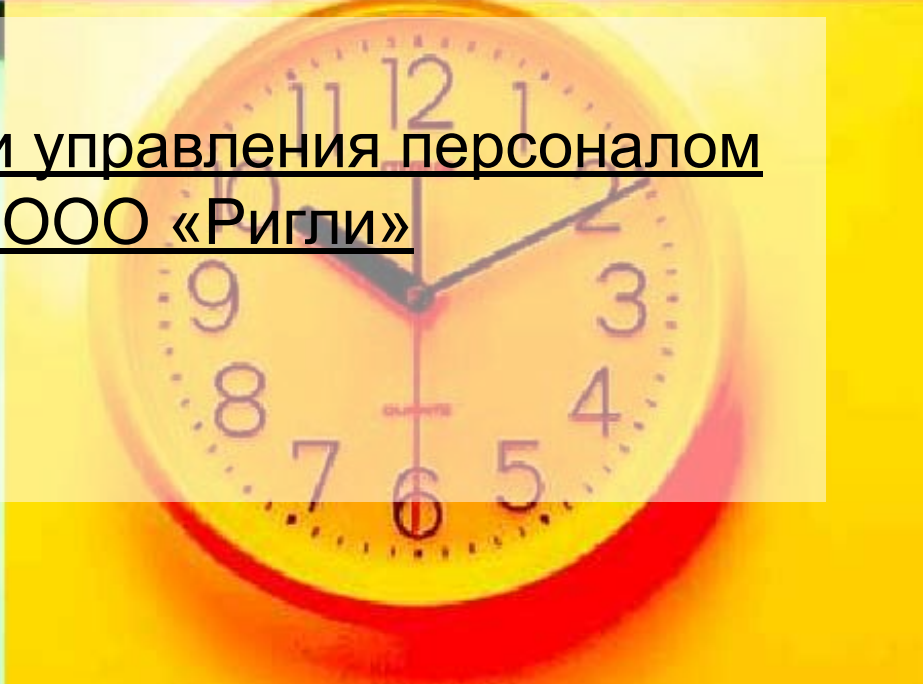





Выпускная квалификационная работа



Оценка эффективности управления персоналом
на примере ООО «Ригли»

Цель работы:

- оценка эффективности системы управления персоналом на заводе ООО «Ригли»

Объект дипломной работы:

система управления фирмой ООО «Ригли»

Предмет исследования:

организационно-экономические отношения, под воздействием которых формируются и получают дальнейшее развитие методы управления фирмой, включая вопросы оценки эффективности управления персоналом



Задачи дипломной работы:

- - определение сущности категории «система управления персоналом»
- - анализ и характеристика системы управления ООО «Ригли»
- - исследование путей повышения эффективности системы управления персоналом в ООО «Ригли»



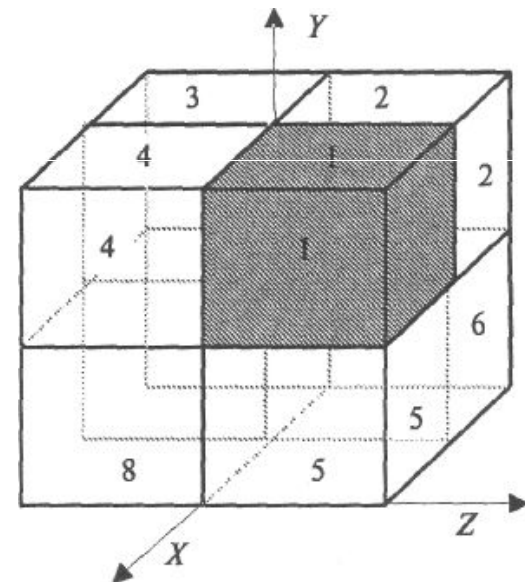
Требования к системе управления персоналом организации:

- соответствие системы управления персоналом требованиям производства
- системное формирование управления персоналом с учетом взаимосвязи со всеми подсистемами и внешней средой
- оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления персоналом
- пропорциональное совершенствование совокупности элементов системы управления персоналом
- пропорциональность систем производства и управления персоналом
- необходимое изменение состава и содержания функций управления персоналом по мере развития предприятия
- оптимизация числа ступеней управления персоналом
- синергетический характер действия закономерностей управления персоналом



