

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра экономики предприятия

Трушина Светлана Александровна

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В
РАМКАХ ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ООО
«СТРОЙТЕК»**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
по образовательной программе подготовки бакалавров
по направлению 38.03.01 «Экономика»
профиль «Экономика предприятий и организаций (услуги)»

Автор работы Дроздова
(подпись)

« 21 » июля 2018 г.

Консультант (если имеется)

_____ (подпись) _____ (Ф.И.О)

« _____ » _____ 2018 г.

Руководитель ВКР доцент, к.пс.н
(должность, ученое звание)

Дроздов И. Н.
(подпись) (Ф.И.О)

« 21 » июля 2018 г.

Назначен рецензент _____
(ученое звание)

_____ (фамилия, имя, отчество)

Защищена в ГАК с оценкой хорошо

«Допустить к защите»

Секретарь ГАК (для ВКР)

Заведующий кафедрой д-р экон.наук
(ученое звание)

Машова С. В.
(подпись) (Ф.И.О)

Разумова Ю. В.
(подпись) (Ф.И.О)

« 27 » июля 2018 г.

« 22 » июля 2018 г.

ЗАВЕРЯЮ

Е.Б. Гафорова Гафорова
Подпись

Директор Школы экономики и менеджмента
Директор/ наименование структурного подразделения

« 22 » 06 2018 г.

В материалах данной выпускной квалификационной работы не содержатся сведения, составляющие государственную тайну, и сведения, подлежащие экспортному контролю.

Е.А. Тюрина / Тюрина
Подпись

Заместитель директора по науке и инновациям
Школы экономики и менеджмента
Уполномоченный по экспортному контролю

« 22 » 06 2018 г.

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра экономики предприятия

ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ

на выпускную квалификационную работу студента (ки) Трушиной Светланы Александровны

специальность (направление) 38.03.01 Экономика предприятий и организаций (услуг)

группа Б 1501 аз

Руководитель ВКР к.пс.н., доцент И.Н. Дроздов

на тему: Совершенствование системы управления персоналом в рамках повышения экономической эффективности ООО «Стройтек»

Дата защиты ВКР 27 июня 2018 г.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что в динамично изменяющейся внешней и внутренней среды предприятиям необходимо постоянно совершенствовать систему управления персоналом. От того как она будет функционировать зависит успех предприятия и возможность выживания на рынке.

Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы.

В рамках исследования дипломница рассмотрела теоретические основы управления персоналом организации, сделала анализ и оценку системы управления персоналом ООО «Стройтек», а также разработала рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом исследуемого предприятия и сделала оценку эффективности разработанных предложений.

При написании выпускной работы дипломница проявила высокую степень самостоятельности, но некоторой неорганизованности и непоследовательности действий.

Основное достоинство работы заключается в том, что анализ системы управления персоналом ООО «Стройтек» отражён в таблицах, диаграммах и рисунках.

Выводы и рекомендации, представленные в работе, имеют практическую значимость.

В работе приводится экономическое обоснование сделанных предложений по оптимизации системы обучения персонала ООО «Стройтек».

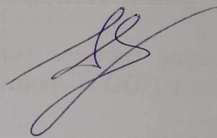
К недостаткам работы можно отнести следующее: нарушены требования к структуре и к содержательному наполнению работы, не достаточно детально проработан теоретический материал, не достаточно системно проанализирована система обучения персонала исследуемой организации, не очень качественно проработаны рекомендации, план их реализации и их экономическое обоснования, имеются шероховатости в текстовом представлении результатов исследования.

Проверка представленного материала на антиплагиат с помощью программы «Etxt Антиплагиат версия 4.74.0.0» позволила установить, что уникальность текста составляет 61%.

В целом исследование Трушиной Светланы Александровны, несмотря на отмеченные замечания, отвечает требованиям, предъявляемым к выпускным квалификационным работам.

Заключение: работа заслуживает оценки «удовлетворительно».

Руководитель ВКР
к.п.н., доцент



И.Н. Дроздов

20 июня 2018 г.

Оглавление

Введение.....	4
1. Теоретические основы управления персоналом организации.....	6
1.1 Сущность и назначение системы управления персоналом организации.....	6
1.2 Методы анализа системы управления персоналом организации.....	11
1.3 Критерии и методы оценки эффективности системы управления персоналом организации.....	17
1.4 Средства совершенствования системы управления персоналом организации.....	22
2. Исследование системы управления персоналом ООО «Стройтек»	27
2.1 Общая характеристика и виды деятельности организации.....	27
2.2 Анализ и оценка эффективности системы управления персоналом организации.....	33
2.3 Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом организации.....	41
2.4 План мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом организации	43
2.5 Экономическое обоснование предлагаемых рекомендаций.....	50
Заключение.....	59
Список использованных источников.....	61
Приложения.....	66

Введение

В условиях современной рыночной экономики при условии становления глобализации экономики Российской Федерации наиболее важным фактором развития и финансовой устойчивости предприятия выступают человеческие ресурсы – профессиональная подготовка персонала, мотивация и упорство для достижения поставленных задач. Наряду с финансовым консультированием и планированием налогов управление кадрами занимает отдельную нишу в построении эффективного управления предприятия на пути получения прибыли. Высококвалифицированный менеджер и современные методы управления неотъемлемая часть экономики предприятия, что и обуславливает актуальность выбранной темы для написания выпускной квалификационной работы.

Организация труда в торговом предприятии предусматривает разработку рациональных форм разделения и кооперации труда торговых работников, улучшение организации и обслуживания рабочих мест продавцов, изучение и распространение передовых приемов и методов работы, подготовку и повышение квалификации торговых кадров, улучшение нормирования труда и расширение его сферы [16, 343].

Организация трудовой деятельности – это особая система, которая позволяет достичь определённых результатов при использовании труда персонала организации. Материальное производство имеет три составляющие: предметы труда, орудия труда и труд. Для организации процесса производства требуется ещё одно главное условие: целенаправленная, организованная деятельность человека, которая приводит в действие механизм производства. Совершенствование организации труда – одна из основных задач, которую ставит перед собой службы управления персоналом [13. 360].

Цель написания выпускной квалификационной работы – поиск путей повышения эффективности системы управления персоналом в ООО «Стройтэк»

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть и изучить теоретические основы системы управления персоналом организации;
- провести анализ системы управления персоналом в ООО «Стройтэк»;
- разработать рекомендации и составить план мероприятий по совершенствованию управления персоналом в ООО «Стройтэк»;
- рассчитать экономическую эффективность разработанных рекомендаций для ООО «Стройтэк».

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является система управления персоналом на предприятии. Предметом исследования являются современные методы и способы совершенствования системы управления персоналом ООО «Стройтэк».

При написании дипломной работы были использованы учебные пособия отечественных авторов, научные статьи из периодических изданий экономической направленности, а также материалы сети Интернет.

Структура выпускной квалификационной работы включает введение, теоретическую главу, в которой рассмотрены понятие управление персоналом - основные его методы и критерии оценки, практическую главу, освящающую систему управления персоналом на примере ООО «Стройтек», а также включающую анализ этой системы и предложения по ее совершенствованию, заключение, список использованных источников и приложения.

Содержание работы включает 61 страница машинописного текста, 11 рисунков, 21 таблица, список использованных источников состоит из 42 наименования.

1 Теоретические основы управления персоналом организации

1.1 Сущность и назначение системы управления персоналом организации

Управление персоналом является одним из важнейших направлений в стратегии современного предприятия. Так как в условиях современного производства роль человека возрастает, то к его способностям, уровню знаний и квалификации предъявляются все более высокие требования [22, 686].

Для того чтобы эффективно управлять персоналом и более того — оценивать его эффективность, необходимо знать, что такое управление персоналом, каковы цели и функции управления, а также определить основные подходы и методы этого процесса [5, 300].

В литературе встречаются различные толкования определения «управление персоналом». Одни авторы в определении акцентируют внимание на организационной стороне управления, оперируя целью и методами, с помощью которых можно достичь этих целей, другие делают упор на содержательную часть, отражающую функциональную сторону управления [19, 38]. В таблице 1 рассмотрим определения, приводимые в последние годы отечественными и зарубежными экономистами.

Таблица 1 - Толкование понятия «управление персоналом» различными экономистами

Автор	Определение
Галенко В.П.	Управление персоналом – это комплекс взаимосвязанным экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособности предприятия.
Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А.	Управление персоналом – это деятельность, выполняемая на предприятиях, которая способствует наиболее эффективному использованию работников для достижения организационных и личных целей. Эффективность управления персоналом определяется степенью и сроками выполнения, поставленных УП-структурами специфических, верифицируемых задач.
Кибанова А.Я.	Управление персоналом – это формирование и направление мотивационных установок работника в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.
Марр Р., Флиастер А.	Управление персоналом — это область деятельности,

	важнейшими элементами которой являются определение потребности, привлечение, введение в работу, развитие, контроллинг, высвобождение персонала, а также структурирование работ, политика вознаграждений и социальных услуг, управление затратами на персонал и руководство сотрудниками.
Шекшня С.В.	Управление персоналом – это обеспечение организации необходимым числом работников, выполняющих требуемые производственные функции. Эффективность управления персоналом определяется степенью реализации общих целей организации.

В современной литературе можно встретить как минимум четыре подхода к определению сущности понятия «Управление персоналом»:

1) Управление персоналом как «использование трудовых ресурсов (рабочей силы)». Подход основывается на следующих положениях: обеспечение единого руководства, соблюдение строгой вертикали, достижение баланса между властью и ответственностью, обеспечение дисциплины, обеспечение подчинения личных интересов общим [10, 96].

2) Управление персоналом как «управление персоналом». Такой подход привел к тому, что в рамках науки управления персоналом активно начали изучать вопросы поведения организационной группы.

3) Управление персоналом как «управление человеческими ресурсами (HR)». Сторонники модели «управления человеческими ресурсами» считают, что персонал является таким же ресурсом, как сырье, оборудование, информация.

4) Управление персоналом как «управление человеком». Все внимание у тех, кто придерживается этого подхода, сосредоточено на конкретной личности в пределах организационного поля, которое состоит из взаимозависимостей отдельно взятого работника, коллектива, организации и ее менеджмента [14, 547].

Обобщение опыта российских и зарубежных организаций позволяет определить главную цель системы управления персоналом: обеспечение

организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие.

Субъект управления персоналом — руководители различных уровней, выполняющие функции по управления персоналом, а также специалисты кадровой службы [7, 3-5].

Функции управления персоналом – это специализированные направления деятельности организации, её кадровой службы по отношению к задачам, решаемым в процессе управления персоналом [51, 296].

Существуют три основные макрофункции управления персоналом, включающие в себя по несколько показателей (рисунок 1):



Рисунок 1 – Модель системы управления персоналом [21, с. 57]

1) формирование персонала (планирование потребностей, маркетинг и мониторинг персонала, подбор и т.д.);

2) использование (функционирование) персонала (проектирование рабочих мест, управление рабочим временем, аттестация, стимулирование и т.д.) [32, 560];

3) развитие персонала (обучение, работа с кадровым резервом, планирование карьеры и т.д.) [39, с. 521].

На каждом этапе жизненного цикла организации данные функции имеют разный приоритет, обычно, на этапе рождения, более приоритетна первая функция, далее вторая и третья.

Система управления персоналом организации – система, в которой реализуются функции управления персоналом, включающая подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций (рисунок 2).

Подсистема линейного руководства осуществляет управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют следующие лица: руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера, бригадиры [25, 447].

Функциональные подсистемы объединяют однородные, близкие по содержанию функции по важнейшим направлениям работы с персоналом. Носителями функций этих подсистем выступают отдельные функциональные подразделения и должностные лица: руководители данных подразделений, их заместители, специалисты и другие служащие. В зависимости от размеров организации состав подразделений изменяется: в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных функции каждой подсистемы выполняет отдельное подразделение.

