

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления, и психологии»

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

КАЗАКОВ БОГДАН ВАЛЕРЬЕВИЧ

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

ООО «КРАС СЕРВИС ГРУПП»

Студент



(Б. В. Казаков)

Руководитель

(И. А. Леута)

Консультанты



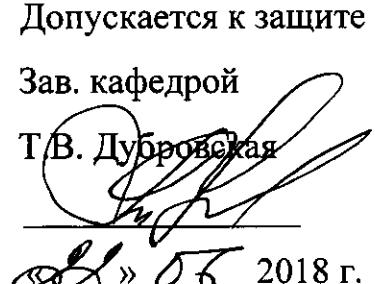
(В. А. Петлина)

Нормоконтроль

Допускается к защите

Зав. кафедрой

Т. В. Дубровская



» 06 2018 г.

Красноярск – 2018

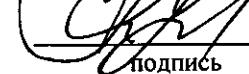
Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой



Т. В. Дубровская

И.О. Фамилия

«16» апреля 2018 г.

ЗАДАНИЕ
на выпускную квалификационную работу

Студенту Казакову Богдану Валерьевичу

направления 38.03.02 Менеджмент профиль «Финансовый менеджмент»

1. Тема работы РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
ООО «КРАС СЕРВИС ГРУПП»

Утверждена приказом по институту от 19 апреля 2018 г. № 57/1-УО

2. Срок сдачи работы 11.06.2018

3. Содержание пояснительной записки:

Введение

1.СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КАК УСЛОВИЕ УСПЕШНОГО
ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

2.БИЗНЕС АНАЛИЗ ООО «КРАС СЕРВИС ГРУПП»

3.ПРОЕКТ МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

ЗАКЛЮЧЕНИЕ, СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

4. Консультанты по разделам работы нормоконтроль – Петлина В.А.

5. График выполнения: Введение, 1 глава - 16.04.2018г. – 25.04.2018г.

2 глава- 16.04.2018 г. – 10.05.2018 г.

3 глава, заключение, оформление – 16.04.2018г.- 11.06.2018 г.

подготовка доклада, презентации, защита ВКР – 12.06.2018 г. -28.06.2018 г.

Дата выдачи задания «16» апреля 2018 г.

Руководитель выпускной
квалификационной работы


подпись

И.А. Леута

И.О. Фамилия

Б.В. Казаков

И.О. Фамилия

Задание принял к исполнению


подпись

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 69 с., иллюстраций 5, таблиц 24, источников 25.

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА, КАДРЫ, ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА, ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПЕРЕПОДГТОВКИ КАДРОВ, ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, ТЕКУЧЕСТЬ КАДРОВ, РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ.

Цель работы – провести анализ существующей системы управления персоналом организации и выработать решение для увеличения ее эффективности и рентабельности работы организации.

Метод исследования – аналитический, системный анализ, индуктивный метод.

Проведен анализ финансового состояния предприятия. Для улучшения финансового состояния и совершенствования процесса управления персоналом разработан ряд мероприятий.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КАК УСЛОВИЕ УСПЕШНОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ.....	7
1.1 Кадровая политика на предприятии.....	7
1.2 Профессиональное развитие и обучение персонала.....	15
1.3 Оценка эффективности управления персоналом организации.....	23
2 БИЗНЕС АНАЛИЗ ООО «КРАС СЕРВИС ГРУПП».....	33
2.1 Общие сведения об объекте исследования.....	33
2.2 Анализ основных экономических показателей деятельности предприятия.....	36
3 РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ООО «КРАС СЕРВИС ГРУПП».....	49
3.1 Анализ структуры персонала.....	49
3.2 Разработка системы управления персоналом.....	54
3.3 Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий.....	60
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	63
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	67

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях функционирования организаций, управление кадрами является одной из наиболее важных сфер жизни любого предприятия, которое способно неоднократно повысить ее эффективность.

Выбранная тема данной выпускной квалификационной работы, бесспорно актуальна, потому что от эффективной системы управления персоналом и конечные результаты деятельности организации и поддержание на достаточно высоком уровне как социальной так и творческой активности персонала.

Система управления персоналом дает постоянное усовершенствование различных методов работы с персоналом предприятия основываясь на применении разработок и достижений как зарубежной, так и отечественной науки. Сама суть управления персоналом, включительно наемных сотрудников, работодателей и владельцев предприятий состоит в установлении организационно – экономических, психологически – социальных и правовых отношений объекта и субъекта управления. В сущности данных отношений становятся принципы, формы, методы влияния на работу сотрудников, а так же на их поведение, интересы в целях максимального использования их потенциала. Человек является ведущим звеном в процессах систем менеджмента, из которых и складывается деятельность организации: все начинается с поиска людей для работы.

Управление персоналом – это вид функциональной системы для управления человеческими ресурсами, социальным развитием персонала который и обеспечивает эффективность, управляемость производственной системы.

