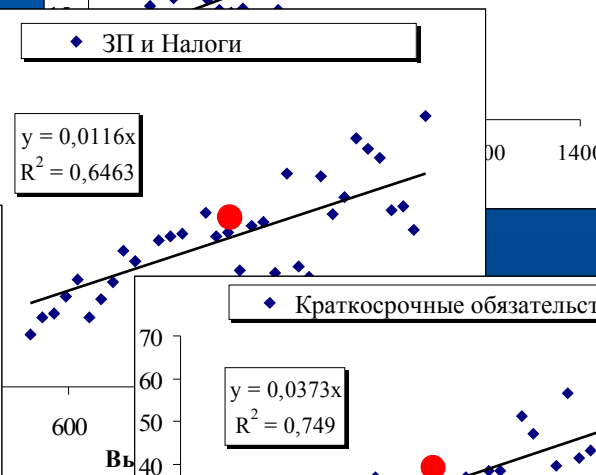
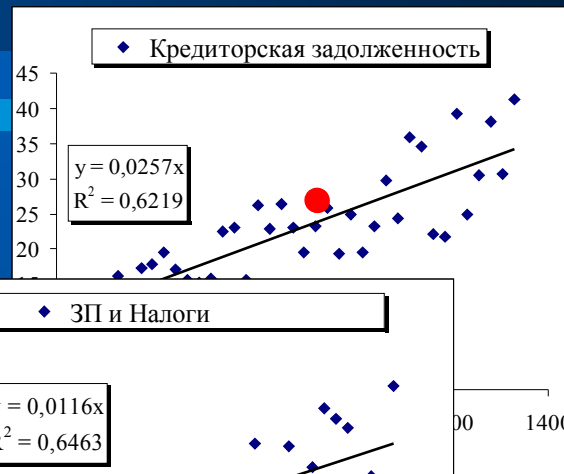
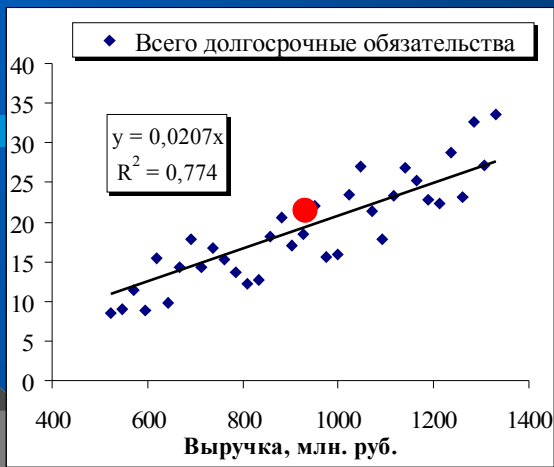
З  
А  
О

О  
Т  
р  
а  
с  
л  
ь  
Р  
е  
г  
и  
о  
н

Как видно из моделей управление персоналом отделов ЗАО: финансово-бухгалтерского, сбыта, снабжения и инженерно-технологического по отношению к системе управления персоналом конкурентов ЗАО высоко рискованно!!!

# Эталонное тестирование рисков системы управления персоналом ЗАО по отношению к 35 конкурентам ЗАО по показателям балансовых отчетов формы 1 (Пассивы баланса), 5 факторов риска.

З  
А  
О



О  
Т  
р  
а  
с  
л  
ь  
Р  
е  
г  
и  
о  
н

Как видно из моделей управление персоналом отделов ЗАО: финансово-бухгалтерского, снабжения по отношению к системе управления персоналом конкурентов ЗАО высоко рискованно!!!