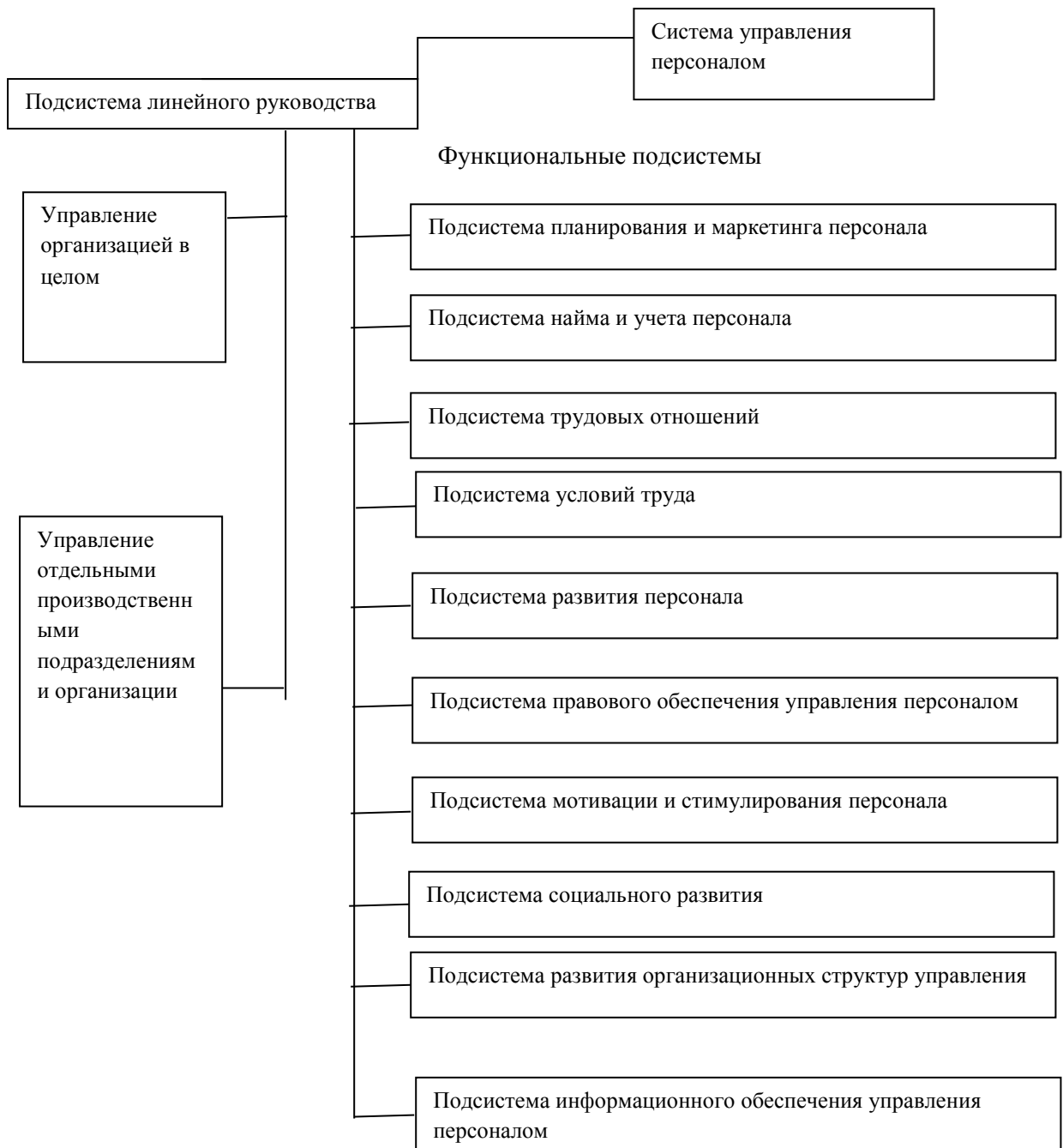


Рисунок 2 – Состав подсистем системы управления персоналом организации [25, с. 116]

Обобщив все вышесказанное, определим управление персоналом следующим образом [40, 496-498]. Управление персоналом – это область организационного менеджмента, направленная на максимально эффективное использование работников для достижения общих, частных и индивидуальных целей в пределах рассматриваемой организации.

1.2 Методы анализа системы управления персоналом организации

Анализ системы управления персоналом является одним из важнейших этапов стратегического управления, на основе которого вырабатывается прогноз динамики внешнего окружения, определяются его тенденции и параметры, а также проводится оценка собственных ресурсов [49, 1076-1080].

Система управления имеет две взаимосвязанные среды:

- внешнюю (представляют системы управления сбытом, производством, финансовыми активами);

- внутреннюю (образует сама система управления персоналом и ее элементы).

Анализ предполагает выявление особенностей внешней и внутренней среды предприятия. Порядок его проведения не имеет принципиального значения, так как, проанализировав ряд внешних сторон, необходимо обращаться к внутренним, и наоборот, что предполагает одновременность процессов [26, 435-438]. Проведение внутреннего анализа предполагает охват всех основных функций кадрового менеджмента, с учетом корпоративных характеристик и фирменной культуры. Срезы проводятся в аспекте организационных, технологических, кадровых и финансовых плоскостей и на их основании делаются выводы о стратегическом потенциале, возможностях, состоянии проектов и функций системы управления персоналом. По результатам анализа становятся понятными сильные и слабые стороны системы управления, ее «узкие места» [35, 403-408].

Для выявления и демонстрации стратегических условий реализации системы управления, оценки угроз и возможностей применяют анализ внешней среды системы. В основном его интегрируют в общий стратегический анализ управления предприятием, с целью создания единого информационного поля. Важно помнить, что одни и те же внешние факторы могут иметь разные подходы при выработке стратегии управления кадрами и генеральной стратегии.

Проведение анализа системы управления кадрами возможно несколькими способами:

1. Научное исследование – полученные результаты являются исключительно теоретическими и требуют проверки на практике;

2. Методологический подход – предполагает использование одного или нескольких существующих научно-практических методов анализа, дающих конкретные практические результаты;

3. Исследования – выявление новых знаний и возможности их применения на практике;

4. Системный подход – комплексный анализ деятельности предприятия, в систему которого входит подсистема управления персоналом [22, 686].

Выбор способа проведения анализа зависит от поставленных целей, возможностей и практических результатов, ожидаемых от данного исследования. Специалисты, в большинстве своем, применяют методологический подход, позволяющий, при одновременном использовании нескольких методов, добиться максимальной эффективности анализа и его практических результатов [34, 116-121].

Все методы можно условно разбить на четыре основные группы:

- методы, в основе которых лежит определение и применение знаний и интуиции опытных специалистов (метод «мозговой атаки», метод сценариев, «делфи», дерево целей);

- формализованные представления на основе математического и экономического моделирования (сетевой метод, метод имитационного динамического моделирования);

- комплексные методы, представляющие разные вариации двух предыдущих групп;

- общенаучные методы (метод анализа документов, опроса (анкетирования), сравнительный анализ);

- метод исследования информационных потоков [38, 208].

Первая группа отличается иногда наличием нетрадиционных подходов к проведению исследования и использованию небольшого количества фактической информации. При этом она длительный период времени является основной в решении проблем, связанных с управлением персоналом [45, 285-287].

К этой группе относится множество методов и их вариантов, но основных несколько:

1. Метод «мозговой атаки». Основан на собрании некоторого количества специалистов с целью интуитивной проработки возникшей проблемы или задачи и поиска вариантов ее решения. При работе по данному методу необходимо выполнять основное правило – высказывать максимальное количество мнений (вплоть до абсурдных, на первый взгляд). В дальнейшем проводится анализ высказанных идей и вариантов. На основе наиболее жизнеспособных вырабатываются несколько стратегий поведения или реакции. Важно, чтобы высказанные идеи провоцировали цепную реакцию «событие-последствие» и позволили максимально эффективно решить поставленную задачу.

Различают несколько видов такого метода: прямая мозговая атака, комиссия, обмен мнениями, которые варьируются в зависимости от жесткости правил проведения [36].

2. Метод сценариев. Подготовленные и согласованные в письменном виде представления об анализируемом объекте или задаче, с последовательностью событий, решений и вариантов. Этот подход позволяет учесть моменты, которые невозможно выразить в формальном варианте, а также дает возможность внести в рассуждения по теме статистическую, экономическую информацию. В последнее время в методе сценария все чаще используются компьютерные вариации сценарного прогнозирования. Метод экспертных оценок В данном варианте производится удаленный опрос специалистов-экспертов по заданной проблематике. Результаты такого метода можно условно определить, как «общественное мнение».

К этому методу относится SWOT-анализ, который заключается в исследовании слабых и сильных сторон предприятия, его возможностей и угроз деятельности и будет использован в данной выпускной квалификационной работе для анализа системы управления персоналом в ООО «Стройтэк».

3. «Дельфи». Имеет много вариаций и чаще всего используется для повышения объективности других методов, но иногда применяется и отдельно. В основе метода лежит последовательность мозговых атак или опросов с возможностью обратной связи и информирования о результатах предыдущих этапов [27, 450].

Метод предполагает разработку сложной системы последовательных опросов, и в связи с трудоемким процессом подготовки и обработки результатов используется довольно редко.

4. Дерево целей. Предполагает иерархическую разбивку поставленной задачи или цели на более мелкие подзадачи, вплоть до отдельных простейших функций [43, 489].

Основная функция – дробление цели (задачи, направления) для получения устойчивой структуры на определенный промежуток времени, не зависящей от изменений, присущих любой развивающейся системе. Метод «деловых игр» По мнению экспертов и аналитиков является наиболее эффективным методом. Состоит в имитации процесса решения задачи, рабочего процесса с заданными исходными параметрами и т.д. Он позволяет в реальном времени развить варианты движения ситуации и выйти на уровень анализа принятых решений, одновременно обучая участников и позволяя найти новые решения.

Вторая группа методов основана на использовании математического расчета и прогнозирования, с использованием предварительных технико-экономических расчетов. Они позволяют относительно точно спрогнозировать развитие событий в заданном варианте алгоритмов. Явный недостаток этих методов – невозможность выходить за рамки заданного алгоритма и предвидеть новые возможные обстоятельства.

Основным вопросом в данных подходах остается задание правильной модели и исходных данных, для построения моделей (графиков, схем, имитационных моделей) необходимо большое количество исходных данных и специфические навыки работы с компьютером [15, 37].

Наиболее распространенными являются:

1. Сетевой метод, в котором с помощью построения сложной структуры сетей задается внутреннее поведение системы на период времени.

2. Имитационное динамическое моделирование – предполагает построение сложной модели, полностью имитирующей внутреннюю структуру моделируемой системы управления.

Продлевая на какой угодно большой промежуток времени внутреннее поведение системы, можно выявить предположительные сбои в работе.

Третья группа включает в себя огромное количество вариантов одновременного использования формализованных и интуитивных методов исследования системы управления персоналом. В этой группе нет возможности выделить какие-либо основные методы [8, 100-102].

Четвертая группа включает в себя традиционные методы анализа такие как:

1. Анализ документов, что является совокупностью методических приёмов и процедур, применяемых для извлечения из документальных источников социологической информации при изучении социальных процессов и явлений в целях решения определённых исследовательских задач.

Считается, что документы являются или могут считаться надёжными свидетельствами явлений, происходящих в действительности. Во многом это относится к официальным документам, но может относиться и к неофициальным. Однако при проведении исследования следует относиться критически ко всем документам. Например, данные официальной статистики могут существенно меняться в зависимости от того, каким образом она составлялась.

2. Опрос (анкетирование) - психологический вербально-

коммуникативный метод, в котором в качестве средства для сбора сведений от респондента используется специально оформленный список вопросов — анкета. В социологии анкетирование — это метод опроса, используемый для составления статических (однократное анкетирование) или динамических (при многократном анкетировании) статистических представлений о состоянии общества, общественного мнения, состояния политической, социальной и прочей напряжённости с целью прогнозирования действий или событий [17, 23-24].

3. Сравнительный метод — метод сопоставления двух и более объектов (явлений, идей, результатов исследований и т. п.), выделение в них общего и различного с целью классификации и типологии.

Успешное применение сравнительного метода подразумевает унификацию приёмов наблюдения, включая стандартизацию исходных данных и получаемых результатов. Недостатком сравнительного метода является неспособность, в ходе его использования, управлять истинно «независимыми» переменными исследуемого объекта при возможном влиянии, неизвестными способами, этих переменных на значимые показатели, в которых предполагается прямая причинная или сопутствующая связь (Таблица 2).

Таблица 2 – Взаимосвязь целей и методов исследования персонала [12, 576]

Цели	Мероприятия	Методы
Сбор информации о производственном климате и имидже	Опрос сотрудников	Устный и письменный опрос, интервью с группами, анализ документов и так далее
Получение информации об отношениях между сотрудниками	Организация опроса сотрудников и интервью	Структурированное и неструктурированное интервью, анализ документов
Анализ системы оплаты труда	Оценка результатов труда и трудовых отношений	Различные методы оценки персонала и анализ документации
Исследование резервов развития персонала	Тестирование	Методы оценки персонала, деловых качеств сотрудников

Цели	Мероприятия	Методы
Выявление уровня квалификации сотрудников и степени их соответствия должностям	Аналитическая оценка процесса труда, оценка поведения, отношений и результатов	Анализ документов (личностная оценка структуризации решаемых задач, оценка персонала)
Выявление слабых подразделений по различным критериям	Сравнительная оценка с аналогичными подразделениями	Производственно-статистический анализ и методы сравнения
Исследование структуры рынка труда	Организация наблюдения за рынком труда	Оперативный анализ опубликованной

На данном этапе именно комплексные методы обретают все большую популярность за счет возможности синтеза точного моделирования и интуитивных (неформальных) предположений с опытом [18, 439]. Методы информационных потоков используются в основном при подготовке к основному анализу системы и призваны выяснить потоки документации, процессы передачи данных, функциональные нагрузки отдельных элементов структуры. Вся эта информация понадобится для задания точных исходных данных исследования и понимания текущих процессов системы управления.