Одним из самых важных ресурсов всех организаций является его персонал. Иногда администрация не осознает, как тяжело управлять таким ресурсом. Но от того насколько эффективным окажется труд персонала, зависит успех любой организации. Задача руководства состоит в том, чтобы

наиболее эффективно использовать возможности персонала. Какими бы не были рациональными решениями руководства, эффективность этих решений может быть достигнута только в тот момент, когда они успешно и удачно воплощаются в дела самих сотрудников предприятия. Это будет происходить, только в том случае, если сотрудники будут заинтересованы в результате своего труда. Объектом выпускной квалификационной работы является Общество с ограниченной ответственностью «Крас Сервис Групп». Предметом является система управления персоналом.

Целью данной выпускной квалифицированной работы является анализ существующей системы управления персоналом организации и выработка решений для увеличения ее эффективности и рентабельности работы организации в целом. В соответствии с поставленной целью в работе решались следующие задачи:

- 1) Провести теоретический анализ подходов к системе управления персоналом.
- 2) Провести анализ основных показателей финансово-хозяйственной деятельности организации.
- 3) Разработать рекомендации, которые повлияют на эффективность управления персоналом в ООО «Крас Сервис Групп».

Данная дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы.

1 СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КАК УСЛОВИЕ УСПЕШНОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Кадровая политика на предприятии

Осуществление целей, задач управлением персонала происходит путем реализации кадровой политики. Кадровая политика – это основное направление в работе с сотрудниками, набор основополагающих принципов, которые осуществляются кадровой службой предприятия. В этом понимании кадровая политика представляет собой стратегию поведения в работе с кадрами.

Кадровая политика – это целенаправленная деятельность по созданию коллектива на предприятии, который наилучшим образом способствовал совмещению целей, приоритетов предприятия.

Основным объектом кадровой политики предприятия является персонал (кадры). Персоналом на предприятии называется штатный состав его сотрудников.

Кадры – это решающий, главный фактор на производстве, первая производительная сила общества. Кадры создают, приводят в движение средства производства, постоянно их совершенствуя.

От навыков и квалификации кадров, профессионализму подготовки деловых качеств в значительной мере зависит эффективность рабочих процессов.

Целевые задачи кадровой политики могут быть решены по разному , и выбор различных вариантов достаточно широк:

- 1) перевести на сокращенные формы занятости;
- 2) использовать не свойственных работах, различных объектах;
- 3) направлять кадры на длительную переподготовку;
- 4) подготавливать кадры своими силами или же искать уже обученных сотрудников;

5) набирать со стороны либо переучивать рабочих, подлежащих высвобождению;

6) набирать дополнительные кадры или обойтись уже имеющимся количеством при более рациональном использовании.

При выборе кадровой политики учитываются различные факторы, свойственные внешней и внутренней среде предприятия, например:

- стратегия развития предприятия, требования производства;
- финансовые возможности предприятия, определяемый им допустимый уровень всех издержек по управлению кадрами.
- ситуация на рынке труда (количественные и качественные характеристики предложения труда по профессиям предприятия, условия предложения);
- спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы;
- влиятельность профсоюзов, жесткость в отстаивании интересов работников;
- требования трудового законодательства, принятая культура работы с наемным персоналом и др.

Общие требования к кадровой политике в современных условиях сводятся к следующему:

1) Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития предприятия. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии.

2) Кадровая политика должно быть достаточно гибкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой – динамичной, т.е. корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации. Стабильными должны быть те ее стороны, которые ориентированы на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре предприятия.

3) Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для предприятия, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т.е. исходить из его реальных финансовых возможностей.

4) Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам.

Таким образом, кадровая политика направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства.

Содержание кадровой политики не ограничивается наймом на работу, а касается принципиальных позиций предприятия в отношении подготовки, развития персонала, обеспечения взаимодействия работника и организации. В то время как кадровая политика связана с выбором целевых задач, рассчитанных на дальнюю перспективу, текущая кадровая работа ориентирована на оперативное решение кадровых вопросов. Между ними должна быть, естественно, взаимосвязь, которая бывает обычно между стратегией и тактикой достижения поставленной цели.

Кадровая политика носит и общий вид, когда затрагивает сотрудников компании в целом, и частный, предпочтительный, когда ориентируется в разрешение своеобразных вопросов (в границах единичных структурных подразделений, многофункциональных либо высококлассных групп сотрудников, категорий персонала).

Кадровая политика формирует:

- Требования к рабочей моши в период её найма (к формированию, полу, году, стажу, степени особой подготовки и т.п.);
- Отношение к «капиталовложениям» в рабочую мошь, к направленному влиянию на формирование тех либо иных сторон занятой рабочей силы;
- Отношение к стабилизации группы (в целом либо по отдельности);

- Отношение к нраву подготовки новейших работников в компании, её глубине и широте, а кроме того к переподготовке сотрудников;
- Подход к внутрифирменному движению сотрудников и т.п.

