

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ
**ОПТИМИЗАЦИЯ ЧИСЛЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА (НА ПРИМЕРЕ АО
«САРАТОВСКИЙ ЭЛЕКТРОПРИБОРОСТРОИТЕЛЬНЫЙ ЗАВОД
ИМЕНИ СЕРГО ОРДЖОНИКИДЗЕ»)**

студентки 4 курса 442 группы
направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом
профиль подготовки «Управление персоналом организации»
экономического факультета

Романовой Юлии Вячеславовны

фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

к.с.н., доцент кафедры
менеджмента и маркетинга

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Абриталина А.С.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Дорофеева Л.И.

инициалы, фамилия

Саратов 2018

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы. Актуальность оптимизации персонала организации прямо связана с так называемой необходимостью оптимизации бизнес-процессов в связи с законным требованием собственников предприятия максимизировать прибыль. Со всевозможными «оптимизациями» в условиях рыночной неопределённости приходится сталкиваться практически каждому предприятию постоянно: как во время роста и расцвета, так и во время кризиса и упадка. В период кризиса компании особенно вынуждены «оптимизировать» структуру штата, сокращать численность персонала и расставаться с сотрудниками (причём независимо от их квалификации). Определить «оптимальное» количество и качество трудовых ресурсов – первостепенная задача управления персоналом (HR).

В любом случае необходимо понимать, что любая оптимизация штатов сопряжена с крайне неприятными мерами в отношении определённых категорий работников, и такие чувствительные вопросы, как изменение условий трудового договора и, тем более, его расторжение, требуют тщательной юридической и организационно-технической проработки со стороны работодателя. Задача службы HR проводить оптимизацию численности персонала максимально деликатно.

Цель исследования - решение конкретных задач, а именно ознакомление с теоретическими и методологическими основами деятельности предприятия по оптимизации численности персонала, анализ деятельности в сфере совершенствования структуры персонала, выявление проблем и разработка мероприятий по их предотвращению.

Объектом исследования выступает АО «СЭЗ им. Серго орджоникидзе».

Предмет исследования – структура управленческого персонала и ее динамика в ОАО «Саратовский электроприборостроительный завод имени Серго Орджоникидзе».

В соответствии с целью исследования решаются следующие задачи:

1. дать понятие и цель оптимизации численности персонала в организации; а также дать характеристику количественному и качественному составу трудовых ресурсов в организации;

3. выявить этапы оптимизации численности персонала в организации;

4. представить краткую характеристику деятельности организации;

5. представить деятельность службы управления персоналом и выявить проблемы в сфере оптимизации численности руководителей, специалистов, служащих;

7. предложить мероприятия по оптимизации численности персонала в организации;

8. дать социально - экономическую оценку эффективности предложенных мероприятий.

Научная степень разработанности проблемы. Данная проблема рассматривается в работах: А. Я. Кибанова, В. М. Масловой, Людмилы Досковы, Новикова Д.А и М. Ю. Рогожина, и др.

Практическая значимость исследования состоит в том, что предложенные направления совершенствования оптимизации численности персонала в организации могут быть использованы на практике.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические аспекты оптимизации численности персонала в организации» раскрываются понятие, цели, этапы процесса оптимизации численности персонала в организации. Также в данной главе раскрывается количественная и качественная характеристики трудовых ресурсов в организации, которые необходимы для анализа состава работников, представленного во 2 главе.

«Оптимизация состава персонала» – сложное понятие; чтобы выяснить его значение, требуется уточнить смысл составляющих этого словосочетания и, прежде всего, термина «оптимизация». В данном случае «оптимальный» означает наилучший для компании состав кадров. В современном, цивилизованном и гуманизированном бизнесе оптимальность определяется с точки зрения экономической и социальной эффективности.

В качестве целей оптимизации численности персонала можно выделить: повышение эффективности использования рабочего времени; снижение себестоимости продукции; сокращение затрат на персонал; повышение рентабельности бизнеса.

Оптимизация численности персонала проводится в несколько этапов:

1. Планирование состава персонала. В него входит анализ текущей ситуации в организации, из чего следует: какое количество работников требуются организации; качество необходимых работников; время возникновения потребности; место, где возникает потребность в персонале или его сокращении; ситуация, которая может сложиться ко времени актуализации потребности в персонале.