1.3 Критерии и методы оценки эффективности системы управления персоналом организации

В современных условиях большинство предприятий имеют серьезную проблему в системе управления персоналом. Этому подтверждением является оценка эффективности системы управления персоналом, которая либо не производится вообще, либо применяются такие методы, которые в действительности не оголяют существующие проблемы [41, 717-722]. Зачастую оценка эффективности системы управление производится по специальным показателям, например затраты на профессиональное обучение или же текучесть персонала. Специалисты на местах обосновывают такой подход тем,

что они находятся вне рабочего процесса персонала и повлиять на него никак не могут, другими словами находятся в некоторой изоляции. Чем просто, по нашему мнению, ограждают себя от лишних рабочих, действительно профессиональных мероприятий.

В общем понимании оценка персонала представляет собой некий целенаправленный процесс устанавливающий соответствие количественных и качественных профессиональных характеристик персонала требованиям, которые предъявляются к должности, к отделу, либо к предприятию в целом.

Существуют следующие подходы к оценке эффективности [23, 18-19]:

- подход отражающий экономические результаты управленческих решений;
- подход суммирования всех затрат и компенсаций на социальные и экологические последствия;
- подход, который учитывает приобретенные общечеловеческие ценности, с учетом адаптации к условиям рыночных отношений.

Рассматривая эффективность как относительный показатель отражающий соотношение понесенных затрат к полученным результатам, необходимо отметить, что затраты на персонал предприятия – это те расходы предприятия, которые связаны с работой по привлечению новых кадров, со стимулированием, повышением квалификации, улучшением условий труда, и многим другим вплоть до увольнения работника [42, 304].

Оценка эффективности системы управления персоналом предприятия является важной частью повышения результативности функционирования каждого предприятия и поэтому она должна проводиться регулярно. Результаты должны освещаться всем сотрудникам с целью побуждения к совершенствованию собственных результатов.

Эффективная работа представляет собой получение максимальных результатов при минимальных затратах труда, времени и средствах.

Исходя из этого можно выделить показатели деятельности службы управления персоналом, по которым можно произвести оценку эффективности системы управления персоналом:

1. Показатели экономической эффективности (расходы на реализацию кадровой политики).
2. Показатели качественной и количественной укомплектованности персонала (производительность труда, качество товаров и услуг, текучесть кадров).
3. Показатели степени удовлетворенности персонала.

Проанализировав ряд научных работ [28, 68; 30, 57; 47, 520] отечественных и зарубежных ученых можно выделить две основные концепции оценки эффективности системы управления персоналом предприятия. Первая концепция заключается в том, что эффективность системы управления исходит из объединения производства и управления. Вторая концепция заключается в том, что высокая эффективность системы управления персоналом воздействует на общую эффективность функционирования предприятия.

Далее рассмотрим подробно критерии оценки эффективности.

1. Расходы на реализацию кадровой политики.

При оценке эффективности отдельных кадровых мероприятий и программ определяется воздействие данной программы на результативность деятельности работников и организации в целом (повышение производительности труда, улучшение качества продукции, экономия ресурсов и т.д., (Рисунок 3).

Например, эффект воздействия программы обучения работников и повышение производительности труда и качества продукции может быть определен по следующей формуле:

$$E = P - N - V - K - N - Z,$$

(1)

где P - продолжительность воздействия программы на производительность t да и другие факторы результативности;

N - число обученных работников стоимостная оценка различия в результативности труда лучших и средних работников, выполняющих одинаковую работу;

K - коэффициент, характеризующий эффект обучения работников;

Z - затраты на обучение одного работника [24, 548].



Рисунок 3 – Пример расходов на реализацию кадровой политики предприятия

Стоимостная оценка различия в результативности представляет соотнесение (разность) оценок значения для фирмы результатом могут быть учтены производительность труда.

2. Качественная и количественная укомплектованность персонала.

Основными косвенными критериями эффективности деятельности служб управления персоналом являются показатели текучести кадров и абсентеизма. Текучесть является одной из наиболее распространенных организационных форм подвижности кадров. На практике к текучести принято относить как увольнение по собственному желанию, так и увольнение по инициативе администрации в связи с прогулами работников, систематическими нарушениями трудовой дисциплины и пр. [44,3-7]

Текучесть персонала рассчитывается по следующей формуле:

$$K_t = K_u / Ч_{ср} * 100, \text{ где} \tag{2}$$

K_t – коэффициент текучести;

K_u – количество уволенных сотрудников;

$Ч_{ср}$ – среднесписочная численность.

Нормальное значение текучести кадров у топ-менеджеров лежит в пределах от 0 до 2 процентов. У управляющих среднего уровня норма возрастает до 8-10 процентов. Текучесть кадров среди линейного персонала не должна быть выше 20. Норма для квалифицированных производственных рабочих и торгового персонала составляет 20-30, а для неквалифицированной рабочей силы – уже 30-50 процентов [31, 490].

3. Показатели степени удовлетворенности персонала.

Удобным средством оценки удовлетворенности персонала своим трудом в организации является анкетный опрос. Результаты, полученные в ходе

регулярно проводимых опросов, позволяют сопоставить удовлетворенность разными сторонами работы с теми изменениями, которые происходят в организации. Часто такие опросы позволяют выявить принципиальные различия в степени удовлетворенности отдельными сторонами работы для разных категорий работников организации, которые говорят о тех или иных неблагоприятных тенденциях, нуждающихся в корректирующих воздействиях со стороны организации [33, 272-275].

При анкетном опросе сотруднику предлагается 10-балльная шкала ответов по параметрам удовлетворенности заменена на ответы по типу "Да - нет". Основные направления исследования удовлетворенности - по параметрам "работа", "руководство", "коллеги", "продвижение", "оплата труда". По каждому разделу в анкете заданы параметры описания, по которым респондент может отметить свою удовлетворенность ("Да") или неудовлетворенность ("Нет") [9, 184].

Оценка эффективности системы управления персоналом, в первую очередь должна опираться на качественно-количественный анализ персонала, как способ исследования внутренней составляющей системы управления персоналом, а затем следует произвести качественный, пошаговый анализ состояния каждого из элементов системы управления персоналом [48, 521-524].

1.4 Средства совершенствования системы управления персоналом организации

Процесс совершенствования персонала – это один из главных приоритетов в управлении сотрудниками, а также важное направление для эффективной работы компании. Вложения в развитие персонала являются даже более важными, чем вложения в усовершенствование оборудования для производства. При этом инвестирование в развитие кадров играет большую роль, чем инвестирование в развитие и улучшение производственных мощностей [38, 570].

К основным средства совершенствования системы управления персоналом организации относятся:

- метод бизнес-планирования (бизнес-проектирования);
- диаграмма Ганта;
- организационный план реализации разработанных мероприятий;
- календарный план реализации разработанных мероприятий;
- матрица ответственности [21, 334-337].

1. Метод бизнес-планирования (бизнес-проектирования)

Обязательное составление планов по любому виду деятельности и непереносимое их выполнение позволяет стабильно и слаженно контролировать процесс, обеспечивает непрерывность деятельности и создает основополагающую базу для развития и роста будущего предприятия [30, 57].

Метод бизнес планирования базируется на следующих принципах:

- непрерывность - Планирование должно происходить постоянно: плавный переход от одного плана к другому без простоев существенно сокращает потери фирмы в случае необходимых изменений в деятельности или окончания срока действия предыдущего плана;

- точность - предельная степень точности в сопоставлении количественных и качественных показателей определяет дальнейшее направление в планировании стратегических решений и выстраивании первоочередных задач в деятельности и функционировании предприятия [50, 164-167];

- мотивация - непереносимый учет интересов самой фирмы и решение вопросов вовлеченности каждого ее члена способствует выработке мотивирующих факторов в разрезе всеобщей заинтересованности в успехе предприятия. Внимание к способностям и потребностям работников благоприятно сказывается на трудовом процессе, на развитии и росте фирмы [11, 586-589].

Метод характеризуется ориентацией на фактически достигнутые в прошлом результаты, по экстраполяции которых определяется план искомого

показателя. Примером могут служить разрабатываемые и широко используемые в практике нормы расхода сырья, материалов, топлива, труда, финансовых ресурсов на единицу продукции, ставка налогов и др.

2. Диаграмма Гантта

Диаграмма Гантта состоит из полос, ориентированных вдоль оси времени. Каждая полоса на диаграмме представляет отдельную задачу в составе проекта (вид работы), её концы — моменты начала и завершения работы, её протяженность — длительность работы [6, 216]. Вертикальной осью диаграммы служит перечень задач. Кроме того, на диаграмме могут быть отмечены совокупные задачи, проценты завершения, указатели последовательности и зависимости работ, метки ключевых моментов (вехи), метка текущего момента времени «сегодня» и др (Рисунок 3).



3. Организационный план реализации мероприятий

В организационном плане описывается организационно-правовая форма бизнеса, структура предприятия, штат, ресурсы, перечень продукции, исследование и анализ рынка, способы рекламы, исследование рисков и проч.

Одна из главных задач, которая должна быть подробно описана — планирование работ, которые реализуют инвестиционный проект. Основное внимание нужно обратить на обоснование организационно-штатной структуры компании и выбор целесообразной системы управления компанией, сбытом, снабжением и работниками [4, 742-744].

Разработка требует от руководителя принятия множества значимых решений, которые будут принимать непосредственное участие в дальнейшем развитии предприятия [46, 300]. Например, важно собрать крепкий персонал, который будет предан идее нового бизнеса, который примет его цели и готов будет работать с глубокой отдачей. Организационный план нужно разрабатывать по специальной структуре, чтобы не упустить крайне важных моментов [20, 436-439].

4. Календарный план реализации разработанных мероприятий

Главными функциями календарного плана являются:

- определение сроков выполнения работ по проекту и выдачи заданий исполнителям;
- четкое бюджетирования проекта, увязки статей затрат с календарным планом проекта;
- планирование поставок и контрактов в проекте
- оптимизация ресурсного обеспечения хода выполнения проекта;
- определение схемы и видов коммуникаций по проекту;
- идентификация рисков и мер по их упреждению и реагированию;
- определение мер по повышению качества в проекте [29, 443-446].

В результате создания календарного плана получается полное проектное расписание, учитывающее длительность работ и ресурсную базу, необходимую для выполнения проекта.

5. Матрица ответственности

Матрица ответственности устанавливает степень ответственности каждого работника организации за выполнение отдельных заданий или задач.

Основными ее участниками являются:

- исполнитель - исполняет задачу, не несет ответственность за выбор способа её решения, но отвечает за качество и сроки реализации. У каждой задачи должен быть хотя бы один исполнитель. Краткое обозначение - И;
- ответственный - полностью отвечает за исполнение этапа/задачи, вправе принимать решения по способу реализации. В качестве ответственного за

задачу может назначаться только один человек. Краткое обозначение - О;

- консультант - оказывает консультации в ходе решения задач проекта, контролирует качество реализации. Краткое обозначение - К;

- наблюдатель- может оказывать консультации в ходе решения задач проекта, не несет ответственности. Краткое обозначение – Н [39, 1438-1443].

На примере экономической службы горного предприятия (шахты) можно составить следующую матрицу ответственности, представленную в таблице 3.

Таблица 3 – Пример матрицы ответственности в ходе реализации проекта

Наименование работ экономической службы	Исполнитель				
	Начальник службы	Горный нормировщик	Ведущий инженер	Инженер	Инженер по планированию себестоимости
Составление плана себестоимости	О		К	Н	И
Анализ фактического использования лимита на получение материалов со склада			К	И, О	Н
Ежесуточный оперативный статистический учет			К	И, О	Н
Разработка и внедрение технически обоснованных норм труда	О	И	К	Н	

Совокупность данных систем совершенствования будет применена для ООО «Стройтэк» во второй главе выпускной квалификационной работы.

2 Исследование системы управления ООО «Стройтек»

2.1 Общая характеристика и виды деятельности организации

Общество с ограниченной ответственностью «Стройтек» зарегистрировано 23 ноября 2007 года. Регистрирующий орган - Межрайонная инспекция Министерства Российской Федерации по налогам и сборам №2 по Камчатской области.

Юридический адрес: 683002, Камчатский край, г. Петропавловск-Камчатский, ул. Вольского, д. 6/1, кв. 77.

Фактический адрес: 683009, Камчатский край, г. Петропавловск-Камчатский, пр. Циолковского д. 3/1.

Основным видом деятельности является: Розничная торговля строительными материалами, не включенными в другие группировки.

Организация также осуществляет деятельность по следующим неосновным направлениям:

Краски, лаки, эмали (розничная торговля);

Материалы для остекления (розничная торговля);

Лакокрасочные материалы (оптовая торговля);

Строительные конструкции, столярные изделия, песок, гравий, цемент и др. (оптовая торговля).

Организационно-правовая форма — общества с ограниченной ответственностью.

Тип собственности — частная собственность.

Цель деятельности любой коммерческой организации – это получение прибыли. Основная задача, на данный момент – это увеличение показателей доходности путем разработки маркетинговой стратегии предприятия.