Кадровая политика должна увеличивать возможности предприятия, реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в ближайшем будущем.

Свойства кадровой политики:

- Связь со стратегией.
- Ориентация на долговременное планирование.
- Значимость роли кадров.
- Круг взаимосвязанных функций и процедур по работе с кадрами.

Кадровая политика должна формировать не только лишь хорошие условия работы, но гарантировать вероятность продвижения по работе и необходимый уровень решительности в завтрашнем дне. По этой причине, главной проблемой профессиональной политики компании считается предоставление в ежедневной профессиональной работе учета интересов абсолютно всех категорий сотрудников и социальных групп рабочего коллектива.

Управление кадрами в рамках компаний обладает стратегические и действенные аспекты. Организация управления персоналом производится на базе концепции развития компании, складывающейся из трех элементов:

- производственной;
- финансово-экономической;
- социальной (кадровая политика).

Кадровая политика определяет цели, связанные с отношением предприятия к внешнему окружению (рынок труда, взаимоотношения с государственными органами и т.п.), а также цели, связанные с отношением предприятия к собственному персоналу. Кадровая политика исполняется стратегическими и оперативными системами управления. Задачи профессиональной стратегии содержат:

- поднятие престижа предприятия;
- исследование атмосферы внутри предприятия;
- анализ перспективы развития потенциалов рабочей силы;
- обобщение и предупреждение причин увольнения с работы.

Ежедневная реализация кадровой стратегии, а кроме того одновременно оказание поддержки начальству, при исполнении ими задач управления предприятием, лежат в оперативной сфере управления кадрами.

Кадровая политика предприятия – это целостная кадровая стратегия, соединяющая разнообразные формы кадровой деятельности, стиль её выполнения в компании и планы по применению рабочей силы.

Кадровая политика должна увеличивать возможности предприятия, реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в ближайшем будущем.

Кадровая политика является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики организации. Она имеет целью создать сплоченную, ответственную, высокоразвитую и высокопроизводительную рабочую силу.

Анализ существующий в конкретных организациях кадровой политики позволяет выделить, как минимум, два основания для их группировки. Первое основание связано с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий. По данному основанию можно выделить следующие типы кадровой политики:

- 1) пассивная;
- 2) реактивная;
- 3) превентивная;
- 4) активная.

Вторым основанием для дифференциации кадровой политики могут быть степень открытости организации по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава, ее принципиальная ориентация на

внутренние или внешние источники комплектования. По этому основанию традиционно выделяют два типа кадровой политики: открытую и закрытую.

Пассивная и реактивная кадровая политика.

Само словосочетание «пассивная политика» на первый взгляд представляется алогичным. Однако нередко встречаются ситуации, при которых руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении собственного персонала, а кадровая работа сводится к рутинному функционированию либо ликвидации «внезапных и неясно откуда свалившихся отрицательных результатов». Для такой компании свойственно отсутствие мониторинга кадровых нужд, средств оценки работы и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Начальство чаще всего вынуждено работать в режиме срочного реагирования на образующиеся остроконфликтные ситуации, какие старается ликвидировать всевозможными средствами, зачастую никак не успевая осознать предпосылки происшествий и их вероятные последствия.

При реактивной кадровой политике управление компании реализовывает надзор за признаками отрицательного состояния в работе с персоналом, делает попытки изучить их предпосылки и наблюдает за появлением остроконфликтных ситуаций. Предметом особого интереса руководства становится наблюдение квалифицированной рабочей силы и мотивация персонала к высокопродуктивному труду. Помимо этого, в фирмах предпринимаются конкретные мероприятия по локализации кризисных явлений, исполняются действия, нацеленные на понимание факторов, которые привели к появлению профессиональных трудностей. Кадровые службы подобных компаний, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и оказания адекватной срочной поддержки. Совместно с этим, невзирая на то, что в программах развития компании кадровые трудности акцентируются и рассматриваются специально, ключевые проблемы при использовании реактивной кадровой политики появляются перед организацией при среднесрочном планировании.

Превентивная кадровая политика.

В подлинном смысле слова о превентивной кадровой политике можно сказать только в таком случае, если руководство компании (предприятия) имеет аргументированные прогнозы развития ситуации. При этом предприятие, характеризующаяся присутствием превентивной кадровой политики, никак не имеет средств для воздействия на наличную ситуацию. Сотрудники кадровой службы аналогичных компаний располагают как средствами диагностики персонала, так и технологией прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. Проект формирования компании базируется на кратковременном и среднесрочном прогнозах необходимости в кадрах, как в качественном, так и в количественном взаимоотношениях.

Активная кадровая политика.