2. Определение трудового потенциала. Вторым этапом технологии оптимизации кадрового состава является диагноз персонала, означающий выяснение трудового потенциала сотрудников. Этот потенциал характеризует производительные, а точнее, организационные, способности сотрудников, которые могут быть реализованы при наличии соответствующих требований и условий.

Количественная характеристика персонала предприятия измеряется такими показателями как, списочная, явочная и среднесписочная численность работников.

Качественные характеристики персонала представляют собой совокупность профессиональных, нравственных и личностных свойств, являющихся конкретным выражением соответствия персонала тем требованиям, которые предъявляются к должности или рабочему месту.

В главе 2 «Анализ деятельности предприятия по оптимизации численности персонала на примере «Саратовского электроприборостроительного завода имени Серго Орджоникидзе» проанализирован процесс оптимизации численности персонала; приведены сведения о численности, составе и движении работников предприятия; выявлены проблемы в сфере оптимизации численности руководителей,

специалистов, служащих.

Предприятие основано в 1918 г. в Москве. В 1935 г. заводу, носившему с 1922 г. название «Авиаприбор», было присвоено имя Серго Орджоникидзе. В 1945 г. завод был переведен в г. Саратов. В настоящее время ОАО «СЭЗ им. Серго Орджоникидзе» - это приборостроительное предприятие с высокой производственно-технической культурой, выпускающее современные приборы и комплексы. Предприятие специализируется на проектировании и разработке, проведении опытно-конструкторских работ, производстве и ремонте бортового авиационного оборудования (приборы, пилотажно-навигационные комплексы, системы управления полетом и т.д.), а также общепромышленных изделий. Кроме того, предприятие оказывает сервисные услуги заказчикам по поверке и ремонту средств измерений (геометрических величин, времени и чистоты, электрических и магнитных величин, радиотехнических и радиоэлектронных величин).

Целью оптимизации численности персонала предприятия является сокращение трудоемкости реализуемых бизнес-процессов, времени выполнения управленческих процедур, а, в конечном счете - достижение поставленных перед ним целей и повышение эффективности работы. Процесс оптимизации происходит не только в процессе отбора и набора персонала, целью которого стоит отобрать наиболее подходящих работников, но также задействует уже работающий персонал. Эта задача стоит перед сотрудниками службы управления персоналом (далее – СУП). Штат СУП включает в себя 16 сотрудников:

- руководитель СУП – 1 чел.;
- группа подбора и развития персонала - 3 чел.;
- группа документального оформления трудовых отношений – 2 чел.;
- специалист учебного центра – 1 чел.;
- отдел труда и заработной платы – 8 чел.;

— начальник отдела труда и заработной платы – 1 чел.

Сведения о численности, составе и движении работников предприятия за 2014 – 2016 г.г. В расчет брались такие категории работников, как руководители, специалисты и служащие, категория рабочие не включалась, поскольку нас интересует только управленческий персонал предприятия.

Выводы по данным за 2016г.:

— наблюдается увеличение потребности в руководителях, специалистах и служащих, в связи с чем численность персонала растет;

— численность руководителей и специалистов старше 50 лет составляет 42% от общей численности руководителей и специалистов;

— численность принятых работников практически в 2 раза превышает численность выбывшего персонала;

— численность женщин составляет 167 человек, а мужчин 178 человек;

— соотношение высшего образования к полному среднему и среднему профессиональному составляет 78% к 22%;

— из ВУЗов принято 3 человека.

Общие выводы по данным за 2014 - 2016гг.:

— на протяжении этих 3-х лет численность персонала растет (за исключением 2015г., а именно 2014 г. – 329 чел., 2015 г. – 297 чел., 2016 г. – 345 чел.);

— численность пенсионеров в общей численности работников сокращается (2014 г. – 89 чел., 2015 г. – 78 чел., 2016 г. – 67 чел.);

— численность принятых работников увеличивается, а выбывших уменьшается (в 2014 г. принято 36 чел., в 2015 г. – 53 чел., в 2016 г. – 96 чел., в 2014 г. выбыло – 92 чел., в 2015 г. – 82 чел., в 2016 г. – 48 чел.);

— предприятие продолжает принимать на работу студентов, окончивших ВУЗы (за 3 года 12 человек);

— численность женщин сокращается, а мужчин увеличивается (в

2014 г. женщин 199 чел., мужчин 130 чел.; в 2015 г. женщин 172 чел., мужчин 125 чел.; в 2016г. женщин 167 чел., мужчин 178 чел.);

— численность работников с высшим образованием по отношению к работникам с полным средним и средним профессиональным образованием увеличивается (в 2014 г. соотношение 70% к 30%, в 2015 г. – 74% к 26%, в 2016 г. – 78% к 22%);

за 3 года в связи с сокращением уволено 6 работников (2014г. – 2 чел., 2015 г. – 4 чел., 2016 г. – 0 чел.).