# Эталонные модели, оценка эффективности систем управления персоналом ЗАО и предприятий конкурентов.

Эталонные модели, оценка эффективности системы управления персоналом структурных подразделений ЗАО и предприятий конкурентов							
по форме № 2 "Отчет по прибылям и убыткам", 2008 г.							
Подразделение	Экономический показатель	Min	ЗАО	Min, млн. руб.	ЗАО, млн. руб.	Ущерб (ЗАО-Min), млн. руб.	Ущерб ЗАО-Min, %
1	2	3	4	5	6	7	8
ЗАО	Себестоимость	70,1%	88,2%	654	821	168	18,0%
ЗАО	Коммерческо-управленческие расходы	2,3%	3,4%	21	31	10	1,1%
ЗАО	Прибыль (убыток) до налогообложения	27,6%	8,5%	257	79	178	19,1%
ЗАО	<b>Чистая прибыль</b>	<b>20,7%</b>	<b>6,4%</b>	<b>193</b>	<b>59</b>	<b>133</b>	<b>14,3%</b>
по форме № 1 "Баланс" факторы актива баланса, 2008 г.							
Финансово-бухгалтерский отдел	Денежные средства	0,8%	1,1%	7	10	<b>3</b>	0,4%
Отдел сбыта	Дебиторская задолженность	2,2%	3,5%	21	32	<b>11</b>	1,2%
Отдел снабжение	Запасы	1,6%	2,2%	15	21	<b>5</b>	0,6%
ФСС	Оборотные активы	4,6%	6,8%	43	63	20	2,2%
Инженерно-технологический отдел	Внеоборотные Активы	1,4%	2,3%	13	21	<b>8</b>	0,9%
ЗАО	<b>Активы</b>	<b>6,0%</b>	<b>9,1%</b>	<b>56</b>	<b>85</b>	<b>29</b>	<b>3,1%</b>
по форме № 1 "Баланс" факторы пассивы баланса, 2008 г.							
Отдел снабжение	Кредиторская задолженность	1,8%	2,9%	17	27	<b>10</b>	1,0%
Финансово-бухгалтерский отдел	ЗП и Налоги	0,7%	1,3%	7	12	<b>6</b>	0,6%
ФС	Краткосрочные обязательства	2,5%	4,2%	24	39	15	1,6%
ЗАО	<b>Всего долгосрочные обязательства</b>	<b>1,5%</b>	<b>2,3%</b>	<b>14</b>	<b>21</b>	<b>7</b>	<b>0,8%</b>
ЗАО	Капитал и резервы	0,7%	2,6%	37	24	6	0,6%

Замечание. Для факторов **прибыль до налогов, чистая прибыль** (см. колонка 3) показатель Max, а не Min. Для фактора **Капитал и резервы** (см. колонка 3) показатель Max, а не Min.

Данная интегральная таблица позволяет перейти от качественного анализа рисков системы управления персоналом ЗАО к количественным расчетам в денежном выражении потерь каждого структурного подразделения ЗАО по отношению к системе управления персонала лучших подразделений конкурентов ЗАО.

Система управления персоналом ЗАО по отношению к конкурентам завышает активы на **29** млн.руб.

ФБО – на **3** млн.руб.

Снабжение – на **11** млн.руб.

Сбыт – на **5** млн.руб.

ИТО – на **8** млн.руб

В результате несовершенной системы управления персоналом ЗАО общие потери по чистой прибыли составили – **133** млн.руб.

# Прогноз денежных потоков от внедрения эталонного тестирования системы управления персоналом ЗАО. Три сценарных варианта. По методике эталонного тестирования.

Прогноз денежных потоков по первому сценарию, тыс. руб.						
	Наименование	2011	2012	2013	2014	2015
1	Снижение затрат от инвестиционного проекта	<b>4001</b>	<b>4001</b>	<b>4001</b>	<b>4001</b>	<b>4001</b>
2	Премия + ЕСН (33% от экономии)	1320	1320	1320	1320	1320
3	Амортизация	100	100	100	100	100
4	Прибыль до выплаты налогов	2681	2681	2681	2681	2681
5	Проценты к уплате (18%)	180	0	0	0	0
6	Прибыль до выплаты налогов и %	2501	2681	2681	2681	2681
7	Налог на прибыль	600	643	643	643	643
<b>8</b>	<b>Чистая прибыль</b>	<b>1901</b>	<b>2037</b>	<b>2037</b>	<b>2037</b>	<b>2037</b>
9	Погашено инвестиционных кредитов	1000				
10	Осталось погасить на следующий год	0,0				
11	Всего инвестиций	<b>1000</b>				

Прогноз денежных потоков по второму сценарию, тыс. руб.						
	Наименование	2011	2012	2013	2014	2015
1	Снижение затрат от инвестиционного проекта	<b>3667</b>	<b>3667</b>	<b>3667</b>	<b>3667</b>	<b>3667</b>
2	Премия + ЕСН (33% от экономии)	1210	1210	1210	1210	1210
3	Амортизация	140	140	140	140	140
4	Прибыль до выплаты налогов	2457	2457	2457	2457	2457
5	Проценты к уплате (18%)	252	0	0	0	0
6	Прибыль до выплаты налогов и %	2205	2457	2457	2457	2457
7	Налог на прибыль	529	590	590	590	590
<b>8</b>	<b>Чистая прибыль</b>	<b>1676</b>	<b>1867</b>	<b>1867</b>	<b>1867</b>	<b>1867</b>
9	Погашено инвестиционных кредитов	1400	0			
10	Осталось погасить на следующий год	0,0				
11	Всего инвестиций	<b>1400</b>				