Если руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать целевые кадровые программы, а также реализовывать постоянный мониторинг ситуации и вносить поправки в выполнение проектов в соответствии с параметрами внешней и внутренней среды, то можно сказать о наличии в этой компании активной кадровой политики.

В основе активной кадровой политики лежит:

- 1) снабжение организации квалифицированной рабочей силой;
- 2) дальнейшее развитие кадров в рамках организации;
- 3) закрепление кадровой политики или ее стабилизация.

С точки зрения механизмов, какие применяются начальством компаний, возможно отметить два типа активной кадровой политики - рациональную и авантюристическую.

При рациональной кадровой политики начальство компании имеет как качественный диагноз, так и аргументированный прогноз развития ситуации и обладает средствами для воздействия на нее. Кадровая служба компании обладает не только средствами диагностики персонала, но и методами прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный

периоды. В программах развития компании находятся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы необходимости в кадрах (качественной и количественной). Рациональная кадровая политика предполагает:

1) возможность реализации внутри организации мобильной стратегии управления персоналом с учетом осуществления нескольких проектов или направлений деятельности;

2) гибкие формы включения специалистов для решения тех задач, характерных для определенной стадии реализации проекта, которые именно эти специалисты могут решать максимально эффективно.

Такого рода подход подразумевает стабильную замену состава исполнителей, которая зависит от перехода компании с одной стадии формирования в иную, и дает возможность создавать долгосрочные траектории продвижения по службе для работников.

При авантюристической кадровой политике начальство компании не имеет качественного диагноза, аргументированного прогноза развития ситуации, но старается воздействовать на нее. Кадровая служба компании, как правило, не обладает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, но в программу развития компании введены проекты кадровой работы, зачастую направленные на достижение целей, значимых для развития компаний, но не проанализированных с точки зрения изменения ситуации. Проект работы с персоналом в этом случае основывается на довольно эмоциональном, не достаточно обоснованном, хотя и правильном понятии о целях работы с персоналом.

Проблемы при осуществлении подобной кадровой политики могут возникнуть в том случае, если увеличится воздействие факторов, которые прежде не подключались в рассмотрение, что приведет к внезапному изменению ситуации, к примеру, при существенном изменении рынка, возникновении новейшего продукта, какой способен вытолкнуть существующий в настоящее время у компании.

Открытая кадровая политика.

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что предприятие прозрачна для возможных работников на любом структурном уровне. Новый работник способен приступить работать как с самой низовой должности, так и с должности на уровне высшего управления. В ограничивающем случае подобная организация готова принять на службу каждого профессионала, в случае если он обладает надлежащей квалификацией, без учета опыта работы в этой или близких ей организациях. Такого рода вид кадровой политики свойственен для нынешних телекоммуникационных фирм или автомобильных концернов, какие готовы «приобретать» людей на всевозможные должностные уровни вне зависимости от того, трудились ли они прежде в аналогичных организациях. Кадровая политика открытого вида может быть адекватна для новейших организаций, ведущих агрессивную политику покорения рынка, направленных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в собственной сфере.

Закрытая кадровая политика.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что предприятие ориентируется на включение в собственный состав новейшего персонала только лишь с низшего должностного уровня, а замена должностей высших должностных позиций совершается только из числа работников компании. Кадровая политика закрытого типа свойственна для фирм, направленных на создание конкретной корпоративной атмосферы, формирование особенного духа причастности, а кроме того, возможно, трудящихся в условиях недостатка кадровых ресурсов.

1.2 Профессиональное развитие и обучение персонала

Одним из самых важных моментов управления профессиональным развитием является определение в нем потребности предприятия. Определить потребности в профессиональном развитии одного рабочего требует усилий

совместных как самого работника, так и отдела подготовки кадров. Каждая сторона приносит свое видение этого вопроса.

Повышение навыков связано с определенными издержками как для фирмы, так и для рабочего. Потому повышение квалификации и обучение с отрывом от производства (что приводит к некоторым трудностям для предприятия), должно быть организовано таким образом, чтобы результат был на более высоком уровне производительности, качества продукции при получении новых технологий, оборудования, методов труда.

Программы повышения квалификации и отбора обучаемых сотрудников должны быть связаны с целями и задачами предприятия, с его ориентирами на повышение эффективности.

Показатели, которые охарактеризуют работу по повышению квалификации на предприятии, являются: доля рабочих повысивших свои навыки (в общей численности), структура обучаемых по формам повышения квалификации, по срокам обучения, рост производительности труда (процента выполнения норм выработки), снижение брака.

Экономическая эффективность переподготовки и подготовки, а также повышения квалификации работников на предприятии.

Возрастающая потребность в квалифицированных кадрах обусловлено совершенствованием системы подготовки кадров, нахождения новых путей ее эффективности.

Нужно иметь в виду, что использование средств, выделенных предприятием на расширение на переподготовке кадров должно сосредотачиваться на рациональном и эффективном использовании трудовых, материальных, финансовых ресурсов.