По данным на 2014г. на предприятии численность пенсионеров составляет около 27% от общей численности, в 2015г. - 26%, по данным 2016г. около 19%, таким образом, можно сделать вывод, что постепенно предприятие все-таки проводит оптимизацию численности персонала. Что же касается задачи по привлечению молодых специалистов, несомненно, предприятие принимает на работу студентов, окончивших ВУЗы, но пока всего лишь 12 чел. за 3 года. Несмотря на то, что на предприятии разработана и принята новая сетка оплаты труда, гарантируется полный социальный пакет, молодежь не спешит к заводской проходной и предпочитает выбор другого пути. Возможно, это объясняется падением престижа инженерных и рабочих профессий.

Главная проблема, которая стоит сейчас перед заводом, заключается в том, что пока нечем заменить старшее поколение, людей, которые все это создавали. На предприятие трудоустраиваются молодые люди, окончившие ВУЗы, но для замены опытных специалистов этих выпускников недостаточно.

Таким образом, предприятие вполне может проводить оптимизацию численности руководителей, специалистов и служащих, для этого созданы практически все условия, кроме одного – нехватка численности молодых квалифицированных специалистов и рабочих.

В главе 3 «Направления оптимизации численности персонала в «Саратовском электроприборостроительном заводе имени Серго

Орджоникидзе» обосновываются основные направления оптимизации численности персонала. В начале предлагаются основные методы оптимизации численности персонала в организации, в которые входит:

- классическое сокращение штатов согласно ТК РФ;
- стимулирование «естественного» выбытия персонала;
- аутстаффинг, аутсорсинг и лизинг;
- внедрение досрочных льготных пенсионных программ;
- сокращение штата по соглашению сторон;
- выделение непрофильных видов деятельности в дочерние компании и перевод в них части персонала;
- использование срочных трудовых договоров для сезонных или временных работ, договоров подряда на определенные виды деятельности;
- «естественное» выбытие персонала; и т.д.

Далее на основе выделенных проблем: нехватка молодых специалистов; большой процент работников пенсионного и предпенсионного возраста; и дополнительное сокращение издержек на персонал предлагаются следующие мероприятия по оптимизации численности:

1. Организация мероприятий по установлению внешних коммуникаций, основной целевой группой которых будут являться студенты ВУЗов, колледжей, тех. училищ, а также школ. Т.е. создание определенного имиджа в глазах молодых специалистов, чтобы заинтересовать их в работе на заводе.

2. «Метод внедрения досрочных льготных пенсионных программ», в частности создание «корпоративной пенсионной программы». Корпоративные пенсии выгодны как для работодателя, так и для сотрудников. Первый таким образом уменьшает налогооблагаемую базу за счет пенсионных взносов, вторые без страха за будущее уходят на заслуженный отдых, освобождая свои места новым молодым

сотрудникам[30].

3. Использование аутстаффинга, аутсорсинга или лизинга. С их помощью организация может существенно сократить численность работников - это позволит снизить издержки на персонал, что значительно повысит рентабельность.

Социально – экономическая эффективность предложенных мероприятий проявляется как в экономической (денежный эквивалент), так и в социальной сфере.

По результатам анализа уволенных работников, 35% - молодые специалисты. В АО «СЭЗ им. Серго Орджоникидзе» на подбор новых сотрудников за 2016 г. было потрачено 359 232 руб. За данный период было принято 96 человек. Таким образом, на поиски 1 работника тратится $359\,232 / 96 = 3742$ руб. За 2016 г. уволилось с работы 48 человек в период их адаптации. Предприятие потеряло $48 * 3742 = 179\,616$ руб., не считая времени, потраченного на документальное оформление данных работников, проведение инструктажа, а также потерянной прибыли. Таким образом, в 2016 году из-за ушедших работников предприятие потеряло 179 616 руб., с разработанными и предложенными мероприятиями АО «СЭЗ им. Серго Орджоникидзе» потратит 141 000 руб. Общая экономическая эффективность от проведения мероприятий по оптимизации численности персонала, заключается в том, что предприятие экономит 38 616 руб.