ООО «Стройтек» является коммерческой организацией, учрежденной в соответствии с Федеральным законом « Об обществах с ограниченной

ответственностью», Гражданским кодексом Российской Федерации и другими законами и нормативными актами Российской Федерации.

ООО «Стройтек» строит свою деятельность на основании Устава и действующего законодательства РФ.

На рисунке 4 показана организационная структура предприятия.



Рисунок 4 - Организационная структура ООО «Стройтек»

Данная структура носит линейный характер. Линейная структура управления является логически более стройной и формально определенной, но вместе с тем и менее гибкой. Каждый из руководителей обладает всей полнотой власти, но относительно небольшими возможностями решения функциональных проблем, требующих узких, специальных знаний (таблица 2).

Таблица 2 - Достоинства и недостатки линейной организационной структуры

Преимущества	Недостатки
Четкое разграничение ответственности и компетенции	Высокие профессиональные требования к руководителю;
Простой контроль;	Сложные коммуникации между исполнителями;
Быстрые и экономичные формы принятия	Низкий уровень специализации

решения;	руководителей;
Простые иерархические коммуникации;	Ярко выраженный авторитарный стиль руководства;
Персонифицированная ответственность.	Большая нагрузка руководителя.

Основным структурным подразделением является торговый отдел, возглавляемый коммерческим директором. Торговый отдел организует работу с поставщиками и покупателями, осуществляет оптовые закупки и реализует товар, организует товародвижение и складскую деятельность.

Экспедиторы занимаются доставкой товаров клиентам, ведут оформление накладных на поставленный товар.

Заместитель директора по техническому обслуживанию ответственен за состояние транспорта. В его подчинении также находится административно-хозяйственный отдел. Непосредственно генеральному директору подчинен главный бухгалтер, экономист, осуществляющий планирование деятельности, юрист, непосредственно участвующий в подготовке договоров и ведущий претензионные дела.

Таким образом, в структуре аппарата управления ООО «Стройтек» присутствует налаженная работа всех подразделений, и их взаимосвязь способствует хорошей организации управления на предприятии.

Основными источниками информации для финансового анализа являются бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах (Приложение А-В).

Рассмотрим активы в таблице 3.

Таблица 3 - Активы ООО «Стройтек» за 2015 – 2017 гг., тыс.руб.

Показатель	2015г.	2016г.	2017г.	Изменение за анализируемые периоды (±), тыс.руб.		
				2016/ 2015	2017/ 2015	2017/ 2016
1. Внеоборотные активы, в том числе	20659	16524	14076	-4135	-6583	-2448
Основные средства	20621	16486	14038	-4135	-6583	-2448
Отложенные налоговые активы	38	38	38	-	-	-
2. Оборотные активы, всего	15067	15337	16809	270	1742	1472
в том числе запасы	4932	4765	8971	-167	4039	4206

налог на добавленную стоимость	817	1310	905	493	88	-405
дебиторская задолженность	8930	8075	6515	-855	-2415	-1560
финансовые вложения	500	655	250	155	-250	-405
денежные средства	381	1180	411	799	30	-769
прочие оборотные активы	7	7	7	-	-	-
Валюта баланса	35726	31861	30885	-3865	-4841	-976

Данные таблицы 4 свидетельствуют о том, что активы ООО «Стройтек» в 2017 г. характеризуются соотношением: 45,6% внеоборотных активов и 54,4% оборотных активов.

Активы ООО «Стройтек» в 2017 г. по сравнению с 2016 г. уменьшились на 976 тыс.руб.

Рассмотрим оценку стоимости чистых активов ООО «Стройтек», представленной в таблице 4.

Таблица 4 - Оценка стоимости чистых активов ООО «Стройтек» за 2015-2017 гг., тыс.руб.

Показатель	Значение показателя, тыс.руб.			Изменение за анализируемые периоды (±), тыс.руб.		
	2015г.	2016г.	2017г.	2016/ 2015	2017/ 2015	2017/ 2016
Чистые активы	2842	3095	3996	253	1154	901
Уставный капитал	1099	1099	1099	-	-	-
Превышение чистых активов над уставным капиталом	1743	1996	2897	253	1154	901

Чистые активы ООО «Стройтек» в 2017 г. превышают уставный капитал. Такое соотношение положительно характеризует финансовое положение, полностью удовлетворяя требованиям нормативных актов к величине чистых активов организации. К тому же необходимо отметить увеличение чистых активов на 29,1% в 2017 г.

Превышение чистых активов над уставным капиталом и в то же время их увеличение за период говорит о хорошем финансовом положении организации по данному признаку.

Далее проведем анализ движения денежных средств.

Для того чтобы раскрыть реальное движение денежных средств на предприятии, оценить синхронность поступлений и платежей, а также увязать величину полученного финансового результата с состоянием денежных средств, выделим и проанализируем состав и структуру денежных потоков

Общая структура денежных потоков за 2017 г. представлена в таблице 5.

Общая структура денежных потоков за 2016-2017 гг. представлена в таблице 6.

Таблица 5- Денежные потоки в ООО «Стройтек» за 2015г. (тыс. руб.)

Показатели	2015 г.			
	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв
Денежные средства на конец периода	101,0	104,9	76,3	98,8
Касса	30,0	32,7	17,1	24,8
Расчетный счет	26,3	34,7	22,4	25,7
Прочие	44,7	37,5	36,8	48,3

Таблица 6 - Денежные потоки в ООО «Стройтек» за 2016-2017 гг. (тыс. руб.)

Показатели	2016 г.				2017 г.			
	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв
Денежные средства на конец периода	308,7	294,5	212,8	364,0	140,4	72,0	89,0	109,6
Касса	84,3	75,3	60,1	86,9	65,0	14,6	20,0	31,6
Расчетный счет	89,0	76,7	70,5	98,1	75,4	29,5	13,3	37,4
Прочие	135,4	142,5	82,2	179,0	-	27,9	55,7	40,6

Как видно, из таблиц 5 и 6, колебания суммы денежных средств в кассе и на расчетном счете говорят о нестабильности в получении и особенно расходовании денежных средств.

Проведем анализ состава притока и оттока денежных средств (таблица 7).

Таблица 7 - Анализ состава притока и оттока денежных средств ООО «Стройтек» в 2015-2017 гг. (тыс. руб.)

Показатели	2015г.	2016г.	2017г.
------------	--------	--------	--------

Остаток денежных средств на начало года	345,0	381,0	1180,0
Поступило денежных средств всего, в том числе:	41336,8	59787,1	62181,7
выручка от реализации продукции	23698,5	34039,5	35720,0
выручка от реализации основных средств	309,9	742,7	0,0
бюджетные ассигнования	16,0	22,9	0,0
проценты по финансовым вложениям	22,4	32,0	0,0
прочие поступления	17290,0	24950,0	26461,7
Направлено денежных средств всего, в т.ч.:	41300,8	58988,1	62950,7
на оплату услуг	16375,8	23394,0	24456,0
на оплату труда	211,4	289,0	393,0
отчисления на социальные нужды	92,4	132,0	145,0
на выдачу подотчетных сумм	1185,1	1693,0	1069,7
на оплату машин и транспортных средств	295,3	421,8	268,0
на финансовые вложения	416,5	595,0	0,0
на расчеты с бюджетом	3924,0	5605,7	5576,5
на оплату процентов и основной суммы по полученным кредитам, займам	18033,8	25762,6	26544,0
прочие выплаты	766,5	1095,0	4498,5
Остаток денежных средств на конец периода	381,0	1180,0	411,0

Таким образом, по данным анализа можно сделать следующие выводы.

1. В 2015-2016 гг. преобладал приток денежных средств над оттоком.

2. Денежные средства направляются в основном на оплату услуг.

Доля таких расходов составляет по годам 39,6%, 39,7% и 38,8%.

Если к этим расходам прибавить расходы на оплату труда, то выручки от реализации продукции вполне хватит, чтобы их произвести.

Это говорит о нормальной работе организации.

2.2 Анализ и оценка эффективности системы управления персоналом организации

На основе нормативной документации и коллективного договора № 001/3 от 09.01.2018 (действующего по настоящее время) ООО «Стройтек» можно сделать вывод о том, что на документальном уровне основным инструментом регулирования системы управления персоналом являются административно-экономические методы.

В 2015 году впервые за историю предприятия были введены экономические методы стимулирования персонала, наряду с административными. Далее система подстраивалась под особенности предприятия и анализировались изменения экономических показателей предприятия (таблица 8).

Таблица 8 - Этапы нововведений в систему управления персоналом за период с 2015 по 2018 гг.

Год	Реквизиты документа	Суть документа
2015	Приказ № 41А от 05.02.2015	Распределение зарплаты на постоянную и переменную часть, регулирование переменной части в зависимости от процента выполнения производственного плана продаж.
2016	Распоряжение генерального директора № 003 от 15.03.2016	Премирование руководителей отдела по итогам экономии фонда заработной платы
2017	Приказ №56А от 11.01.2017	Контроль за плановыми расчетами продаж, во избежание их занижения
	Распоряжение генерального директора № 007 от	Система штрафов сотрудников по итогам квартала по наличию дисциплинарных взысканий и выговоров

2018	Приказ 47А от 11.01.2018	Система компенсаций и увеличенной оплаты пособий сотрудникам по выслуге лет.
------	--------------------------	--

Помимо экономической системы с момента основания предприятия существует административное стимулирование сотрудников предприятия. К ним относятся:

- утверждение норм рабочего времени для каждого из отделов и установление порядка сверхурочных смен;
- разработка инструкций на различные отделы продаж;
- установленный порядок написания и утверждения приказов и распоряжений в ООО «Стройтэк»;
- административные меры за дисциплинарные проступки, как среди продавцов, так и административного персонала.

Управление персоналом в ООО «Стройтэк», направлено на достижение эффективной деятельности организации и справедливости взаимоотношений между работниками. Гибкая организация труда, самоорганизация работника и групп трудящихся, их сознательное участие в управление продажами, становится отправной точкой создания систем управления человеческими ресурсами. Структура основных элементов, формирующих систему управления персоналом в «Стройтэк» представлена на рисунке 5.

По данным отдела кадров на 31.12.2017 год списочная численность персонала составляет 28 человек, в том числе:

- управляющий магазином – 1 человек;
- заместитель управляющего магазина – 1 человек;
- продавцы консультанты – 5 человек;
- кассиры – 3 человека;
- кладовщики – 3 человека;
- товароведы – 2 человека;
- бухгалтерия – 3 человека;

- отдел доставки - 3 человека;
- отдел закупок – 2 человека;
- уборщики – 3 человека;
- грузчики – 2 человека.

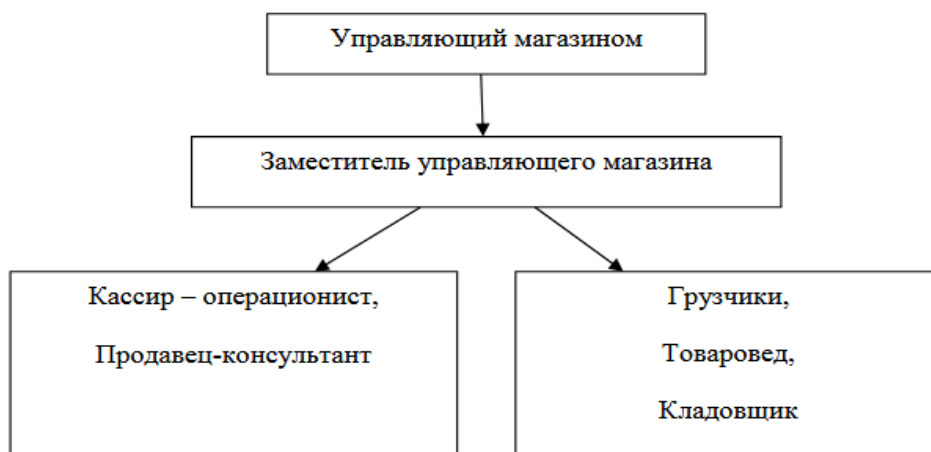


Рисунок 5 – Структура персонала ООО «Стройтэк»

Средний возраст персонала составляет 25-34 года. Структура персонала по категориям представлена на рисунке 6.

