

**Образец содержит презентацию и  
доклад (речь на защиту)**



# ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА



**Выполнила:**  
Студентка группы

**Руководитель:**

# Актуальность

- Решение вопроса высвобождения персонала — одна из самых сложных, болезненных и щепетильных в управлении персоналом. Сокращение штатов, увольнение малокомпетентного сотрудника или уход ценного работника — это всегда головная боль для работодателя.
- В условиях кризиса множество компаний тщательно анализируют результативность работы персонала и его количество. Это не удивительно, ведь любой проект и бизнес-процесс построен, так чтобы генерировать прибыль, если же не следить за издержками и не трудиться над их сокращением, то кризис переживут буквально единицы. Однако некомпетентный подход к реструктуризации персонала может повергнуть к увеличению затрат и ухудшению бизнес-процессов.
- В настоящее время происходит повсеместный процесс авто-матизации труда, что приводит к сокращению штата сотрудников рабочих и некоторых профессий как таковых из-за возможности сокращения издержек и затрат. С другой стороны, процесс увольнения происходит и из-за других факторов, таких как несоответствие занимаемой должности, различные дисциплинарные проступки, конфликты между персоналом и руководством. Несмотря на различные причины, которые могут привести к увольнению, важно точно знать виды увольнения и их правильное документальное оформление.

## Объект

- трудовые ресурсы АО «СПРМЗ «Ремпутьмаш».

## Предмет

- высвобождение сотрудников АО «СПРМЗ «Ремпутьмаш»

## Цель

- анализ высвобождения работников в О «СПРМЗ «Ремпутьмаш» (далее – АО «СПРМЗ «Ремпутьмаш») и разработка рекомендаций по совершенствованию высвобождения работников организации.

# Задачи исследования

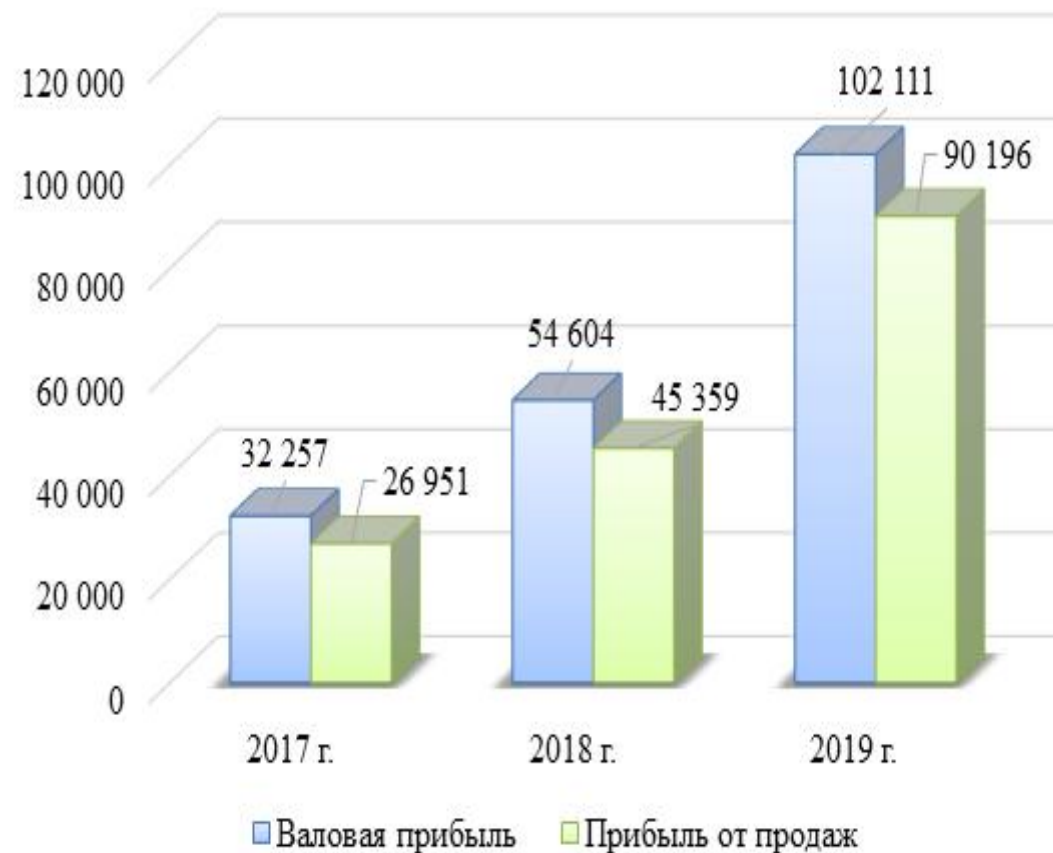
- изучить теоретические аспекты высвобождения сотрудников;
- дать организационно-экономическую характеристику АО «СПРМЗ «Ремпутьмаш»;
- оценить обеспеченность трудовыми ресурсами АО «СПРМЗ «Ремпутьмаш»;
- проанализировать особенности управления высвобождением работников организации;
- предложить алгоритма поэтапного управления высвобождением работников организации;
- разработать рекомендации по совершенствованию высвобождения работников организации;
- осуществить оценку эффективности мероприятия по совершенствованию высвобождения работников организации АО «СПРМЗ «Ремпутьмаш».