Итог функционирования системы управления персоналом:

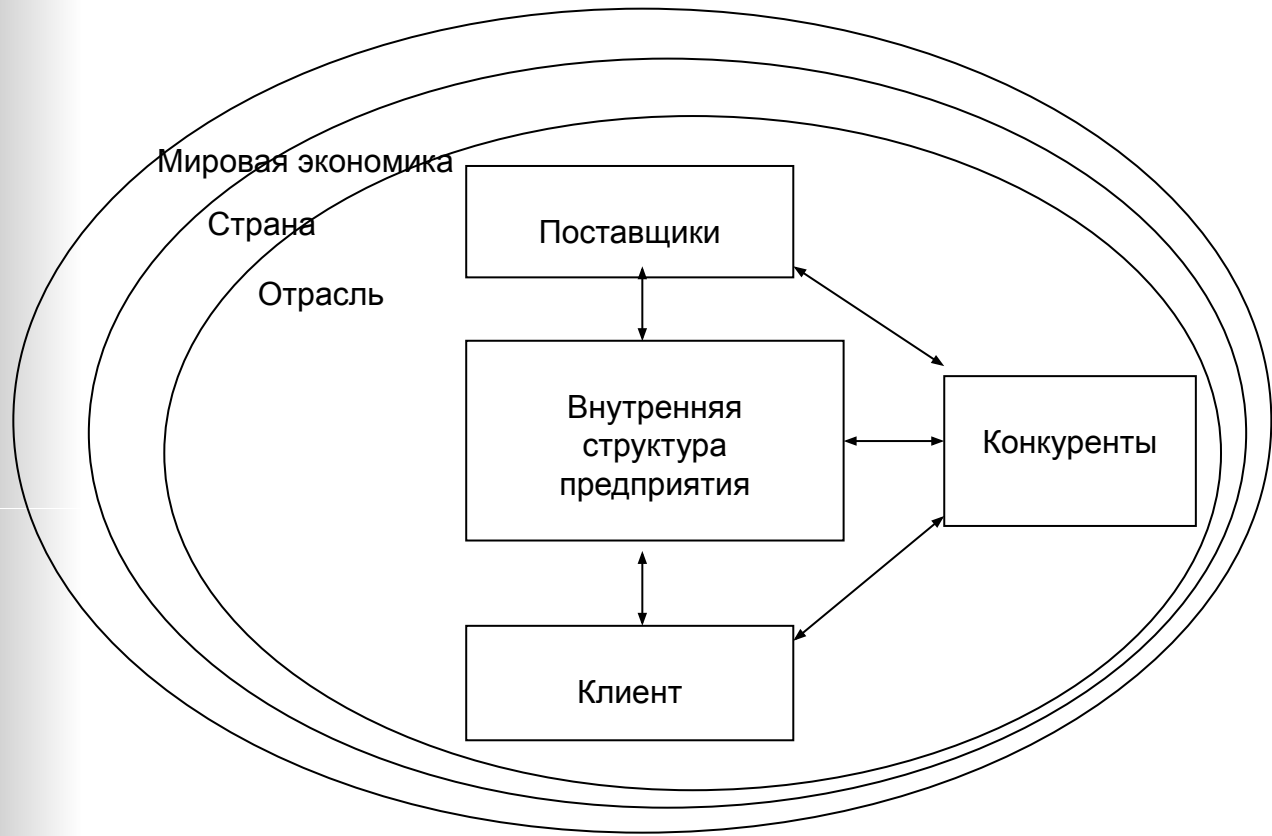
- конкурентоспособность продукции предприятия;
- конкурентоспособность самой организации предприятия;
- конкурентоспособность рабочей силы персонала.