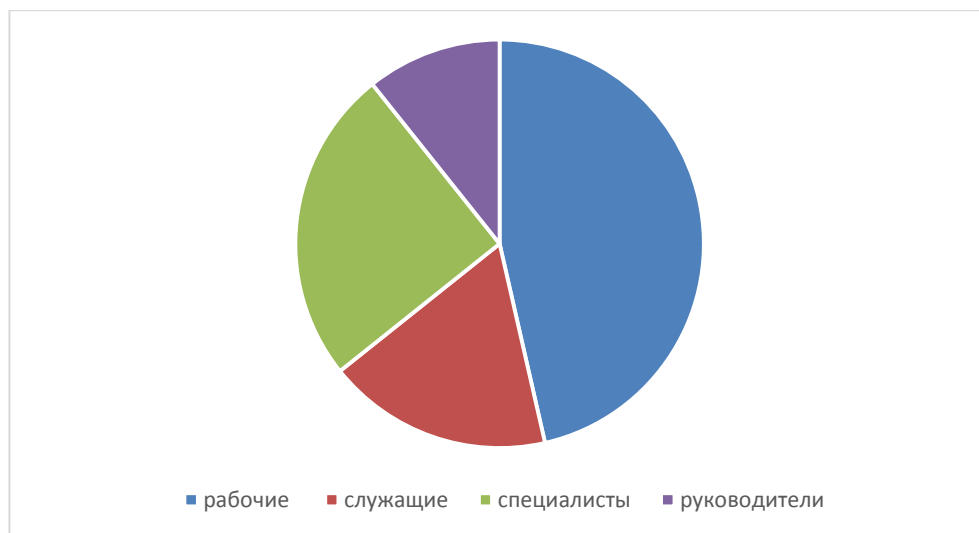


Рисунок 6 - Структура персонала в ООО «Стройтэк» на 31.12.2017 года

Уровень образования оно персонала невысокий, оно значительную долю оно составляют работники, еще имеющие среднее оно образование. Но следует еще отметить, что еще уровень образования в 2017 еще году выше, оно чем в 2016 году (Таблица 9).

Таблица 9 - Структура персонала ООО «Стройтек» по уровню образования в 2016-2017гг.

Показатели	2016		2017		Изменение в структуре, %
	Чел.	Уд.вес, %	Чел.	Уд.вес, %	
1. Высшее	4	20,0	5	22,7	2,7
2. Незаконченное высшее	2	10,0	2	4,5	-5,5
3. Средне-специальное	6	30,0	9	36,4	6,4
4. Среднее	8	40,0	12	36,4	-3,6
Всего	20	100,0	28	100,0	0,0

Характеристикой определяющей состояние кадров является стаж работы на предприятии.

Анализ стажа работы работников показан в таблице 4. Анализ показал, что значительное число работников 40,7 % работает на предприятии от 1 года до 5 лет, а также большое число работников работает на предприятие около 5 лет.

Таблица 10 - Структура персонала ООО «Стройтек» по стажу работы в 2016-2017гг.

Показатели	2016		2017		Изменение в структуре
	Чел.	Уд.вес, %	Чел.	Уд.вес, %	
1. До 1 года	3	17,8	11	39,2	+ 21,4
2. От 1 года до 5 лет	8	40,7	9	32,1	-8,5
3. От 5 до 10 лет	6	24,4	5	17,8	-1,5
4. Свыше 10 лет	3	17,1	3	10,7	- 7,0
Всего	20	100	28	100	-

Для определения оценки довольства персонала трудом и его условия в ООО «Стройтэк» было проведено выборочное анкетирование сотрудников различных отделов. Итого, полученные в результате анкетирования были сравнены с мероприятиями по стимулированию работы персонала. Зачастую такие сопоставления позволяют обнаружить значительные расхождения отдельными мероприятиями и условиями работы и выявить слабые стороны с целью корректирования и управления системой со стороны организации.

Анкетирование, разбитое по подразделениям фирмы позволит найти слабые стороны различных профессиональных групп и предоставит руководству магазина важную информацию, позволяющую предпринять шаги для поднятия удовлетворенности трудом и его условиями в подразделениях.

Анкетирование было проведено строго анонимно. Участникам анкетирования было предложено оценить тот или иной показатель по пятибалльной шкале, где 1 – совсем не удовлетворяет, а 5 – удовлетворяет полностью.

Далее результаты были обработаны и посчитаны путем получения среднего арифметического и результаты анкетирования можно увидеть на рисунке 7.

По данным рисунка можно сделать вывод о том, что большинство отметок находится в положении выше среднего, что является удовлетворительным для системы управления персоналом на данном предприятии.

Что касается распределения результатов по отделам, то 4 человека, находящихся на административно-управленческих должностях полностью удовлетворены условиями своей работы, 4 человека из различных отделов удовлетворены частично и 5 человек из числа рабочих и специалистов абсолютно не удовлетворены в части перспектив профессионального и служебного роста.



Рисунок 7 – Результаты анкетирования в ООО «Стройтэк»

Для систематизации полученных результатов произведем анализ с помощью SWOT-анализа (Рисунок 8).

При анализе текучести кадров было выявлено, что основными факторами текучести кадров в организации стали:

- неконкурентный уровень заработной платы – 54%;
- плохие условия труда – 21%;
- отсутствие возможности обучения, профессиональной переподготовки и повышения квалификации – 13%;
- неэффективная процедура отбора кандидатов на должности – 8%.

Поскольку неконкурентный уровень заработной платы стал одним из самых существенных факторов, то рассмотрим его подробнее.

Исследование показало, что заработная плата сотрудников ООО «Стройтэк», не имеющих опыта работы, невысокая, поэтому многие молодые рабочие, проработав небольшой срок на предприятии, увольняются.

Причинами увольнения рабочие называют тяжелые условия труда, строгий график работы, а также уровень заработной платы не соответствующий трудовым усилиям.

<p style="text-align: center;">S</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Высокий уровень образования и квалификации сотрудников, занимающих руководящие должности; 2. Количественное преобладание в коллективе молодых кадров (25-35 лет), обмен опытом с коллегами смежных областей на ежегодной конференции предпринимателей 3. Развитие системы самоуправления при которой участие руководителя проявляется только в контроле результатов 	<p style="text-align: center;">W</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Малая заинтересованность сотрудников развитии предприятия, не понимание долгосрочной стратегии 2. Скрытая и явная текучесть кадров среднего звена 3. Отсутствие планирование карьеры сотрудников (сотрудники с высшим образованием долгое время занимают средние и низкие уровни должностей) 4. Не гибкая система управления кадрами, отсутствие мотивационной политики
<p style="text-align: center;">O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сотрудничество с вузами и учреждениями специального среднего образования для возможности привлечения кадров на предприятии; 2. Дистанционная доступность образовательных услуг и услуг повышения квалификации сотрудников 3. Онлайн курсы повышения мотивации персонала в торговых предприятиях 	<p style="text-align: center;">T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Не конкурентная заработная плата для должностей среднего и низкого уровня; 2. Отток молодых специалистов за пределы Камчатского края, снижение общей численности населения 3. Ухудшение социальной и экономической инфраструктуры края, монополизация конкурентных предприятий

Рисунок 8 – Матрица SWAT-анализа для ООО «Стройтэк»

Далее был произведен анализ методом опроса (анкетирования) среди трудящихся магазина выборочно. Участникам опроса было предложено

анонимно отметить удовлетворённость тем или иным пунктом анкеты от 0 до 5, где 0 соответствует значению «полностью не удовлетворён», а 5 «полностью удовлетворен».

Перечень вопросов, разработанных для анкетирования сотрудников ООО «Стройтэк»:

- насколько по Вашему мнению уровень заработной платы соответствует должности;
- насколько Вы удовлетворены материальными поощрениями со стороны руководства;
- насколько по Вашему мнению баллов претендует Ваша заработная плата;
- насколько Вы удовлетворены карьерным ростом в компании;
- насколько Вам нравится занимаемая должность;
- как Вы оцениваете свои условия труда;
- как Вы оцениваете свои перспективы в компании;
- насколько Вы удовлетворены стратегией развития компании

Результаты опроса (анкетирования) выявили как плюсы, так и недочеты работающей системы управления персоналом, которые оказывают немаловажное воздействие на степень текучести.

Опрос продемонстрировал причины, оказывающие большое влияние на принятие решения о уходе с работы сотрудников ООО «Стройтэк», попадают:

- пробелы в материальном стимулировании, в настоящем денежном вознаграждении за личные заслуги в едином итоге;
- отсутствие служебного становления, способностей самореализации сотрудников.

Таким образом система управления персоналом ООО «Стройтэк» нуждается в модернизации и доработке соответствующими мероприятиями.

2.3 Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом организации

На основе проведенного во второй главе анализа системы управления ООО «Стройтэк», с учётом теоретических и методических аспектов, раскрытых в первой главе работы, мы предлагаем следующие мероприятия по совершенствованию данной системы:

1. Внедрение системы материального стимулирования персонала.
2. Организация дополнительного профессионального образования и повышения квалификации (за счет предприятия).

1. Внедрение системы материального стимулирования персонала.

В компании отсутствует элемент зависимости заработной платы от результатов работы. Данный пробел способна заполнить система ежеквартального и единовременного премирования по итогам работы. Она должна устанавливаться сообразно уровню должностных окладов сотрудников. Ежеквартальное и единовременное премирование в дополнение к основной заработной плате будет производиться по итогам решения комиссии в составе не менее трех человек из числа руководителей подразделений.

Главный бухгалтер производит расчет предельной суммы премии и передает данную информацию членам комиссии. Периодичность заседаний – квартал (не позднее 15 числа месяца следующего за кварталом) и их итогом является подписание протокола о решении. Далее протокол предоставляется в бухгалтерию для расчета квартальной премии исходя от фактически отработанного сотрудником времени.

Ответственным за создание комиссии необходимо назначить управляющего магазином, за предварительный расчет премии - главного бухгалтера, контроль за исполнением – главный бухгалтер. Таким образом основным ответственным отделом является бухгалтерия, а принимающим решения о выплате либо лишении премии управляющий магазином и руководители подразделения.

Единовременное премирование устанавливается положением о премировании сотрудников в виде фиксированной суммы и на основании отдельных приказов, согласованных с руководителем. Ответственным за его

исполнение является подразделение – отдел кадров. Основанием для выпуска приказа является докладная записка от руководителя подразделения.

Поскольку премирование не было изначально заложено в фонд оплаты труда, то необходимо увеличить его плановую сумму. Поскольку премирование напрямую будет зависеть от процента перевыполнения плана, то при распределении прибыли сверх плана определенные ее процент соотносённый на статью расходов заработной платы и покроет этот расход.

Основным механизмом контроля будет являться заседание и подписанный по его итогам протокол с пояснениями увеличения премии либо ее лишения в отношении тех либо иных сотрудников, а также годовая проверка отдела кадров на наличие докладных записок и обоснованности выпуска приказов на единовременное премирование.

2. Организация дополнительного профессионального образования и повышения квалификации (за счет предприятия).

Дополнительное образование и повышение квалификации не менее эффективный метод управления персоналом в организации. Данная мера позволит повысить и максимально использовать квалификационный потенциал персонала, снизить его текучесть и повысить мотивацию к переподготовке на требуемые должности.

На пути реализации этой меры необходимо разработать маршрутизацию вновь принятого сотрудника и планировать его обучение и при необходимости переподготовку, чтобы переподготовка не была хаотичной. При приеме на работу необходимо информировать соискателя о том, какие карьерные планы предполагаются в отношении его должности и необходимо выяснить готов ли соискатель на повышение квалификации в течении работы. Данное обстоятельство необходимо отразить в трудовом договоре с возможностью возмещения полной стоимости обучения в случае, если сотрудник уволиться в течении двух лет после приема.

Ответственным за составление маршрутизации должности и определение направление переподготовки является отдел кадров. По итогам этой

информации ответственный сотрудник бухгалтерии планирует расходы на обучение и квалификацию и составляет план, который рассматривается и утверждается руководителем.

Финансирование мероприятия предполагается производить за счет прибыли от перевыполнения плана продаж, равномерно распределяя расходы на обучение и учебный отпуск в течении года.

Контроль за выполнением данного мероприятия возможен через сопоставление маршрутизации и фактического исполнения обучения и занимаемой должности по факту.

Таким образом разработанный план мероприятий позволяет наглядно увидеть сроки, ресурсы и временные рамки внедрения и реализации предложенных мероприятий.

2.4 План мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом организации

На основе проведенного во второй главе анализа системы управления ООО «Стройтэк», предложенных мероприятий по ее совершенствованию и с учётом теоретических и методических аспектов, раскрытых в первой главе работы составим план мероприятий для ООО «Стройтэк» по каждому предложенному мероприятию.