АО «Свердловский путевой ремонтно-механический завод  
«Ремпутьмаш» (АО «СПРМЗ «Ремпутьмаш»)

зарегистрировано 4 октября 2005 г.

Основным видом деятельности является «Предоставление  
услуг по восстановлению и оснащению (завершению)  
железнодорожных локомотивов, трамвайных моторных  
вагонов и прочего подвижного состава».

Адрес: 620141, Свердловская область, город Екатеринбург,  
Тагильская улица, 2



# Анализ персонала

## Динамика структуры рабочей силы

Категории работников	2018год		2019год	
	Кол-во, чел.	Удельный вес, %	Кол-во, чел.	Удельный вес, %
Обслуживающий персонал	329	80,44	325	80,48
Вспомогательный персонал	22	5,39	22	5,38
Руководители	47	11,38	46	11,35
Специалисты	11	2,79	11	2,79
<b>ВСЕГО</b>	<b>409</b>	<b>100,00</b>	<b>404</b>	<b>100,00</b>

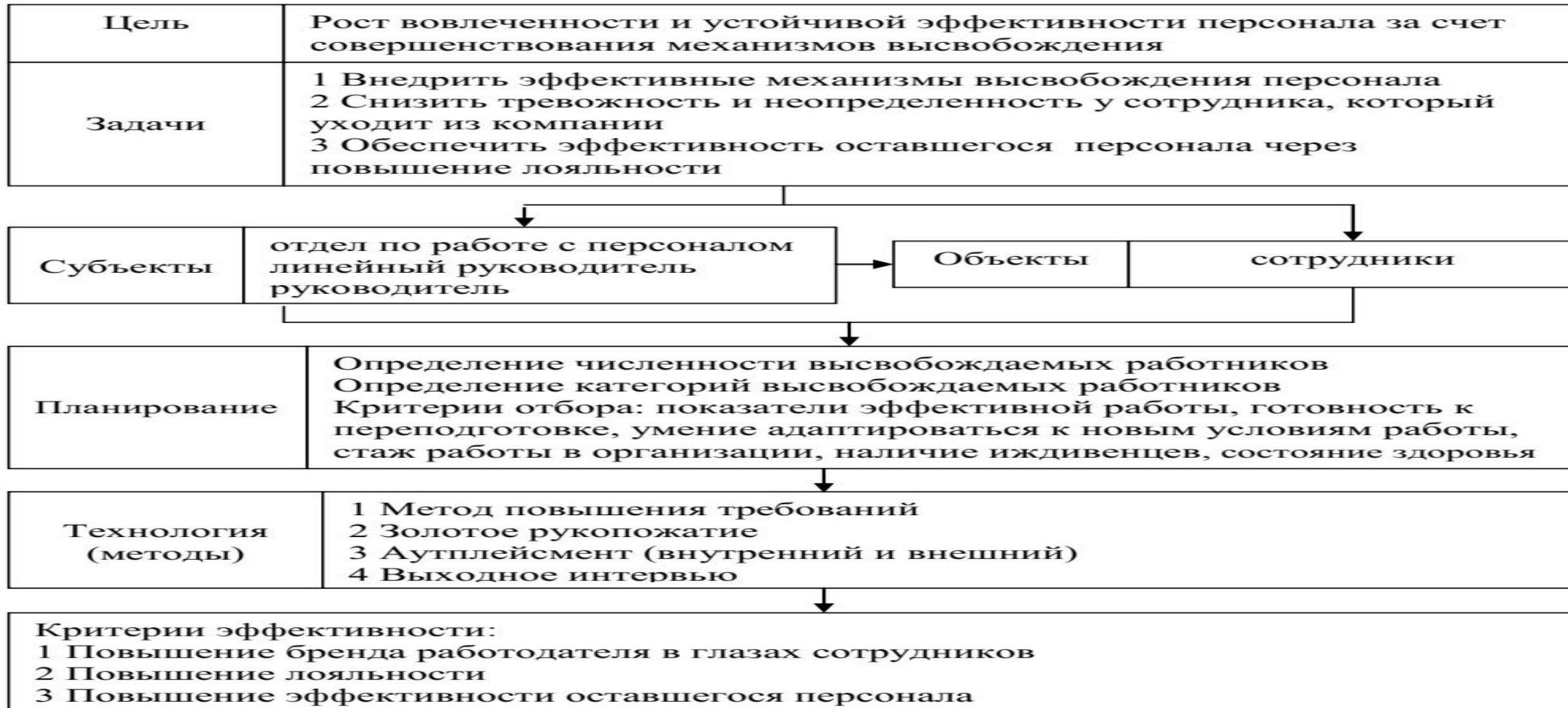
## Обеспеченность персоналом

Категории работников	Выполнение плана	
	2018 год	2019год
Обслуживающий персонал	100,80	101,40
Вспомогательный персонал	99,20	100,00
Руководители	102,10	100,70
Специалисты	101,80	102,10
<b>ВСЕГО</b>	<b>100,90</b>	<b>101,70</b>

## Анализ динамики движения рабочей силы

Показатель	2018 год	2019 год	Изменение 2018-2019 гг.
Среднесписочная численность на начало года, чел.	409	404	5
Выбыло работников, чел. в том числе:	18	20	2
уволено по собственному желанию	15	18	0
уволено из-за нарушения трудовой дисциплины	3	2	1
уволено в связи с сокращением штата	0	0	0
уход на пенсию		1	0
уход по инвалидности			0
смерть работника		0	0
Принято, чел.	25	15	
Среднесписочная численность на конец года, чел.	409	404	5
Коэффициент оборота по выбытию	0,16	0,19	0,03