PEST-анализ отрасли

P	Политика	E	Экономика
1	Выборы Президента РФ	1	Несовершенство системы налогообложения и государственных гарантий
2	Выборы Государственной Думы	2	Снижение рыночных процентных ставок.
3	Выборы местной Думы	3	Приход новых производителей на кондитерский рынок.
	Сценарий 1 (оптимистический) Отказ от политики пересмотра результатов приватизации. Развитие механизмов государственного участия в финансировании объектов инфраструктуры.		Сценарий 1 (оптимистический) Возможность привлечения долгосрочного финансирования под низкие процентные ставки. Дальнейший рост объемов продаж.
	Сценарий 2 (пессимистический) Продолжение политики "выдаивания" или национализации успешных бизнесов. Ужесточение регулирования отрасли		Сценарий 2 (пессимистический) Снижение объемов продаж вследствие экономического спада и падения покупательной способности населения. Рост стоимости обслуживания заемного финансирования за счет повышения процентных ставок и падения курса национальной валюты.
S	Социум	T	Технология
1	Изменение в предпочтениях при принятии решения о выборе продукции	1	Развитие технологий в отрасли
2	Изменения в стиле жизни	2	Развитие конкуренции в отрасли
3	Рост продолжительности жизни, продление активного возраста.	3	Снижение расхода на производство продукции у конкурентов.
	Сценарий 1 (оптимистический) Рост общей мобильности населения за счет увеличения потребления продукции		Сценарий 1 (оптимистический) Расширение (за счет удешевления стоимости) круга потребителей, приводящее к повышению спроса на продукцию.
			Сценарий 2 (пессимистический) Снижение объемов продаж вследствие решения бизнес-вопросов с помощью средств связи. Отказ от продукции в пользу другого ассортимента.

Модифицированная модель пяти сил М. Портера



Модель ССП для компании ООО «Ригли»

Финансы

Показатель динамики роста стоимости заказов
Относительный показатель поступлений от одного клиента
Коэффициент увеличения рентабельности по отдельным заказам

Клиенты

Показатель «качества» сотрудничества с клиентом
Количество заказов в общей загрузке
Динамика изменения количества продуктивных клиентов

Процесс

Коэффициент использования CRM системы
Коэффициент соблюдения плана-графика работ
Количество брака на 1000 изделий

Развитие

Коэффициент квалификации рабочей силы
Коэффициент укомплектованности штата
Количество одновременных проектов у одного менеджера

Оценка концентрации рынка

жевательных резинок

Наименование индекса	Значение индекса для 2005 и его интерпретация	Значение индекса для 2006 года и его интерпретация	Характеристика динамики концентрации на рынке
1	2	3	4
Трехдольный индекс концентрации	0,500 – умеренная концентрация	0,498 – умеренная концентрация	концентрация уменьшилась
Четырехдольный индекс концентрации	0,582- умеренная концентрация	0,587- умеренная концентрация	концентрация увеличилась
Коэффициент относительной концентрации для одной компании	0,26 – высокая концентрация	0,27 – высокая концентрация	концентрация уменьшилась
Коэффициент относительной концентрации для четырех компаний	0,5727 – значительная концентрация	0,5672 – значительная концентрация	концентрация увеличилась
Индекс Херфиндаля-Хиршмана	0,1475 – слабая концентрация	0,1453 – слабая концентрация	концентрация уменьшилась
Модификация индекса Херфиндаля- Хиршмана	0,070 – слабая концентрация	0,067 – слабая концентрация	концентрация уменьшилась
Коэффициент вариации рыночных долей	0,8776 – высокая концентрация	0,8628 – высокая концентрация	концентрация уменьшилась
Ранговый индекс концентрации	0,1285 – слабая концентрация	0,1295- слабая концентрация	концентрация увеличилась
Индекс максимальной доли	0,5836 – олигопольный рынок	0,5773 – олигопольный рынок	концентрация уменьшилась
Индекс обратных величин долей	0,7068 – монополистическая конкуренция	0,6963 – монополистическая конкуренция	концентрация увеличилась

Составляющие политики управления персоналом ООО «Ригли»

Повышение результативности работы на всех уровнях

↓

Привлечение на работу в Компанию «лучших из лучших»
и обеспечение эффективного использования их
возможностей и потенциала

↓

Обучение и развитие, планирование кадрового потенциала

↓

Создание эффективной системы общего вознаграждения

↓

Построение эффективной и динамичной организации,
ее непрерывное развитие

Группировка персонала ООО «РИГЛИ» по итогам экспертной оценки эффективности труда за 2006 г.