Таблица 12 – Организационный план мероприятия «Внедрение системы материального стимулирования персонала»

п/п	Мероприятие	Ответственный	Срок выполнения	Ресурсы	Ожидаемый результат
1	Утверждение внутреннем приказом состава	Управляющий магазином	04.07.18	Правила внутреннего документооборота	Утверждение приказа о комиссии и

	комиссии и сроки ее заседания.			, сотрудники предприятия	сроках ее проведения
2	Разработка и утверждение формы протокола заседания комиссии	Главный бухгалтер	05.07.18	Правила внутреннего документооборота	Утверждение формы протокола
3	Определение процента нераспределенной прибыли сверх плана для выплаты премии.	Управляющий магазином	06.07.18	Нераспределенная прибыль	Определение процента к распределению
4	Разработка и утверждение методики расчета квартальной премии исходя из занимаемой должности и срока работы на предприятии.	Главный бухгалтер, управляющий магазином	14.07.18	Экономическое планирование	Разработанная методика расчета
5	Разработка и утверждение критериев для увеличения плановой суммы премии, либо ее лишения, а также для выплаты единовременной премии.	Управляющий торгового зала, управляющий магазином	13.07.18	Трудовой кодекс РФ	Утверждение критериев
6	Создание внутрифирменного	Главный бухгалтер,	15.07.18	Внутренние документы	Создание положения

	положения о премировании.	управляющий магазином		организации	
7	Проведение заседания.	Главный бухгалтер, управляющий магазином, управляющий торгового зала	16.07.18	Приказ о создании комиссии и сроках заседания	Заседание
8	Документирование результатов заседания и передачу информации в бухгалтерию	Управляющий торгового зала	16.07.18	Правила внутреннего документооборота	Протокол заседания
9	Начисление и выплата премии	Главный бухгалтер, бухгалтер-расчетчик	18.07.18	Нераспределенная прибыль	Выплата премии в рамках утвержденного фонда
10	Проведение анализа затрат на выплату премии с целью недопущения превышения планового фонда оплаты труда	Главный бухгалтер, бухгалтер-расчетчик	22.07.18	Экономический анализ	Отчет о плановых и фактических затратах на премию
11	Внесение изменений в методику	Главный бухгалтер, управляющий магазином	27.07.18	Правила внутреннего документооборота	Методика расчета
12	Квартальный анализ показателей роста	Главный бухгалтер, бухгалтер-	05.10.18	Экономический анализ	Отчет по итогам анализа

перевыполнения плана и затрат на квартальное и единовременное премирование	расчетчик			эффективност и принятых мер
--	-----------	--	--	-----------------------------------

Организационный план мероприятия отражен в диаграмме Ганта (Рисунок 9).

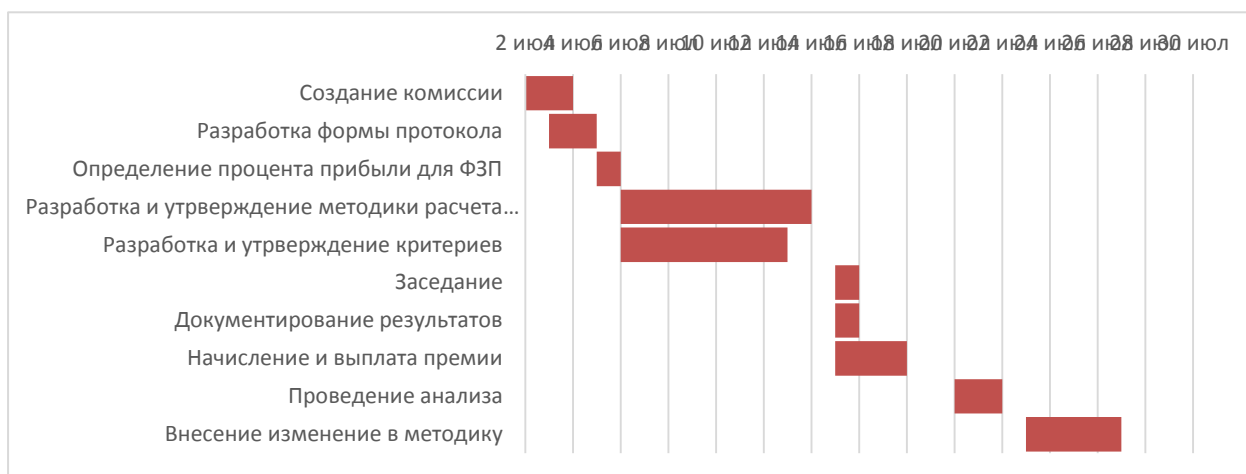


Рисунок 9 – Диаграмма Ганта для внедрения системы материального стимулирования в ООО «Стройтэк»

Далее преобразуем организационную структуру в матрицу ответственности (Таблица 13).

Таблица 13 – Матрица ответственности мероприятия по системы материального стимулирования

Наименование работ	Ответственные			
	Управляющий магазином	Главный бухгалтер	Управляющий торгового зала	Бухгалтер-расчетчик

Наименование работ	Ответственные			
Создание комиссии	О, И			
Разработка формы протокола и критериев		О, И		
Определение процента прибыли для ФЗП	О, И			
Разработка и утверждение методики расчета квартальной премии		О, И		
Разработка и утверждение критериев	О		И	
Разработка и утверждение положения о премировании	О	И		
Заседание	О, И	О, И	О, И	
Документирование результатов			И	
Начисление и выплата премии		О		И
Проведение анализа		О		И
Внесение изменение в методику	О	И		
Сводный анализ показателей продаж и выплаченных премий		О, И		И

2. Организация дополнительного профессионального образования и повышения квалификации (за счет предприятия).

Организационный план мероприятия выглядит следующим образом (Таблица 14).

Таблица 14 – Организационный план мероприятия «Организация дополнительного профессионального образования»

п/п	Мероприятие	Ответственный	Срок выполнения	Ресурсы	Ожидаемый результат
1	Составление маршрутизации должности	Отдел кадров, руководитель подразделения	12.07.18	Штатное расписание	План маршрута должностей
2	Планирование расходов на обучение и переподготовку персонала	Отдел кадров, главный бухгалтер	19.07.18	Информация учебных заведений	План расходов на обучение на год
3	Внесение изменений в трудовые договоры сотрудников	Отдел кадров	03.08.18	Трудовой кодекс РФ	Дополнительные соглашения
4	Разработка типового договора для вновь принимающихся сотрудников	Отдел кадров	06.08.18	Трудовой кодекс РФ	Новые трудовые договоры
5	Контроль за исполнением плана карьеры	Отдел кадров, руководитель подразделения	07.10.18	Штатное расписание	Акт сопоставления маршрута и факта должностей
6	Переподготовка персонала	Отдел кадров	06.11.18	Нераспределенная прибыль	Получение сертификатов
7	Введение новых и сокращение ненужных ставок по итогам обучения	Отдел кадров	06.11.19	Ведомость замены должностей	Новое штатное расписание

Организационный план мероприятия отражен в диаграмме Ганта (Рисунок 11).

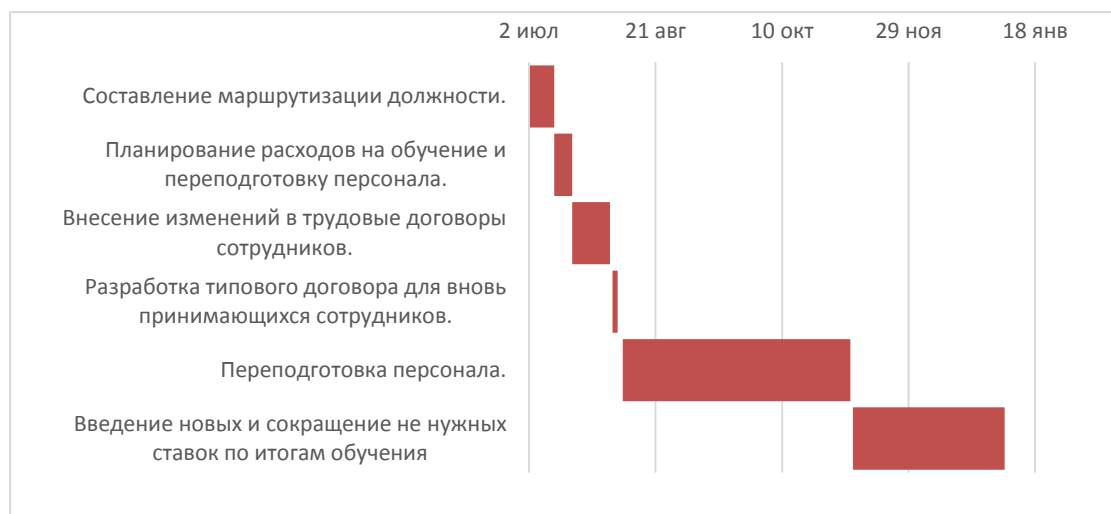


Рисунок 11 - Диаграмма Ганта для реализации мероприятия «Организация дополнительного профессионального образования»

Далее преобразуем организационную структуру в матрицу ответственности (Таблица 15).

Таблица 15 – Матрица ответственности по мероприятию «Организация дополнительного профессионального образования»

Наименование работ	Ответственные			
	Управляющий магазином	Отдел кадров	Руководитель подразделения	Главный бухгалтер
Составление маршрутизации должности		О, И	К	
Планирование расходов на обучение и переподготовку персонала		К		О, И
Внесение изменений в трудовые договоры	К	О, И		

Наименование	Ответственные			
сотрудников.				
Разработка типового договора для вновь принимающихся сотрудников	К	О, И		
Контроль за исполнением плана карьеры.	К	О	И	
Введение новых и сокращение не нужных ставок по итогам обучения	К	О, И		

Таким образом разработанный план мероприятий позволяет наглядно увидеть сроки, ресурсы и временные рамки внедрения и реализации предложенных мероприятий.

2.5 Экономическое обоснование предлагаемых рекомендаций

Предложенные рекомендации по усовершенствованию системы управления персоналом в ООО «Стройтэк» необходимо просчитать с точки зрения соотношения затрат и прибыли от их внедрения, иначе их разработка не имеет смысла.

1. Внедрение системы материального стимулирования персонала, которое призвано стимулировать мотивацию персонала должны быть экономически обоснованы.

Товарооборот и объем продаж на предприятии ООО «Стройтэк» является сезонным. Основной «пик» продаж приходится на конец весны и лето (Рисунок 10).

Основная эффективность данного мероприятия состоит в методике расчета квартальных премий (Таблица 16).

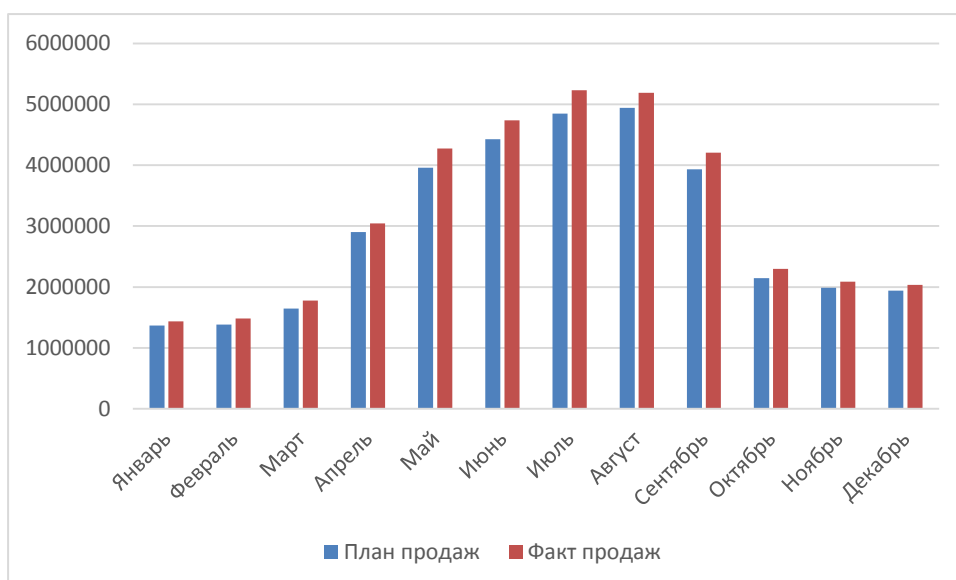


Рисунок 10 – План и факт продаж в зависимости от сезона за 2017 год

На диаграмме видно, что наряду с сезонностью имеет место быть систематическое перевыполнение плана продаж сотрудниками в среднем на 6,5% в год или на 2 324 927,91 рублей. Данное перевыполнение предполагается направить на ежеквартальную выплату премий всем без исключения сотрудникам фирмы. На сегодняшний момент фонд заработной платы сотрудников на 2018 год составляет 20 160 000,00 рублей. С учетом квартального премирования в план расходов компании в графу ФЗП следует поставить сумму $20\,160\,000,00 + 2\,324\,927,91 = 22\,484\,927,91$ рублей.

Таблица 16- Методика расчета квартальных премий в ООО «Стройтэк»

Должность	% квартального премирования от перевыполнения	Сумма за квартал	Сумма за год	Достигнутый критерий эффективности
Управляющий магазином	3	69 747,84	278 991,35	Координирование сотрудников всех отделов, поиск путей оптимизации

Должность	% квартального премирования от перевыполнения	Сумма за квартал	Сумма за год	Достигнутый критерий эффективности
				расходов
Главный бухгалтер	2,5	58 123,20	232 492,79	Отсутствие штрафов по итогам налоговых и прочих проверок
Управляющий торговым залом	2,5	58 123,20	232 492,79	Поиск новых оптовых покупателей
Зав. складом	2,5	58 123,20	232 492,79	Отсутствие фактов порчи и хищения имущества при проведении квартальной инвентаризации
Бухгалтер	1,5	34 873,92	139 495,67	Отсутствие фактов неправильного и небрежного заполнения документов, работа с дебиторами
Продавец-кассир	2	46 498,56	185 994,23	Отсутствие недостачи денежных средств в кассе, правильное оформление кассовых чеков
Продавец консультант	2	46 498,56	185 994,23	Отсутствие фактов кражи посетителями товара, нахождение торгового оборудования в надлежащем виде
Рабочий склада	1,7	39 523,77	158 095,10	Отсутствие фактов порчи и хищения имущества при погрузке/разгрузке товара
Сотрудник отдела кадров	1	23 249,28	92 997,12	Отсутствие штрафов по итогам проверок,

Должность	% квартального премирования от перевыполнения	Сумма за квартал	Сумма за год	Достигнутый критерий эффективности
				соблюдение норм ТК РФ
Уборщики помещений	0,5	11 624,64	46 498,56	Содержание торгового зала и подсобных помещений в надлежащем состоянии, своевременная уборка

Таким образом премирование по должностям устанавливается в едином размере и в среднем повышает заработную плату сотрудника на 11,53% в год.