Коэффициент оборота по приему	0,23	0,14	0,09
Коэффициент постоянства кадров	0,83	0,80	0,02
Коэффициент текучести кадров	0,16	0,19	0,03

# Предлагаемая модель высвобождения персонала

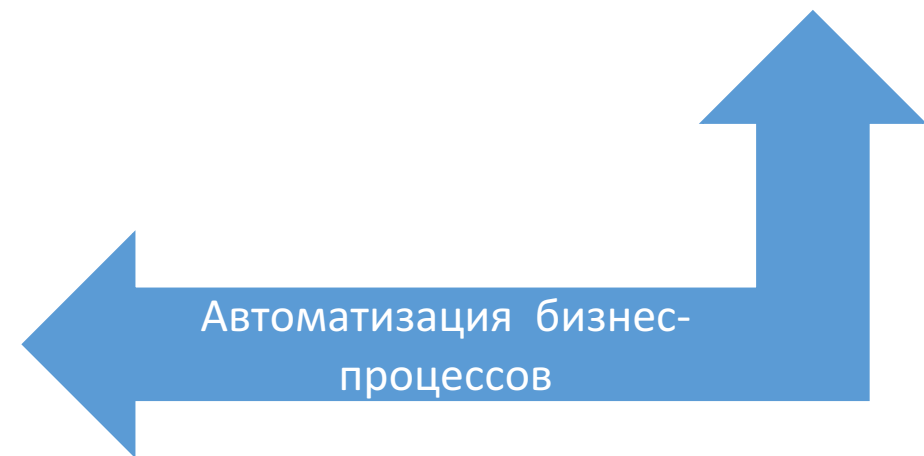




# Проблемы и желаемые результаты

Проблемы	Результаты
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Большие временные лаги в процессе работы предприятия, начиная от заказа клиента, заканчивая производством и отгрузкой необходимой продукции;</li><li>2. Отсутствие четких регламентов реализации бизнес-процессов, а также должностных инструкций, из-за того, что работникам часто приходится выполнять чужие обязанности;</li><li>3. Непрозрачность складского учета из-за сложности его ведения в пакете MS Office;</li><li>4. Сложность формирования бухгалтерской и налоговой отчетности на основе разрозненного документооборота и учета.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>5. Прозрачность процессов, протекающих в организации;</li><li>6. Повышение управляемости и исполнительской дисциплины;</li><li>7. Создание единого информационного поля для осуществления документооборота, ведения учета, постановки задач и оценки результатов деятельности;</li><li>8. Повышение загрузки производственных мощностей, увеличение оборота, сокращение избыточных затрат и наращивание прибыли.</li></ol>

Обработка входящей заявки на производство;  
Согласование договора с клиентом;  
Производство;  
Производство у подрядчика;  
Отгрузка продукции;  
Доставка продукции;  
Закупка сырья и комплектующих;  
Приемка сырья;  
Обработка рекламации клиента;  
Рекламация поставщику.