Развитие кадров зависит и от эффективности системы управления деловой карьерой, которая тоже подлежит аудиторской проверке. Цель аудита управления деловой карьерой – оценка используемой системы планомерного вертикального, горизонтального продвижения кадров по профессионально –

квалификационным должностям и рабочим местам, соответствующим целям предприятия и персонала.

Увеличение квалификации, переподготовки и повышение уровня персонала ведет к росту производительности труда, эффективности. Это должно быть заметно как на уровне отдельно взятого рабочего, так и рабочего коллектива в общем.

Для того чтобы руководство было готова рассматривать обучение как ведущий приоритет, само обучение должно быть, привносящим повышение уровня полезности и для всей организации, и для отдельных рабочих. Отношение высшего руководства к повышению квалификации подчиненных, в значительной мере связано с пониманием того, какую выгоду получит организация и какие издержки она несет при обучении разных категорий рабочих.

Выгода получаемая предприятием в результате обучения персонала, заключается в следующем:

- Обучение работников позволяет организации намного успешнее решать проблемы, связанные с новыми направлениями деятельности, и поддерживать необходимый уровень конкурентоспособности (увеличение качества и производительности (эффективности) труда персонала, уменьшение издержек и сокращение себестоимости, снижение травматизма);
- Повышение надежности персонала, приверженности своей организации, снижение текучести;
- Увеличение способности персонала адаптироваться к меняющимся социально – экономическим условиям и требованиям рынка. Таким образом, организация повышает ценность находящихся в ее распоряжениях человеческих ресурсов;
- Обучение позволяет распространять и поддерживать среди сотрудников основные ценности и приоритеты организационной культуры, пропагандировать новейшие подходы, нормы поведения, для поддержания организационной стратегии.

Для рабочего, польза от обучения состоит в следующем:

- Рост самооценки;
- Возрастающая удовлетворенность своей работой;
- Рост компетентности, квалификации;
- Расширение карьерных перспектив.

Обучение работников связано не только с выгодой, оно влечет за собой и некоторые издержки. Среди издержек связанных с обучением работников, можно выделить косвенные и прямые издержки. К прямым издержкам можно отнести расходы на оплату преподавателей и различного вспомогательного персонала, на учебные материалы, аренду помещений, разного оборудования.

К косвенным издержкам могут быть отнесены расходы связанные с потребностью освобождения работников от работы на период их участия в учебной программе (равно как правило, с сохранением получки). Помимо того, подготовка или повышение квалификации одних сотрудников зачастую обращается дополнительной загрузкой на других. Этим сотрудникам на какое-то время требуется выполнять не только собственную работу, но и работу недостающих сотрудников. В особенности существенные материальные расходы предприятия несет при плате продолжительного (от нескольких месяцев до нескольких лет) обучения собственных сотрудников с отрывом от главной деятельности. В некоторых случаях довольно сложно сказать, какие расходы – прямые либо косвенные – являются для компании наиболее чувствительными.

Оценка обучения считается значимым этапом процесса обучения персонала. Её смысл заключается в том, чтобы определить, какую выгоду от обучения сотрудников получает предприятие, либо узнать, является ли одна модель обучения наиболее результативной, нежели иная.

Информацию, приобретенную в следствии оценки эффективности конкретных учебных проектов, следует исследовать и использовать при подготовке и проведении подобных программ в перспективе. Анализ эффективности обучения сотрудников компании дает возможность регулярно

работать над повышением качества обучения, освобождаясь от таких учебных программ и форм обучения, которые не оправдали возложенных на них надежд.

В совершенстве оценку производительности обучения следует осуществлять регулярно, в качественной или количественной форме оценивая воздействие обучения на такие показатели работы компаний, как продажи, качество продукта и услуг, эффективность работы, установки сотрудников и др.

Среднестатистический работодатель в промышленно развитых государствах направляет на цели оценки учебных программ примерно 4% бюджета, выделяемого на подготовка и развитие персонала. Отечественные же руководители зачастую никак не обращают надлежащего внимания на эффективность обучения персонала.

Почему конкретная программа обучения не предоставляет ожидаемого эффекта? Может быть, данная программа никак не отвечает стратегии и специфике работы фирмы. Может быть, результаты обучения не востребованы самой организацией. Может быть, обучение недостаточно организовано. Выяснить это возможно, только лишь оценив результативность учебной программы. А нет оценки – нет и способности установить, в какой степени удачны были усилия преподавателей.

Главная причина, по которой предприятие должно производить оценку эффективности учебных программ, - это установление того, в какой степени в итоге были достигнуты цели обучения. Учебная программа, что никак не дает возможность достигнуть необходимого уровня работниками показателей, создать требуемые способности или установки, должна быть изменена или заменена иной программой. Не всегда предприятие после обучения собственных сотрудников достигает ожидаемого итога. В этом случае появляется потребность раскрытия факторов неуспеха. Даже отличные программы, могут понести неудачу по многим обстоятельствам: имеют все шансы быть поставлены нереалистичные либо очень общие цели обучения, может быть недостаточно организован сам процесс обучения, вероятны срывы по причинам, пребывающим вне контролирования этих экспертов, которые

занимаются организацией обучения (к примеру, болезнь педагога, неисправности оборудования либо погрешности людей) и др.