Прогноз денежных потоков по третьему сценарию, тыс. руб.						
	Наименование	2011	2012	2013	2014	2015
1	Снижение затрат от инвестиционного проекта	<b>1334</b>	<b>1334</b>	<b>1334</b>	<b>1334</b>	<b>1334</b>
2	Премия + ЕСН (33% от экономии)	440	440	440	440	440
3	Амортизация	180	180	180	180	180
4	Прибыль до выплаты налогов	894	894	894	894	894
5	Проценты к уплате	324	246	157	57	0
6	Прибыль до выплаты налогов и %	570	648	736	837	894
7	Налог на прибыль	137	155	177	201	215
<b>8</b>	<b>Чистая прибыль</b>	<b>433</b>	<b>492</b>	<b>560</b>	<b>636</b>	<b>679</b>
9	Погашено инвестиционных кредитов	1800	492	560	315	
10	Осталось погасить на следующий год	1367	875	315	0	
11	Всего инвестиций	<b>1800</b>				

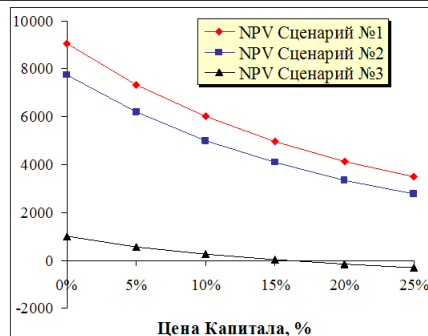
По нашим оценкам добиться СРАЗУ коренного изменения в системе управления персоналом ЗАО НЕВОЗМОЖНО. Даже используя программное обеспечение эталонного тестирования, Интернет технологии. Поэтому при разработке сценарных вариантов совершенствования предполагается, что улучшение системы управления персонала ЗАО будет лежать в диапазоне 1334-4001 тыс.руб.

Достигнуть уровня лучших подразделений КОНКУРЕНТОВ - 133 млн.руб. ЗАО сможет достигнуть на следующих этапах.

# Оценка эффективности модели системы управления персоналом структурных подразделений ЗАО

Оценка эффективности модели системы управления персоналом структурных подразделений ЗАО "Энергия-Сервис". Показатель **чистая приведенная стоимость** по трем сценариям, 2011-2015 г.г., тыс.руб.

NPV Сценарий №1	NPV Сценарий №2	NPV Сценарий №3
9050	7745	1000
7324	6192	569
5999	5004	252
4966	4081	16
4149	3354	-161
3496	2775	-295



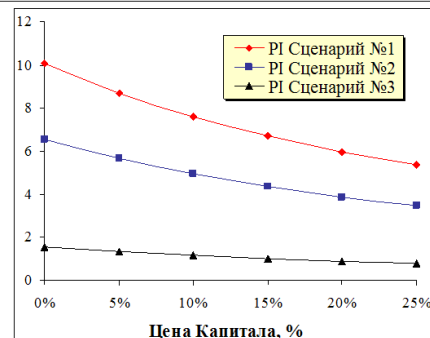
Оценка эффективности модели системы управления персоналом структурных подразделений ЗАО "Энергия-Сервис" по трем сценариям, 2011-2015 г.

Наименование	Сценарий №1	Сценарий №2	Сценарий №3
Внутренняя ставка доходности (IRR)	193,78%	123,42%	15,39%
Окупаемость, мес.	6	10	50

При любом варианте развития внешней среды бизнес-процесс внедряемой модели системы управления персоналом структурных подразделений ЗАО развивается устойчиво и имеет достаточный запас прочности.

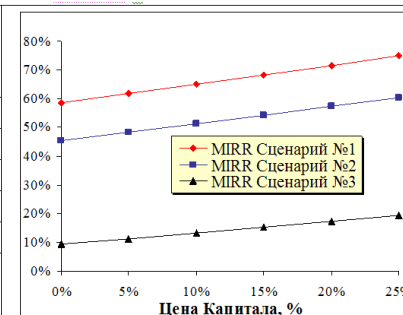
Оценка эффективности модели системы управления персоналом структурных подразделений ЗАО "Энергия-Сервис". Показатель **индекс рентабельности** по трем сценариям, 2011-2015 г.г., %