# Этапы внедрения ИС

№	Название задачи	Начало	Конец	Стоимость
1	Методическое проектирование	02.02.20	25.05.20	1 264 000 р-
1.1	Формализация требований к информационной системе, разработка концепции	02.02.20	16.03.20	480 000 р.
1.2	Описание ролей и прав пользователей.	23.03.20	30.03.20	80 000 р.
1.3	Настройка моделей бизнес-процессов в информационной системе	23.03.20	27.04.20	320 000 р.
1.4	Создание контрольного примера в информационной системе	27.04.20	11.05.20	240 000 р.
1.5	Настройка ролей и прав пользователей, адаптация меню программы под роли пользователей	27.04.20	11.05.20	80 000 р.
1.6	Приемо-сдаточные испытания информационной системы	11.05.20	25.05.20	64 000 р.
2	Техническое проектирование и разработка	23.03.20	03.08.20	720 000 р.
2.1	Разработка технических проектов на обмен данными с базой «1С:Комплексная автоматизация», перенос нормативно-справочной информации (НСИ) и начальных остатков.	23.03.20	27.04.20	320 000 р.
2.2	Разработка инструментов обмена данными и переноса НСИ и начальных остатков	04.05.20	08.06.20	320 000 р.
2.3	Настройка системы для опытной эксплуатации, перенос НСИ и начальных остатков, настройка обмена данными	13.07.20	03.08.20	80 000 р.
3	Испытания системы	01.06.20	13.07.20	160 000 р.
3.1	Исправление системы после испытаний	01.06.20	15.06.20	96 000 р.
3.2	Итоговые приемо-сдаточные испытания	15.06.20	13.07.20	64 000 р.
4	Опытная эксплуатация	20.07.20	24.08.20	272 000 р.
4.1	Обучение и аттестация пользователей для работы в системе	20.07.20	03.08.20	160 000 р.
4.2	Опытная эксплуатация информационной системы	03.08.20	24.08.20	132 000 р.
5	Промышленная эксплуатация	24.08.20	05.10.20	154 000 р.
5.1	Настройка системы для промышленной эксплуатации, перенос НСИ и начальных остатков, настройка обмена данными	24.08.20	14.09.20	90 000 р.
5.2	Запуск в эксплуатацию, консультации пользователей на территории заказчика и удаленные консультации	14.09.20	05.10.20	64 000 р.
			Итого	2 570 000 р-

# Экономия затрат

Должность	Переработки в месяц, часов	Ставка, руб./час	Экономия, руб.
Менеджер	50	210	10500
Бухгалтер	20	230	4600
Главный инженер	15	360	5400
Коммерческий директор	15	380	5700
Специалист отдела продаж	20	220	4400
Кладовщик	30	190	5700
Начальник склада	20	330	6600
Финансовый директор	25	380	9500

Экономия на фонде оплаты труда за счет устранения переработок

График снижения удельных переменных затрат

Дата	01.09.20	01.10.20	01.11.20	01.12.20	01.01.21	01.02.21	01.03.21 - ...
Процент экономии	10%	20%	40%	60%	85%	95%	100%
Удельные переменные затраты, руб.	0,8730	0,8727	0,8723	0,8720	0,8716	0,8714	0,8710

# Эффективность мероприятий

Дата	01.09.20	01.10.20	01.11.20	01.12.20	01.01.21	01.02.21	01.03.21 - ...
Процент ухода клиентов	5,8%	5,3%	4,8%	3,4%	2,4%	1,5%	1%
Выручка с данных клиентов	0,259	0,518	0,777	1,554	2,072	2,59	2,849
Удельные переменные затраты, руб.	0,8730	0,8727	0,8723	0,8720	0,8716	0,8714	0,8710
Дополнительные затраты	0,226	0,452	0,678	1,355	1,806	2,257	2,483