Обнаружение причин, по которым эта программа обучения потерпела провал, и их исследование, дают возможность предпринять в перспективе требуемые исправляющие мероприятия. Анализ производительности обучения способен проводиться с помощью исследований, опросников, заполняемых обучающимися, экзаменов и т.п. Производить оценку результативность обучения могут как сами обучающиеся, так и руководители, эксперты отделов обучения, педагоги, специалисты либо специально созданные целевые группы.

Критерии и методы оценки эффективности обучения:

Можно выделить пять критериев, обычно используемых при оценке эффективности обучения:

- мнение обучающихся;
- усвоение учебного материала;
- поведенческие изменения;
- рабочие результаты;
- эффективность затрат.

Обучение должно быть составной частью деятельность компании, неотделимой от её основных целей. Обучение стоит средств, но эти инвестиции окупаются посредством увеличения производительности, качества, довольства покупателей. Процедура оценки эффективности обучения обычно состоит из четырех этапов.

Процесс оценки эффективности обучения начинается уже на этапе планирования обучения, при определения его целей. Цели обучения задают стандарты и критерии оценки эффективности учебных программ. Эти сведения отображает степень познаний, способностей и характерные черты работников, какими сотрудники обладали перед изучением. Данные характеристики могут быть трех видов:

- характеристики, определяющие высококлассные познания, установки и рабочие способности сотрудников;

– количественные характеристики деятельности единичных сотрудников, подразделений либо организации в целом (степень производительности, экономические характеристики, число зачислившихся претензий либо жалоб потребителей и т.п.);

– высококачественные характеристики деятельности единичных сотрудников, подразделений либо компании в целом (свойство продуктов и услуг, удовлетворение покупателей, удовлетворение сотрудников фирмы, степень рабочей нравственности и т.п.).

В период обучения можно составить значимые данные о мотивации слушателей, о их внимании к различным тренировочным вопросам, о их оценке деятельности педагогов и др. Это дает возможность привнести требуемые корректизы в сущность программы, поменять конфигурацию подачи отдельных тем, сделать обучение наиболее увлекательным и активным и, в случае если это необходимо, ввести в тренировочный проект новые вопросы и проблемы.

Сведения уже после изучения могут быть подобраны различными методами. Чаще всего слушателей сразу же после окончания учебы требуют заполнить специально созданные опросники, для того чтобы они расценили эту программу, работу педагогов, собственную включенность в подготовке.

К примеру, в случае если главной целью проекта преподавания было увеличение производительности работы, а уже после окончания обучения эффективность работы осталась в том же виде, какой была перед обучением, в таком случае перед системой возникает потребность или внесения существенных перемен в этот проект, или абсолютного отказа от нее.

Если допустимо, кроме того приравниваются производственные характеристики сотрудников, минувших подготовку, с производственными признаками сотрудников, никак не проходивших подготовку (контрольной группы). Анализ производительности учебы потребует крупных расходов времени и довольно большой квалификации экспертов, проводящих данную оценку, по этой причине многочисленные компании воздерживаются от такой

оценки и попросту рассчитывают на то, что каждая подготовка сотрудников дает компании определенную выгоду.

Результативность выполненной учебы не всегда можно оценить достаточно четко и ясно. Во-первых, вероятен отсроченный эффект, то есть подготовка обеспечит итоги не мгновенно после его окончания, а только лишь по истечении конкретного периода.

Значительной проблемой, которая никак не дает возможность в соответствующей мере применять результаты оценки производительности учебы, является практическая деятельность, когда оценкой производительности преподавания занимаются работники отделов преподавания.

Сложно ждать абсолютной объективности оценки и своевременной реакции на отрицательные результаты обучения согласно этим либо другим программам от отдела, который, непосредственно, и занимается системой учебы работников.

В совершенстве производить оценку результативности проделанного обучения, его необходимость и продуктивность должен все-таки клиент либо потребитель данной услуги, а никак не разработчик.

Формирование рабочих сотрудников считается важным обстоятельством эффективного функционирования каждой компании. Кроме непосредственного воздействия на экономические итоги, вложения в высококлассное развитие оказывает позитивное воздействие и на самих сотрудников.

Увеличивая квалификацию и получая новейшие способности и познания, они становятся наиболее конкурентно способными на рынке труда и приобретают вспомогательные способности с целью профессионального увеличения равно как изнутри собственной компании, так и за его пределами. Подготовка персонала считается важным инструментом, с поддержкой которого управление приобретает возможность увеличивать потенциал людских ресурсов и проявлять воздействие на развитие организационной культуры.