	Группы, баллы	Показатель	в % от работников, прошедших оценку	Выводы
1.	А(98-105)	исключительно высокий	15	- постоянно добиваются высоких результатов; достойны увеличения оклада, выдвижение в резерв
2.	Б(77-97)	отличный	20	- достойны увеличения оклада; выдвижению в резерв; зачисление в перспективный резерв
3.	В(56-76)	хороший	54	- достойны увеличения оклада, выдвижение в резерв, составляется план проф.развития, ротация
4.	Г(35-55)	удовлетворительный	10	- результаты ниже требований, составляется план повышения квалификации, профподготовки
5.	Д(<35)	неудовлетворительный	1	- подлежат дополнительному обучению, переподготовке

Оценка показателей для анализа управления организацией в 2006 г.

Управление малой организацией				Выполнение плана, %
Показатели	Ед. изм.	План	Факт	
1	2	3	4	5
Выручка от реализации продукции	Тыс. руб.	31030,44	32007,3	103,1
Валовая прибыль	Тыс. руб.	6723,5	7135,8	106,1
Стоимость основных и оборотных средств	Тыс. руб.	4292,5	4362,3	101,6
Рентабельность	%	31,5	31,8	101,0
Выполнение плана по номенклатуре продукции	%	95	96	101,1
Обеспечение материалами и КИ в срок	%	97	100	103,1
Своевременность выполнения договоров поставок	%	98	97,5	99,5
				102,3
Объем заключенных договоров	Тыс. руб.	35960	36800	
Удельный вес выполненных договоров	В долях единицы	0,98	0,99	101,0
Рост производительности труда	%	2,2	2,9	131,8
Нарушение качества и комплектности поставок	%	10	8,9	89,0
Количество технологической документации	листы	65	87	133,8
Уровень оснащенности технологического процесса	коэффициент	0,87	0,9	103,4
Коэффициент выполнения норм выработки	коэффициент	112	120	107,1
Нормативная трудоемкость изделия	Нормо-час	140	165	117,9
Удельный вес потерь от брака	В долях единицы	0,5	0,42	84,0
Расход материала на выпускаемую продукцию	Тыс. т.	18,3	18,5	101,1

Штатное расписание «Ригли»

№п/п	Наименование должности	Количество единиц, чел
1	Директор	1
2	Начальник отдела кадров	1
3	Главный экономист	1
4	Главный бухгалтер	1
5	Инженер- программист	1
6	Инженер- технолог	1
7	Главный инженер	1
8	Зам. директора по производству	1
9	Зам. директора по хоз части	1
10	Диспетчер	1
11	Отдел управления качеством	5
12	Инженер по технике безопасности	2
13	Отдел маркетинга	5
14	Юрист	1
	ИТОГО АУП	23
15	УЧАСТКИ	
	ИТОГО РАБОЧИХ	446
	ИТОГО	469

Рекомендации


Для ООО «Ригли» рекомендуется внедрение HR-benchmarking - это сравнительный анализ эффективности работы с персоналом, основанный на объективных HR показателях и метриках, таких как:

1. Затраты на оплату труда
2. Затраты на обучение сотрудников
3. Численность HR-службы и ее отделов
4. Текучесть кадров
5. Эффективность кадрового резерва
6. Срок заполнения вакансии и др.

Также рекомендуется по результатам теоретических исследований внедрить аутсорсинг человеческих ресурсов

Наиболее интересным для ООО «Ригли» в данной области представляется разработанный в Японии метод синхронного инжиниринга

	Деятельность	Разработка концепции	Разработка проекта	Утверждение проекта	Отработка производственного процесса
Консервативный инжиниринг	Маркетинг и планирование продукта	█			
	Инжиниринг		█		
	Тестирование			█	
	Производство				█
	Маркетинг и планирование продукта	█			
Синхронный инжиниринг	Инжиниринг	Возможности производственного процесса	█		
		Разработка производственного процесса		█	
	Тестирование	Новые технологии	█		
		Базовая программа			█
	Производство	Мощности/ Загрузка		█	
		Подготовка оборудования		█	
		Наладка			█



Анализируя сказанное выше, возможно самая главная и самая очевидная на сегодняшний день проблема для ООО «Ригли» — отсутствие инструментов, позволяющих эффективно управлять процессом создания нового продукта

Для ООО «Ригли» рекомендуется использование двух основных инструментов: QFD — quality function deployment и метода Тагучи (Taguchi). QFD — метод, основанный на использовании потенциала многофункциональных рабочих групп. Одна из задач QFD — как можно более полный учет мнений клиентов в процессе разработки, производства и маркетинга нового продукта.