График изменения выручки и затрат в результате снижения ухода клиентов

График изменения выручки и затрат в результате привлечения новых клиентов

Дата	01.09.20	01.10.20	01.11.20	01.12.20	01.01.21	01.02.21	01.03.21 - ...
Увеличение клиентов	2%	3%	4%	6%	8%	11%	13%
Выручка с данных клиентов	0,219	0,365	0,511	0,73	0,949	1,241	1,46
Удельные переменные затраты, руб.	0,873	0,8727	0,8723	0,8720	0,8716	0,8714	0,871
Дополнительные затраты	0,191	0,319	0,446	0,637	0,827	1,081	1,272

# Эффективность проекта

Дата	01.09.20	01.10.20	01.11.20	01.12.20	01.01.21	01.02.21	01.03.21 - ...
Увеличение выручки, млн. руб	0,478	0,883	1,288	2,284	3,021	3,831	4,309
Увеличение загрузки производства, %	0,89%	1,65%	2,40%	4,26%	5,64%	7,15%	8,04%
Дополнительные затраты, тыс. УТУ	5,0	9,2	13,4	23,8	31,5	39,9	44,9

**График увеличения загрузки производства с изменением выручки и затрат**

## Экономия средств за счет уменьшения брака

Дата	01.09.20	01.10.20	01.11.20	01.12.20	01.01.21	01.02.21	01.03.21 -
Уровень брака	5,9%	5,8%	5,7%	5,6%	5,4%	5,2%	5,0%
Стоимость брака, млн. руб.	1,573	1,547	1,520	1,493	1,440	1,387	1,333
Экономия за счет уменьшения брака, млн. руб.	0,027	0,053	0,080	0,107	0,160	0,213	0,267

# Итоги проекта

- $NPV = 10\,281\,263 > 0$  – проект эффективен
- $IRR$  (годовая) = 105,83%, проект выгоден, т.к.  $IRR > 1$ ;
- $MIRR$  (годовая) = 51,27%, проект выгоден, т.к.  $MIRR > 1$ ;
- $DPV = 24$  месяца, проект выгоден, т.к.  $DPV <$  срока реализации;
- $PI = 4,17$ , выгоден, так как  $PI > 1$ , каждый рубль инвестиций принесет 4,17 рублей чистого дохода
- Высвобождение рабочего времени персонала составит 37%, в результате, чего будут устранены переработки, а также увеличится время на обработку заказов существующих и новых клиентов;
- Ускорение оборачиваемости запасов составит 16-17%, что позволит сократить время одного оборота запасов на складах с 13,15 до 11 дней;
- Брак производства сократится с 6% до 5%, что позволит сэкономить до 267 тыс.рублей в месяц;
- Загрузка производства увеличится с 73% до 81,04%;
- Уменьшится текучесть кадров и возрастет удовлетворенность сотрудников собственной работой;
- Реализация проекта эквивалентна получению чистого дохода в размере 10,281 млн.рублей.

**Спасибо за внимание!**

## **Тема: «Высвобождение работников в системе управления персоналом организации»**

Слайд 2. В условиях кризиса множество компаний тщательно анализируют результативность работы персонала и его количество. Некомпетентный подход к реструктуризации персонала может повергнуть к увеличению затрат и ухудшению бизнес-процессов.

Слайд 3. Цель исследования - анализ высвобождения работников в О «СПРМЗ «Ремпутьмаш» и разработка рекомендаций по совершенствованию высвобождения работников организации.

Слайд 4 Цель исследования обусловила необходимость решения следующих задач для исследования, показанных на слайде.

Слайд 5. АО «Свердловский путевой ремонтно-механический завод «Ремпутьмаш» зарегистрировано 4 октября 2005 г.

Основным видом деятельности является «Предоставление услуг по восстановлению и оснащению (завершению) железнодорожных локомотивов, трамвайных моторных вагонов и прочего подвижного состава».

В течение анализируемого периода сумма прибыли от продаж выросла на 234,67%, что положительно характеризует ситуацию с финансовыми результатами компании.

Слайд 6 Численность персонала АО «СПРМЗ «Ремпутьмаш» в 2019 году составляет 404 человека, в том числе производственный персонал - 80 % от общей численности.

Далее проведем анализ движения рабочей силы на исследуемом предприятии - данные представим в таблице.

Из данных показателей можно сделать вывод, что текучесть кадров средняя, а стабильность персонала высокая, что подтверждает наличие грамотной системы управления персоналом.

Вместе с тем об ухудшении качества управления трудовыми ресурсами свидетельствует ухудшение показателей (текучесть растет, постоянство снижается) Однако только один коэффициент стабильности кадров не может свидетельствовать о положительных тенденциях в управлении персоналом компании.