Подводя итог о разработке комплекса мероприятий по оптимизации численности персонала в АО «СЭЗ им. Серго Орджоникидзе» можно сделать следующие выводы:

1. Для того чтобы обеспечить организацию потоком молодых специалистов необходимо проводить комплекс мероприятий по связям с общественностью, целевой группой которой будут являться студенты ВУЗов, колледжей, училищ и школ; улучшать имидж организации, позиционируя её как современное, надежное, стабильное и интересное место работы; чтобы студенты не смотрели на заводы как на пережиток прошлого. Молодые люди

должны соотносить производственные организации с современностью, с тем, что заводы развиваются с течением времени, адаптируются под перемены в мире и обществе, а не остаются на том же уровне, как 40-60 лет назад.

2. Внедрение коммерческого пенсионного страхования выгодно как для работодателя, так и для сотрудников. Первый, таким образом, уменьшает налогооблагаемую базу за счет пенсионных взносов, вторые без страха за будущее уходят на заслуженный отдых, освобождая свои места новым молодым сотрудникам, также внедрение частных пенсионных программ позволяет достичь не только грамотных управленческих результатов, но и получить высокие экономические эффекты от их реализации.

3. С помощью аутсорсинга, аутстаффинга или лизинга организация решает несколько задач: быстрое привлечение необходимого количества работников на определенный срок; снижение затрат предприятия; отсутствие простоя; наемный сотрудник может стать постоянным. Также преимуществом аутсорсинга персонала, аутстаффинга и лизинга является снижение нагрузки на бухгалтерию и кадровый отдел из-за того, что всю персональную документацию и отчисления на работника ведет кадровое агентство. Сокращается штат без потери квалифицированных сотрудников. Замена основных сотрудников на период отпусков, больничных и т.д.

В заключении бакалаврской работы содержатся основные выводы и рекомендации по теме исследования. Оптимизация состава персонала подчинена обеспечению стратегии компании, ее экономической и социальной эффективности. Поэтому оптимальным будет такой состав персонала в количественном и качественном отношении, который в состоянии реализовать ее стратегию и основные задачи, обеспечить капитализацию и прибыльность, стабильность, гибкость и адаптивность, а также высокую удовлетворенность работников трудом и пребыванием в коллективе предприятия (социальная эффективность).

Рассмотрев организационно-экономическую характеристику АО «СЭЗ им. Серго Орджоникидзе», а так же, проведя анализ численности и состава

работников в исследуемой организации, был сделан вывод, что перед предприятием стоит проблема по привлечению молодых специалистов и поиска замены старшему поколению. В ходе работы было разработано и предложено комплекс мероприятий, направленных на оптимизацию численности персонала в АО «СЭЗ им. Серго Орджоникидзе», которые заключаются в следующем: создание определенного имиджа в глазах молодых специалистов для привлечения их на работу на завод; внедрение «корпоративной пенсионной программы»; использование аутсорсинга, аутстаффинга или лизинга.

Разработанные и предложенные мероприятия экономичны и эффективны, что является важным и актуальным для АО «СЭЗ им. Серго Орджоникидзе». От предложенных мероприятий, ожидаются следующие результаты:

1. Обеспечение организации потоком молодых специалистов путем формирования у них благоприятного представления о заводе, как о престижном месте работы;

2. Сформировать у вновь пришедших работников устойчивое положительное отношение к организации. Корпоративное пенсионное страхования (КПС) также будет этому способствовать;

3. Мотивировать сотрудников на выход на пенсию при достижении ими пенсионного возраста, так как КПС обеспечивает социальную защиту после выхода на пенсию за счет выплаты вознаграждения в виде прибавки к основной пенсии;

4. Снизить текучесть персонала.

5. Повышение мотивации работников.

Общая экономическая эффективность от проведения мероприятий по оптимизации численности персонала, заключается в том, что предприятие экономит 38 616 руб. Исходя из анализа экономических показателей, можно сделать вывод, что предлагаемые мероприятия экономически привлекательны, в связи с этим мероприятия выгодны.