PI Сценарий №1	PI Сценарий №2	PI Сценарий №3
10,0	6,5	1,6
8,7	5,6	1,3
7,6	4,9	1,2
6,7	4,4	1,0
6,0	3,9	0,9
5,4	3,5	0,8

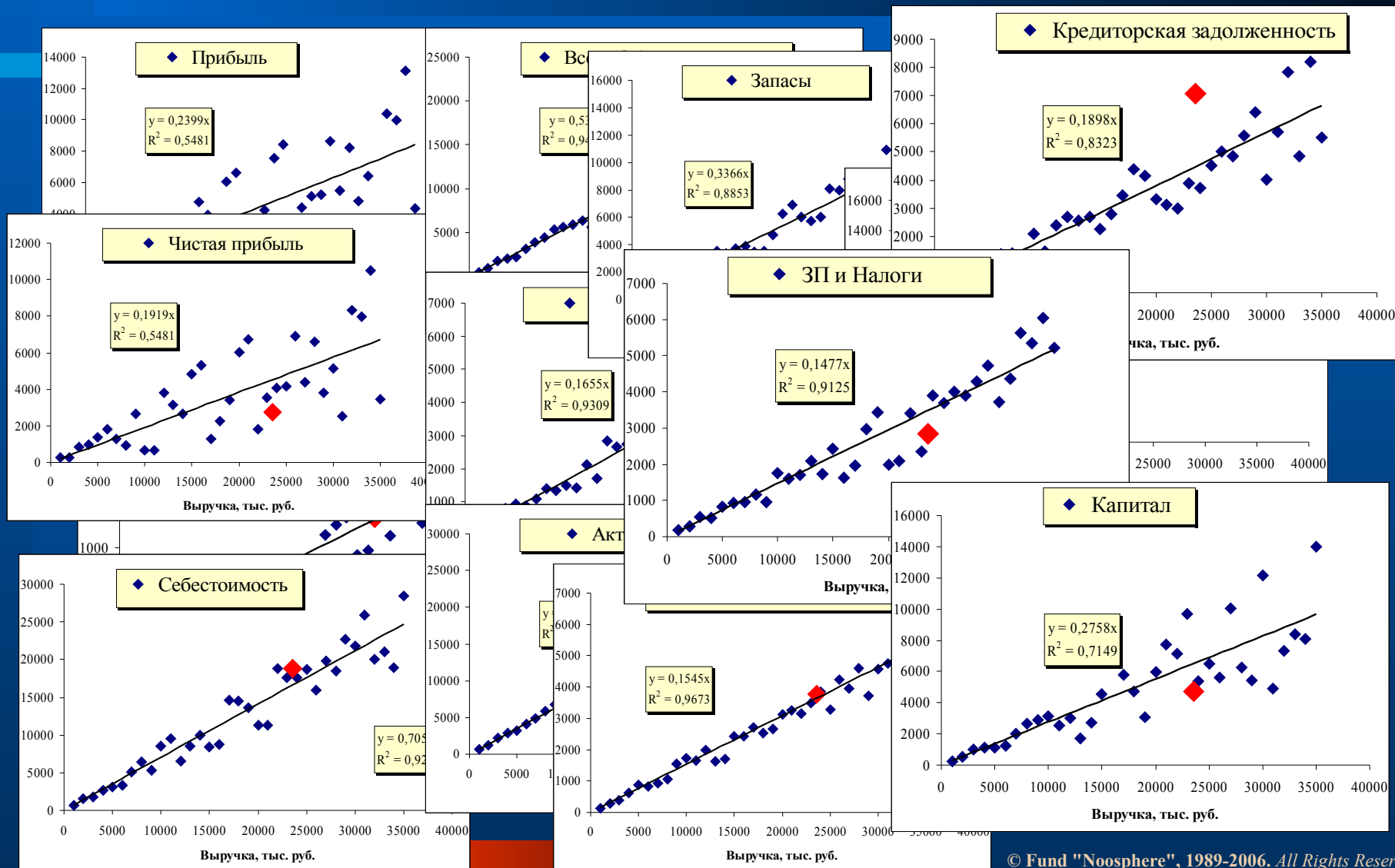


Оценка эффективности модели системы управления персоналом структурных подразделений ЗАО "Энергия-Сервис". Показатель **модифицированная внутренняя ставка доходности** по трем сценариям, 2011-2015 г.г.