Метод Тагучи (Taguchi) предполагает использование экспериментально разработанного эталонного процесса создания нового продукта в качестве инструмента настройки реального процесса. Заслуживающей внимания особенностью QFD является использование методов оценки эффективности — бенчмаркинга — как элемента программы учета мнений потребителей в процессе создания нового продукта. Основной эффект от использования QFD напрямую зависит от четкой, хорошо спланированной и организованной коллективной работы.



Перечислим основные преимущества использования QFD.
Внедрение в деятельность ООО «Ригли» QFD — quality function deployment — позволяет:

- значительно повысить качество производимых продуктов или оказываемых услуг;
- увеличить надежность продукта/услуги;
- значительно уменьшить количество жалоб;
- значительно уменьшить затраты на разработку нового продукта/услуги;
- значительно уменьшить производственные затраты;
- значительно сократить продолжительность процессов планирования и принятия решения;
- значительно повысить производительность труда;
- всему персоналу организации осознать необходимость учета мнений клиентов;
- сократить время реагирования на возникновение рыночных возможностей.

В целях скорейшего и эффективного достижения перечисленных выше результатов в ООО «Ригли» необходимо:

- создать условия для продуктивной командной работы, а не иерархического попечительства;
- все делать последовательно;
- располагать всей необходимой информацией о рынке;
- тщательно документировать происходящее на всех этапах процесса;
- как можно более полно учитывать мнения потребителей;
- быть предельно откровенными с потребителями;
- всячески культивировать среди персонала организации;
- дисциплинированность и преданность делу.



Как показывает практика, процесс внедрения QFD чаще всего сопряжен с возникновением следующих трудностей:
недостаточной коммуникативностью потребителей;
несвоевременностью принятия решения или санкционирования необходимых действий;
отсутствием ясности относительно компетентности и ответственности;
вынужденными изменениями в проектируемом продукте, возникающими вследствие непродуманной политики снабжения;
нестандартностью заказов;
недостаточным вниманием к деталям.

Резюмируя сказанное, следует отметить, что рассмотренные технологии применимы во всех сферах бизнеса без исключения.




Исследовав структуру ООО «Ригли» были сделаны рекомендации в области создания кадровой службы как неотъемлемого элемента управления персоналом. Работа кадровой службы будет способствовать снижению текучести кадров, мотивации сотрудников, предотвращению конфликтов, что, в свою очередь, отразится на деятельности организации в целом



Существенным недостатком использования указанных методов специалистами кадровой службы ООО «Ригли» является предпочтение бесконтактных методов отбора персонала, что снижает объективность. Достоверность достигает около 80%. Следует отметить, что за исследуемый период востребованность методов отбора управленческого персонала дирекции по учету ООО «Ригли» возросла на 75% по сравнению с предыдущим годом.

Для повышения объективности необходимо использовать не только разработанные профессиональные требования, отражаемые в листах компетенций по каждой должности, но и использовать показатели оценки функционирования специалистов кадровой службы.

Считаем целесообразным использование следующих показателей: коэффициента оценки предварительного отбора, коэффициента фактического закрытия вакансий, общий коэффициент кадрового обеспечения.



Оценка по компетенциям в ООО «РИГЛИ»
используется для решения следующих задач:

1. Оценка текущего уровня компетенций сотрудников и их соответствия требуемому уровню.
2. Формирование кадрового резерва из сотрудников, продемонстрировавших наилучшие результаты, и последующее создание индивидуальных планов развития для каждого "резервиста".
3. Разработка программ тренингов (индивидуальных и групповых), направленных на развитие конкретных компетенций. Сотрудники, получившие высокие оценки (вне зависимости от должности), могут выступать в качестве тренеров и наставников.
4. Отбор и найм персонала, проведение оценочных интервью при отборе кандидатов.
5. Мотивация персонала как процесс побуждения сотрудника к деятельности для достижения своих целей и целей компании.



СПАСИБО

ЗА

ВНИМАНИЕ