Однако такое перераспределение премий может показаться не справедливым ввиду уравнения заслуг отдельного сотрудника в коллективе, сдерживая его активность. Поскольку после распределения квартального премирования за счет перевыполнения плана остается 539 383,28 рублей их планируется потратить на выплату единовременной премии сотрудников согласно критериям их личной эффективности (Таблица 17).

Таблица 17 – Критерии эффективности сотрудников и размеры полагающихся им премий

п/п	Критерий	Размер разовой премии, руб.	Должности
1	Самостоятельное и оперативное решение конфликтов с оптовыми поставщиками/покупателями	10 000,00	управляющий магазином
			управляющий торговым залом
			продавец-кассир
			продавец консультант
			зав. складом

п/п	Критерий	Размер разовой премии, руб.	Должности
2	Самостоятельное и оперативное решение конфликтов с розничными покупателями	2 000,00	управляющий торговым залом
			продавец-кассир
			продавец консультант
3	Перевыполнение плана продаж в большем объеме (на 5 и более %), чем остальные продавцы	5 000,00	продавец-консультант
4	Предотвращение получения штрафных санкций организацией	3 000,00	все должности
5	Выполнение возврата дебиторской в большем объеме (на 5 и более %), чем остальные бухгалтеры	5 000,00	бухгалтер
6	Экономия времени при погрузке/разгрузке товара, которая влечет снижение цены договора с транспортной компанией	3 000,00	складской рабочий
7	Добросовестное выполнение обязанностей	2 000,00	все должности
8	За заслуги перед компанией	8000,00-4000,00	все должности

Данные критерии должны быть закреплены в положении об оплате труда и выдаваться без учета НДС в рамках ФЗП, который составляет 22 484 927,91 рублей. В последних двух пунктах таблицы приведены размытые формулировки, это сделано с целью расширить критерии премирования в зависимости от различных не типовых ситуаций – потребность открытии склада до начала рабочего дня, потребность в использовании личного транспорта сотрудников для рабочих целей и т.д.

По предварительным расчетам с учетом инфляции (3% - данные Росстат за 2017 год) и повышением ФЗП окупаемость данного мероприятия составляет 3-5 лет (Таблица 18). В течении этого времени превышение плана продаж перестанет полностью покрывать расходы на квартальное и единовременное

премирование и начнет давать остаток для перераспределения на другие нужды компании.

Таблица 18- Окупаемость мероприятия «Материальное стимулирование персонала»

	2018	2019	2020	2021	2022
План продаж, руб.	35 473 230,00	37 246 891,50	39 109 236,08	41 064 697,88	43 117 932,77
Факт продаж, руб.	37 798 157,91	40 444 028,96	43 275 110,99	46 737 119,87	50 008 718,26
Отклонения, руб.	2 324 927,91	3 197 137,46	4 165 874,92	5 672 421,99	6 890 785,49
Сумма для премирования, руб.	2 324 927,91	2 394 675,75	2 454 782,11	2 516 397,14	2 579 558,71
Остаток к перераспределению, руб.	0,00	802 461,72	1 711 092,81	3 156 024,85	4 311 226,78

2. Организация дополнительного профессионального образования и повышения квалификации (за счет предприятия).

По данным компании за 2017 год, около 8 млн. рублей было потеряно в результате выплаты штрафов. Разбивка по их видам в процентном соотношении позволяет выявить основные группы нарушителей (Рисунок 11).

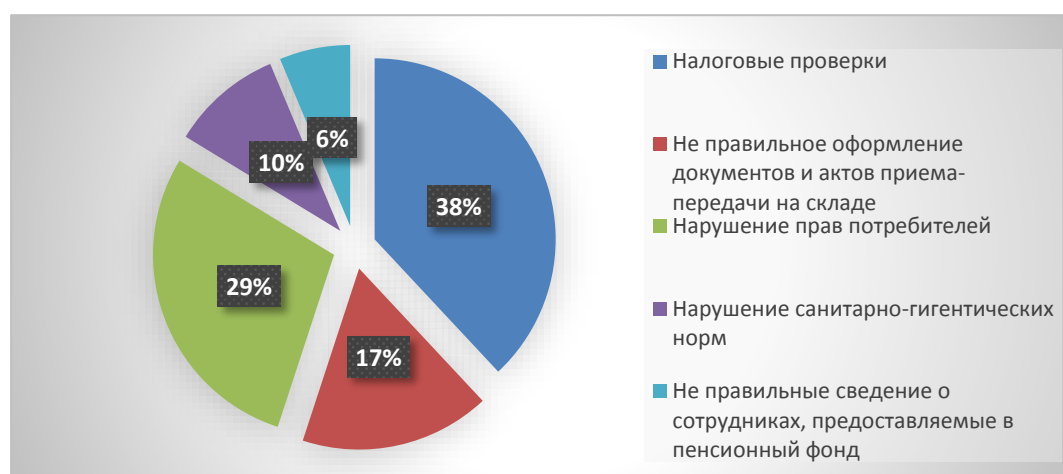


Рисунок 11 – Соотношение видов штрафных санкций ООО «Стройтэк» в 2017 году.

Дополнительное профессиональное образование и переподготовка позволила бы сократить выплату штрафных санкций на 83,46%. С 8 570 000,00 рублей до 1 417 478,00 рублей в год.

Затраты на дополнительное профессиональное образование распределяются следующим образом (Таблица 19).

Таблица 19 – Распределение затрат на профессиональную переподготовку и повышение квалификации

Повышение квалификации			
Направление	Стоимость обучения, руб.	Количество сотрудников, чел.	Сумма, руб.
Налоговое планирование	8 700,00	1	8 700,00
Актуальные вопросы налогового кодекса для предприятий малого бизнеса	6 400,00	3	19 200,00
Права потребителя в 2018 году	5 300,00	4	21 200,00
Первичный документооборот на складе	2 800,00	2	5 600,00
Санитарный минимум	1 400,00	2	2 800,00
Ведение пенсионной отчетности (нюансы 2018 года)	5 730,00	1	5 730,00
Профессиональная переподготовка			
Направление	Стоимость обучения, руб	Количество сотрудников, чел.	Сумма, руб.
Главный бухгалтер (обязанности, ответственность)	4 600,00	1	4 600,00
Организация работы торгового зала	5 700,00	1	5 700,00
Управление складом и начальные вопросы транспортной логистики	3 870,00	1	3 870,00
Ведение кассы и сдача отчетности	4 200,00	1	4 200,00

Таким образом на общий план мероприятий по обучению персонала необходимо выделить суммы в размере 81 600,00 рублей.

Поскольку экономия на штрафных санкциях будет постепенной в соответствии с постепенным обучением сотрудников и потребуются доплаты за

совмещение должностей, то в начальном этапе затраты будут перенесены со статьи «рекламные расходы» с последующим их восстановлением в период окупаемости (Таблица 20).

Таблица 20 – Структура расходов ООО «Стройтэк» на мероприятие «Профессиональная переподготовка и повышение квалификации»

Статья расходов	Перенос средств	
	+	-
2018		
Затраты на переобучение и повышение квалификации	81 600,00	
Затраты на повышения ФЗП в соответствии с доплатами за совмещение должностей на период отпуска основных сотрудников	871 619,05	
Рекламные расходы		-953 219,05
2019		
Затраты на переобучение и повышение квалификации	36 420,00	
Затраты на повышения ФЗП в соответствии с доплатами за совмещение должностей на период отпуска основных сотрудников	897 767,62	
Экономия на штрафных санкциях	1 456 000,00	
Рекламные расходы		521 812,38
Остаток к распределению		-431 406,67
2020		
Затраты на переобучение и повышение квалификации	21 500,00	
Затраты на повышения ФЗП в соответствии с доплатами за совмещение должностей на период отпуска основных сотрудников	924 700,65	
Экономия на штрафных санкциях	3 456 000,00	
Рекламные расходы		431 406,67
Остаток к распределению		2 078 392,68

Таким образом постепенное переобучение персонала полностью окупиться уже после трех лет после его внедрения.

Далее составим укрупненный финансовый план организации ООО «Стройтэк» (Таблица 21).

Таблица 21 – Укрупненный финансовый план ООО «Стройтэк»

п/п	Мероприятия	Необходимые затраты, руб.	Планируемая прибыль, руб.	Срок реализации	Срок окупаемости
1. Материальное стимулирование персонала					
1.1	Выделение премиального фонда в ФЗП для целей квартального и разового премирования	2 579 558,71		Год	3 -5 лет
1.2	Увеличение объема продаж		50 008 718,26	Год	3 -5 лет
1.3	Увеличение объема нераспределенной прибыли		4 311 226,78	Год	3 -5 лет
2. Обучение сотрудников					
3.1	Обучение персонала	81 600,00		3 года	3 года
3.2	Увеличение ФЗП из за совмещения должностей	24 084 176,4		3 года	3 года
3.3	Экономия от штрафных санкций		3 456 000,00	3 года	3 года
3.4	Увеличение прибыли за счет сокращения штрафов организации		2 078 392,68	3 года	3 года

Заключение

В результате написания выпускной квалификационной работы были изучены методы анализа системы управления персоналом, а также критерии оценки его эффективности на предприятии.

За основу изучения была взята организация ООО «Стройтэк» продажей лакокрасочных изделий и материалов для строительства. Сильными сторонами торгового предприятия можно назвать достаточно высокую долю персонала с высшим и средним образованием (более 65%), а также основная часть сотрудников представлена молодыми кадрами (25-34 года).

По итогам анализа данного предприятия были выявлены следующие недостатки системы управления персоналом:

- неконкурентный уровень заработной платы и ее независимость от результатов продаж, что препятствовало заинтересованности сотрудников в перевыполнении плана продаж;

- несоответствие квалификации персонала относительно занимаемых должностей и наоборот – выполнение высококвалифицированным персоналом низкоквалифицированного труда ввиду отсутствия подходящих вакантных ставок.

По итогам выявленных слабых сторон предприятия были разработаны мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Стройтэк»:

- внедрение системы материального стимулирования персонала;
- организация дополнительного профессионального образования и повышения квалификации сотрудников (за счет предприятия).

На реализацию мероприятий в части премирования необходимы затраты в размере 2 324 927,91 рублей на увеличение имеющегося на предприятии фонда заработной платы, а в части организации дополнительного образования и переквалификации кадров 81 600,00 рублей.

Источниками финансирования данных мероприятий предлагается считать нераспределенную прибыль, полученную свыше плановых показателей продаж на предприятии и расходы на рекламу.

Срок реализации мероприятий по выплате ежеквартальных и единовременных премий, а также по обучению и переквалификации персонала составляет год – часть от текущего и часть будущего 2019 года. Этот период достаточен для реализации запланированного плана и показателей для анализа его влияния на организацию. Сроком окупаемости мероприятий следует считать три – пять лет, в течении которых нераспределенная прибыль свыше плана перестанет полностью распределяться на премирование и обучение персонала, а может быть направлены на развитие предприятия, рекламу или укрупнение торгового зала.

Экономическая эффективность предложенных мероприятий по теоретическим расчетам составляет 6 389 619,46 рублей.

Список использованных источников

1. Российская Федерация. Конституция (1993). Конституция Российской Федерации [Текст] : офиц. текст по сост. на 25.05.2016г. // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс».

2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 № 197-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. — 2002. — № 1 (ч. 1). — Ст. 3.

3. Федеральный закон от 01.05.1999 N 92-ФЗ "О Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально - трудовых отношений"

1. Артеменко А.А. Актуальные вопросы инновационного развития строительства // Молодой ученый. — 2015. — №11. — С. 742-744.

1. Акимов В.В. Экономика отрасли (строительство): Учебник / В.В. Акимов, Т.Н. Макарова, В.Ф. Мерзляков и др. - 2-е изд. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 300 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=432864>

4. Ахметова И.А. Проблемы экономики и управления предприятиями, отраслями, комплексами: монография. Книга 27 / И. А. Ахметова, А. Г. Баширова, М. М. Брутян и др. / Под общ.ред. С. С. Чернова. — Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2015. — С. 216.