1.3 Оценка эффективности управления персоналом организации

Оценка эффективности управления персоналом – это систематический, четко formalизованный процесс, направленный на измерение издержек и выгод, связанных с программами деятельности управления персоналом для соотнесения их результатов с итогами базового периода, с показателями конкурентов и с целями предприятия.

Различные методы управления персоналом должны ориентироваться на эффективность требуемых материальных и финансовых затрат и достижение организационных целей. Это совершенно необходимо для организации, работающей в условиях рыночной экономики. Поэтому при разработке методов управления персоналом следует уделять большое внимание проблеме оценки эффективности управления, имеющей важное практическое значение.

Экономическая эффективность – это получение больших результатов при тех же затратах или снижение затрат при получении того же результата.

Каждому предприятию для осуществления своей деятельности необходимы трудовые ресурсы. Стоимость труда включает в себя оплату выполненной работы, премии и другие денежные вознаграждения, стоимость выплат в натуральной форме, расходы предприятий на социальное обеспечение, профессиональное обучение, культурно-бытовые условия и другие расходы (рабочая одежда, транспорт), включая налоги, начисляемые на фонд оплаты труда (НДФЛ, отчисления во внебюджетные фонды). Стоимость труда будет возрастать за счет привлечения новых работников, имеющих более высокую квалификацию, дополнительных затрат на переподготовку кадров, организацию отдыха и т.д.

Ресурсный подход к работнику нашел свое отражение в концепции «человеческого капитала». В соответствии с ней инвестиции в человеческий капитал – это любые мероприятия, повышающие квалификацию и способности работников или производительность их труда. Эти затраты, также как и затраты на оборудование, можно рассматривать как инвестиции, поскольку издержки на

них будут многократно компенсированы возросшим потоком доходов в будущем.

Конкурентоспособность предприятия во многом зависит от занятого на нем персонала. Хорошо подготовленный и обученный персонал с высоким уровнем мотивации на высококачественную работу представляет собой такое же большое богатство, как и новейшее оборудование или передовые технологии.

Управление персоналом в компании, работающем в рыночных условиях, а следовательно и руководство материальной базой мотивации работы – стимулированием сотрудников, устанавливает потребность конкретизации расходов на рабочую силу, учета и рассмотрения абсолютно всех издержек, сопряженных с её функционированием.

Помимо издержек компании на рабочую силу, руководство персоналом связано с издержками содержания самой службы управления персоналом и осуществлении ею функции управления.

При соизмерении расходов и результатов в оценке финансовой эффективности от управления персоналом следует детализировать и установить, что именно предстоит оценить.

Выделяют три ключевых подхода к оценке производительности управления персоналом:

1) достижение определенного конечного результата деятельности с помощью специально подобранного, обученного и мотивированного коллектива предприятия, сформированного в результате реализации выбранной кадровой политики;

2) достижение целей, поставленных перед управлением мотивацией с минимальными затратами средств;

3) выбор наиболее эффективных методов управления, обеспечивающих результативность самого процесса управления.

Помимо расходов на рабочую силу при оценке финансовой производительности применяется показатель эффекта от этой деятельности.

Развитие рабочего потенциала группы компании в целом и отдельного сотрудника равно как результат установленных управленческих решений служит для извлечения дополнительного результата от производственной работы.

Этот результат и считается источником эффекта, который способен принимать разную форму и оцениваться разными показателями. Результат от управления способен найти собственное выражение в следующем виде:

- увеличение выпуска продукции вследствие роста производительности труда и повышение ее качества;
- удовлетворенность трудом (мотивационный эффект), если работа с персоналом строилась на учете социальных моментов в трудовых отношениях;
- повышение производительности труда, уменьшение ущерба от текучести кадров в связи со стабилизацией коллектива;
- относительная экономия средств за счет сокращения сроков обучения благодаря подбору профессионально подготовленных работников (эффект выражается экономией средств, необходимых для достижения определенного состояния трудового потенциала).

Может иметь место и промежуточный результат – повышение квалификации работников (разряд, категория, класс и т.д.). Конечным же результатом является увеличение объема произведенной продукции или выручки от реализации продукции лучшего качества.

Общий конечный результат можно рассчитать:

- 1) как обобщенную величину всех результатов (прирост объема производства, выручки от реализации и т.п.);
- 2) как сумму частных эффектов от реализации конкретных мероприятий, проводимых кадровой службой (мотивационные мероприятия).

Каждый из этих методов имеет свои достоинства и недостатки.

Общий экономический эффект можно рассматривать как результат всей хозяйственной деятельности предприятия. Экономическим эффектом является объем произведенной продукции в натуральном или стоимостном выражении.

Кроме этого, принимается во внимание еще и объем реализованной продукции, прибыль. Продукция должна быть выражена в действующих ценах, так как это позволяет соизмерять результаты с затратами.