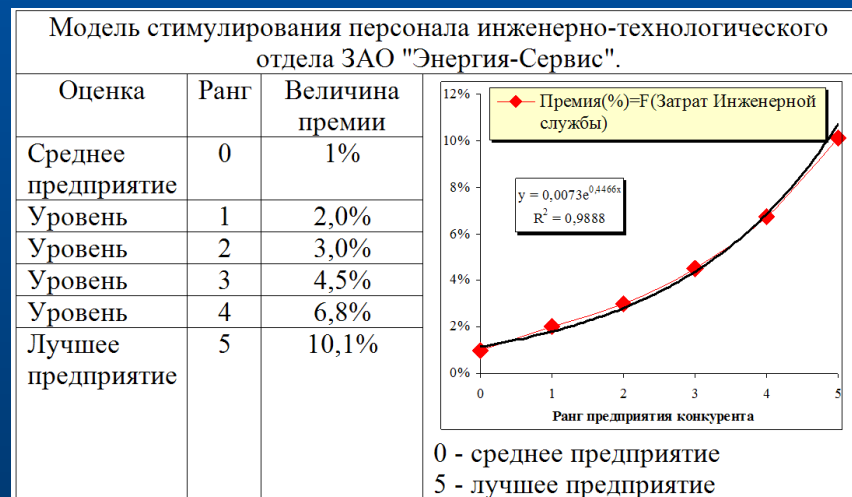
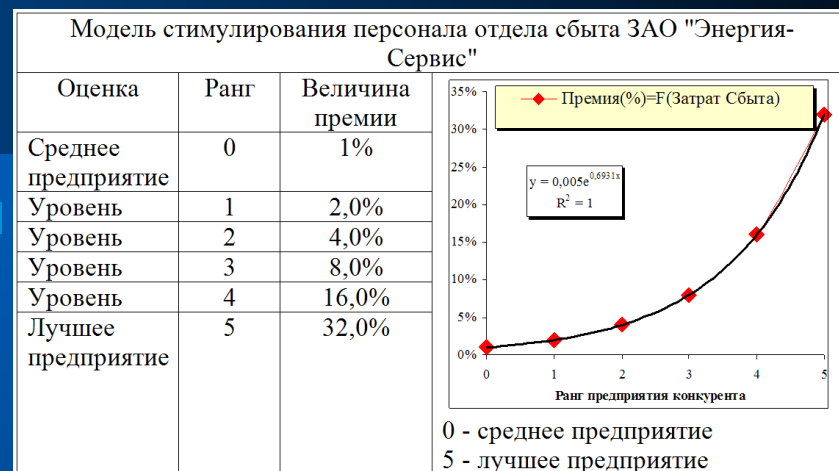
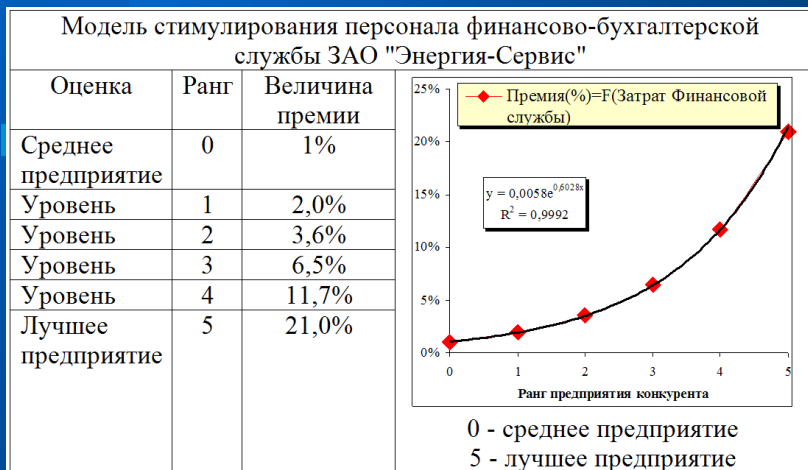
MIRR Сценарий №1	MIRR Сценарий №2	MIRR Сценарий №3
59%	46%	9%
62%	48%	11%
65%	51%	13%
68%	54%	15%
72%	57%	17%
75%	60%	19%



Тест показал, что разработанное программное обеспечение по эталонному тестированию системы управления выдает результат через 0,01 сек. При ручной обработке затрачивалось около 6-8 часов непрерывной работы.



# Модели стимулирования персонала ЗАО. Отделов – финансово-бухгалтерского, сбыта, снабжения, инженерно-технологического.



На начальном этапе система мотивации персонала должна поддерживать одинаковый уровень стимулирования персонала.

На следующих этапах совершенствования системы управления персоналом можно рекомендовать изменение ПРИОРИТЕТОВ.