Далее проведем анализ обеспеченности предприятия рабочей силой.

По данным таблицы можно сделать вывод, что в целом предприятие выполняет план по численности персонала и обеспечено рабочей силой. Так, показатель обеспеченности в 2019 г. показал, что на 1,7 % предприятие перевыполнило план по обеспечению его рабочей силой (таким образом – данный показатель говорит о возможности сокращения штата).

Слайд 7. Предложенная программа высвобождения представлена на рисунке.

Слайд 8 Список основных проблем в работе предприятия:

1. Большие временные лаги в процессе работы предприятия, начиная от заказа клиента, заканчивая производством и отгрузкой необходимой



продукции;

2. Отсутствие четких регламентов реализации бизнес-процессов, а также должностных инструкций, из-за того, что работникам часто приходится выполнять чужие обязанности;

3. Непрозрачность складского учета из-за сложности его ведения в пакете MS Office;

4. Сложность формирования бухгалтерской и налоговой отчетности на основе разрозненного документооборота и учета.

Список желаемых результатов по окончании внедрения информационной системы:

1. Прозрачность процессов, протекающих в организации;

2. Повышение управляемости и исполнительской дисциплины;

3. Создание единого информационного поля для осуществления документооборота, ведения учета, постановки задач и оценки результатов деятельности;

4. Повышение загрузки производственных мощностей, увеличение оборота, сокращение избыточных затрат и наращивание прибыли.

Из существующих бизнес-процессов на предприятии были выбраны основные 10 процессов, которые будут подвержены автоматизации в среде информационной системы – перечислены на слайде в схеме.

Слайд 9 Была оценена стоимость каждого этапа работ. Сводные данные представлены в таблица.

Слайд 10 До внедрения у многих работников были переработки, которые теперь возможно устранить и сэкономить на фонде оплаты труда (см. таблицу).

Таким образом, суммарная экономия составит 52 400 рублей в месяц.

График снижения удельных переменных затрат представлен в таблице.

Слайд 11. Внедрение ИС позволит снизить процент ухода клиент до 1%, тем самым увеличив выручку на 2,849 млн. рублей в месяц при увеличении затрат на 2,483 млн. рублей.

Планируется увеличение объема рассмотренных заказов. Планируется увеличение объема рассмотренных предложений на 20%, а увеличение заказов на производство на 13%, что соответствует 20 клиентам в месяц при среднем чеке в 73 тыс. рублей. Выход на новое количество клиентов планируется поэтапно.

Слайд 12

Увеличение объемов производства после достижения максимальных результатов от внедрения произойдет с 643,335 млн. рублей до 695,043 млн. рублей в год, что увеличит загрузку производства на 8,04% и доведет ее до 81,04%. Распределение данных затрат по мере внедрения ИС приведено в табл. По результатам внедрения ИС планируется снижение брака производства с текущих 6% до 5%. На текущий момент по оценкам предприятия АО «СПРМЗ «Ремпутьмаш» стоимость брака составляет 1,6 млн. рублей в месяц. Снижение уровня брака планируется поэтапно.

Слайд 13 Найдем дополнительные финансовые показатели по денежному потоку, скорректированным с учетом риска:

$NPV = 10\,281\,263 > 0$  – проект эффективен  
 $IRR$  (годовая) = 105,83%, проект выгоден, т.к.  $IRR > 1$ ;  
 $MIRR$  (годовая) = 51,27%, проект выгоден, т.к.  $MIRR > 1$ ;  
 $DPP = 24$  месяца, проект выгоден, т.к.  $DPP < \text{срока реализации}$ ;  
 $PI = 4,17$ , выгоден, так как  $PI > 1$ , каждый рубль инвестиций принесет 4,17 рублей чистого дохода.

Осуществление данного инвестиционного проекта приведет к следующим эффектам:

1. Высвобождение рабочего времени персонала составит 37%, в результате, чего будут устранены переработки, а также увеличится время на обработку заказов существующих и новых клиентов;

2. Ускорение оборачиваемости запасов составит 16-17%, что позволит сократить время одного оборота запасов на складах с 13,15 до 11 дней;

3. Брак производства сократится с 6% до 5%, что позволит сэкономить до 267 тыс.рублей в месяц;

4. Загрузка производства увеличится с 73% до 81,04%;

5. Уменьшится текучесть кадров и возрастет удовлетворенность сотрудников собственной работой;

6. Реализация проекта эквивалентна получению чистого дохода в размере 10,281 млн.рублей.