5. Башкатова Ю.И., Каптюхин Р.В., Звягина Л.В. Особенности мотивации персонала в современных корпорациях // Молодой ученый. — 2014. — №6.2. — С. 3-5.

6. Буков А.Е., Губер Н.Б., Богатова О.В. Реализация требований к управлению персоналом в системе менеджмента качества организации // Молодой ученый. — 2015. — №3. — С. 100-102

7. Барышникова Н.А. Организация и оплата труда на предприятии : учебное пособие для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика» профиль «Экономика предприятий и организаций» / Саратовский социально-экономический институт (филиал) РЭУ имени Г.В. Плеханова. – Саратов, 2016. – 184 с.

8. Глухенькая Н.М. Исследование систем управления персоналом организации : монография. – Прага : Vědecko vydavatelské centrum «Sociosféra-CZ», 2014. – 96 с.
2. Егорова М.С., Пищальников И.Г. Трудовые ресурсы предприятия: оценка потребности и эффективности использования // Молодой ученый. — 2015. — №9. — С. 586-589.
3. Ермошина Г.П. Региональная экономика: Учебное пособие / Г.П. Ермошина, В.Я. Поздняков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 576 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=512041>
4. Загидуллина Г.М. Экономика строительства: Учебник / Г.М.Загидуллина, А.И.Романова - 2 изд. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 360 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=452334>
5. Зайцев Г.Г. Управление персоналом: [Текст] Учеб. пособие. - СПб.: Северо-Запад, 2014. - 547 с.
6. Зайкин А.Д., Ремизов К.А. Экономико-правовое регулирование труда и заработной платы. Учебник для вузов. - М.: Издательская группа НОРМА-ИНФРА-М, 2015. - 37 с.
7. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. - СПб.: Питер, 2014. - 343 с.
8. Иванова-Швец Л.Н. Инновационно-ориентированное управление человеческими ресурсами: сущность, принципы, модель / Л. Н. Иванова-Швец // Креативная экономика. - 2014. - № 3 (87). - С. 23-34.
9. Иванова С.В. Мотивация на 100 %: А где же у него кнопка? / С.В. Иванова. - СПб. : Питерд, 2014. – 439с.
10. Комаров Е.И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом // Управление персоналом. — М. — 2014. — № 1. — С. 38.
11. Куприянова Н.А., Копылова Т.В. Стратегическое управление деятельностью персонала // Молодой ученый. — 2016. — №27. — С. 436-439.

12. Куприянова Н.А., Копылова Т.В. Эффективность управления персоналом как необходимое условие повышения конкурентоспособности организации // Молодой ученый. — 2016. — №26. — С. 334-337.
13. Кокин Ю.П. Экономика труда. Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Магистр, 2010. — 686 с.
14. Ключиков В. Вознаграждение персонала как инструмент трудовой мотивации // Кадровик. 2014. - № 3. – С.18-19.
15. Кибанов А. Я., Захаров Д.К. Организация управления персоналом на предприятии. - М.: ГАУ, 2015. - 548 с.
16. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям "Менеджмент организации", "Управление персоналом" / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 447 с.
17. Ларина А.А. Особенности современной мотивации управленческого персонала в строительной организации // Молодой ученый. — 2015. — № 22. — С. 435-438.
18. Липсиц И.В. Секреты умелого руководителя / И.В. Липсиц. - М.: Экономика, 2014.- 450с.
19. Лящецкий А.П. Экономические и организационные механизмы управления заработной платой в промышленности. - Саратов: Саратовский государственный технический университет, 2014. - 68 с.
20. Маслов К.Ю. Управление человеческими ресурсами // Молодой ученый. — 2015. — №22. — С. 443-446.
21. Надреева Л.Л., Мельничнов В.В. Производительность труда и мотивация персонала // Вестник Казанского государственного технического университета им. А. Н. Туполева. 2015. Т. 71. № 4. С. 57.
22. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник / В. П. Пугачев. - М.: Аспект Пресс, 2014. – 490с.
23. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник / В. П. Пугачев. - М.: Аспект Пресс, 2014. – 560с

24. Павлюкевич М.П. Коммуникация в управлении персоналом в контексте подхода Н. Лумана // Молодой ученый. — 2015. — №14. — С. 272-275.
25. Платонова Т.Е. Стратегическое управление персоналом организации в аспекте социэкономии // Биоэкономика и экобиополитика. — 2016. — № 1. — С. 116-121
26. Пережогина К.А. Инновационные изменения в системе управления персоналом // Молодой ученый. — 2015. — № 4. — С. 403-408.
27. Посошкова Е.В. Производственный потенциал и его взаимосвязь с другими потенциалами. // Коллекция электронных документов. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// www.alldocs.ru/download/index.php?id=5046](http://www.alldocs.ru/download/index.php?id=5046)
28. Резник С. Д. Экономика: бакалаврская работа/Резник С.Д., Мебадури З.А., Белянская Н.М., Духанина Е.В., Хрусталёв Б.Б., 2-е изд. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 208 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=518965>
29. Розанова В.А. Психология управления: Учебное пособие / В. А. Розанова. - М. : ИНФРА-М, 2014. – 570с..
30. Сигида В.Р., Кадыров Т.Е., Семенова Н.К. Стратегическое управление персоналом и его взаимосвязь с управлением организацией // Молодой ученый. — 2016. — №12. — С. 1438-1443.
31. Сирченко А.Е. Кадровая политика как инструмент управления персоналом // Молодой ученый. — 2015. — №12. — С. 496-499.
32. Сугакова Д.А. Совершенствование технологий управления персоналом в режиме удаленного доступа на примере телекоммуникационной компании // Молодой ученый. — 2016. — №9. — С. 717-722.
33. Складаревская В.А. Экономика труда: учебник для бакалавров / В. А. Складаревская: учебник. — М.: Дашков и К, 2015. — 304 с.
34. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом / В. А. Спивак. – Спб. : Питер, 2014. – 489с.

35. Таланова А.В. Основные подходы к управлению персоналом организации / А.В. Таланова // Экономика, предпринимательство и право. - 2014. - № 1 (22). - С. 3-7
36. Уринов Б.Н. Факторы и условия, влияющие на эффективность управления персоналом // Молодой ученый. — 2015. — №14. — С. 285-287.
37. Хант, Дж. Управление людьми в компаниях: руководство для менеджеров: пер. с англ./ Дж. Хант. – М.: Олимп-Бизнес, 2015. – 300с.
38. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Учебное пособие для вузов/ Ю.А. Цыпкин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 520с.
39. Черепанова А.А. Стратегия управления персоналом как прогрессивная мера увеличения сбалансированности деятельности компании // Молодой ученый. — 2016. — №4. — С. 521-524
40. Шарипова Г.А. Мотивационные аспекты управления персоналом в условиях кризиса // Молодой ученый. — 2016. — №11. — С. 1076-1080.
41. Шкляр Т.Л. Новый взгляд на мотивацию персонала. Экономика и современный менеджмент: теория и практика. 2014. № 35. С. 164-167.
42. [Юденко М. Н.](#) Современные методы организации предпринимательской деятельности в строительстве: Учебник / Юденко М.Н. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 296 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=534243>

Приложение А

Бухгалтерский баланс ООО «Стройтек» за 2017 г.

на 31 декабря 2017 г.

	Форма по ОКУД	0710001	
	Дата (число, месяц, год)	31	12 2016
Организация <u>ООО «Стройтек»</u>	по ОКПО	26178669	
Идентификационный номер налогоплательщика _____	ИНН	4105000260	
Вид экономической деятельности _____	по ОКВЭД		
Организационно-правовая форма/форма собственности _____	по ОКОПФ/ОКФС	65	17
Общество с ограниченной ответственностью / частная _____	по ОКЕИ	384 (385)	
Единица измерения: тыс. руб.			

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 20 17 г.	На 31 декабря 20 16 г.	На 31 декабря 20 15 г.
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	0	0	0
	Результаты исследований и разработок	1120	0	0	0
	Нематериальные поисковые активы	1130	0	0	0
	Материальные поисковые активы	1140	0	0	0
	Основные средства	1150	14038	16486	20621
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	0	0	0
	Финансовые вложения	1170	0	0	0
	Отложенные налоговые активы	1180	38	38	38
	Прочие внеоборотные активы	1190	0	0	0
	Итого по разделу I	1100	14076	16524	20659
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Запасы	1210	8971	4765	4932
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	905	1310	817
	Дебиторская задолженность	1230	6515	8075	8930
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	250	655	500
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	411	1180	381
	Прочие оборотные активы	1260	7	7	7
	Итого по разделу II	1200	16809	15337	15067
	БАЛАНС	1600	30885	31861	35726

Продолжение приложения А

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 20 17 г.	На 31 декабря 20 16 г.	На 31 декабря 20 15 г.
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ ⁶				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	1099	1099	1099
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(0) ⁷	(0)	(0)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	0	0	0
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	0	0	0
	Резервный капитал	1360	0	0	0
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	2895	1994	1741
	Итого по разделу III	1300	3996	3095	2842
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410	3869	6180	7832
	Отложенные налоговые обязательства	1420	5	5	6
	Оценочные обязательства	1430	0	0	0
	Прочие обязательства	1450	0	4184	4184
	Итого по разделу IV	1400	3874	10369	12021
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	20525	14566	13764
	Кредиторская задолженность	1520	2491	3832	7100
	Доходы будущих периодов	1530	0	0	0
	Оценочные обязательства	1540	0	0	0
	Прочие обязательства	1550	0	0	0
	Итого по разделу V	1500	23016	18398	20864
	БАЛАНС	1700	30885	31861	35726

Руководитель _____

(подпись)

(расшифровка подписи)

Главный бухгалтер _____

(подпись)

(расшифровка подписи)

“ _____ ” _____ 20 _____ г.

Примечания

Приложение Б

Отчет о финансовых результатах ООО «Стройтек» за 2016 г.

за _____ год 20 16 г.

Организация ООО «Стройтек» по ОКПО _____
 Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН _____
 Вид экономической деятельности _____ по ОКВЭД _____
 Организационно-правовая форма/форма собственности _____ по ОКОПФ/ОКФС _____
 Общество с ограниченной ответственностью / частная _____ по ОКЕИ _____
 Единица измерения: тыс. руб.

Форма по ОКУД _____
 Дата (число, месяц, год) _____

Коды		
0710002		
31	12	2015
26178669		
4105000260		
65		
	16	
384 (385)		

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	За _____ год	За _____ год
		20 16 г. ³	20 15 г. ⁴
	Выручка ⁵	33964	59610
	Себестоимость продаж	(30054)	(55154)
	Валовая прибыль (убыток)	3910	4456
	Коммерческие расходы	(182)	(353)
	Управленческие расходы	(2236)	(1984)
	Прибыль (убыток) от продаж	1492	2119
	Доходы от участия в других организациях	0	0
	Проценты к получению	0	8
	Проценты к уплате	(1472)	(1474)
	Прочие доходы	788	402
	Прочие расходы	(632)	(392)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	176	664
	Текущий налог на прибыль	(36)	(132)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	0	0
	Изменение отложенных налоговых обязательств	0	0
	Изменение отложенных налоговых активов	0	0
	Прочее	0	0
	Чистая прибыль (убыток)	140	532

Руководитель _____
 (подпись) (расшифровка подписи)

Главный бухгалтер _____
 (подпись) (расшифровка подписи)

“ _____ ” _____ 20 _____ г.
 Примечания

Приложение В

Отчет о финансовых результатах ООО «Стройтек» за 2017 г.

за _____ год 20 17 г.

Организация ООО «Стройтек» по ОКПО _____
 Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН _____
 Вид экономической деятельности _____ по ОКВЭД _____
 Организационно-правовая форма/форма собственности _____
 Общество с ограниченной ответственностью / частная _____ по ОКОПФ/ОКФС _____
 Единица измерения: тыс. руб. _____ по ОКЕИ _____

Коды		
0710002		
31	12	2016
26178669		
4105000260		
65	16	
384 (385)		

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	За _____ год	За _____ год
		20 17 г. ³	20 16 г. ⁴
	Выручка ⁵	34406	33964
	Себестоимость продаж	(30146)	(30054)
	Валовая прибыль (убыток)	4258	3910
	Коммерческие расходы	(194)	(182)
	Управленческие расходы	(2366)	(2236)
	Прибыль (убыток) от продаж	1700	1492
	Доходы от участия в других организациях	0	0
	Проценты к получению	6	0
	Проценты к уплате	(1438)	(1472)
	Прочие доходы	594	788
	Прочие расходы	(422)	(632)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	440	176
	Текущий налог на прибыль	(88)	(36)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	0	0
	Изменение отложенных налоговых обязательств	0	0
	Изменение отложенных налоговых активов	0	0
	Прочее	0	0
	Чистая прибыль (убыток)	352	140

Руководитель _____ Главный бухгалтер _____
 (подпись) (расшифровка подписи) (подпись) (расшифровка подписи)

“ _____ ” _____ 20 _____ г.

 Примечания