Наиболее часто для оценки эффективности конечного результата (производства) применяется показатель эффективности затратности труда, в частности показатель производительности труда.

$$\Pi_T = O_n / T, \quad (1.1)$$

где O_n – объем произведенной продукции (работ, услуг) в течение определенного календарного периода, руб.;

T – затраты труда (чел.-ч., чел-дн.) или среднесписочная численность работников.

Однако этот показатель не совсем точный и изменяется под влиянием многих факторов.

Более обоснованные выводы об эффективности работы с персоналом дает оценка через стоимость затрат предприятия на рабочую силу. Действительно, чтобы процесс труда состоялся, предприятия идут на существенные издержки. На различных предприятиях, стоимость единицы труда (C_t) далеко не одинакова, т.к. различен объем затрат на рабочую силу:

$$C_t = Z/T. \quad (1.2)$$

Если на предприятии существует учет таких затрат, то можно рассчитать показатель, характеризующий объем продукции, приходящийся на 1 рубль затрат на рабочую силу (Φ).

Он определяется:

1) Как частное от деления объема произведенной продукции в стоимостном выражении (в текущих ценах) на объем затрат на рабочую силу:

$$\Phi = O_p / Z. \quad (1.3)$$

2) путем деления уровня производительности труда (в стоимостном выражении) на величину издержек, приходящихся на ту же единицу затрат труда:

$$\Phi = \Pi_T / Ст. \quad (1.4)$$

Можно также рассчитать показатель представляющий собой «удельную затратоемкость продукции», где в качестве затрат принимаются издержки предприятия на содержание рабочей силы.

$$(Y_p): Y_p = Z / O_n. \quad (1.5)$$

Показатель удельной затратоемкости (Y_p) является обратным по отношению к показателю объема продукции в расчете на 1 руб. затрат (Φ) и характеризует затраты на рабочую силу (в руб.), необходимые для получения 1 руб. продукции.

Динамика показателя объема продукции в расчете на рубль затрат на рабочую силу (Φ) позволяет контролировать изменение эффективности этих затрат.

Рост выпуска продукции на единицу затрат говорит об их целесообразности.

При снижении отдачи затрат необходим анализ причин, для выяснения влияния как внешних, так и внутренних факторов, т.е. ответа на вопрос, рационально ли использует предприятие созданный, благодаря проведенным управленческим мероприятиям трудовой потенциал своих работников.

В качестве одного из методов оценки эффективности персонала является формула оценки эффективности управления персоналом в организации, учитывающая эффекты, возникающие при увеличении производительности труда, снижении текучести кадров и при обучении персонала с последующим совмещением нескольких профессий.

Вначале определяются отдельные показатели эффективности.

1) Эффект от уменьшения текучести кадров (ежемесячный)

$$\mathcal{E}_t = Z_n * P (K_{t1} - K_{t2}), \quad (1.6)$$

где Z_n – затраты на новичка:

$$Z_n = Z_{ot} / P_{ot},$$

Z_{ot} – затраты на отбор персонала, руб.;

P_{ot} – количество отобранных кандидатов, чел.;

P – среднесписочная численность работников, чел.;

$K_{t1,2}$ – коэффициент текучести соответственно на начало и конец месяца, равный числу уволенных работников деленному среднесписочной численности работников (P_{yb}/P).

2) Эффект от обучения с последующим совмещением профессий.

$$\mathcal{E}_{ob} = Z_{zp} * P_{zp} * N - Z_{ob}, \quad (1.7)$$

где Z_{zp} – разница между затратами на заработную плату на одного работника в месяц и прибавкой к окладу при совмещении профессий, руб.;

P_{zp} – число работников, обучившихся смежным профессиям, чел.;

N – календарный срок, за который рассчитывается эффективность;

Z_{ob} – затраты на обучение, руб.

3) Эффект от увеличения производительности труда (за месяц)

$$\mathcal{E}_n = P * D_m * (\Pi_2 - \Pi_1), \quad (1.8)$$

где P – количество работников, чел.;

D_m – количество рабочих дней, отработанных ими за месяц;

Π – производительность труда, как отношение объема продаж за день к числу работников

$$\Pi = O_n / (D_m * P). \quad (1.9)$$

Суммарная эффективность:

$$\mathcal{E}_c = \mathcal{E}_n + \mathcal{E}_t + \mathcal{E}_{ob}. \quad (1.10)$$

Эффективность характеризует не только результативность деятельности, но и ее экономичность, т.е. достижение определенного результата с минимальными затратами. При оценке системы управления персоналом могут быть использованы показатели не только производительности труда, но и экономичности самой системы.

Система управления персоналом призвана воздействовать на трудовой потенциал с целью изменения его параметров в нужном для предприятия направления.

Эффект управления можно оценить степенью близости фактического состояния трудового потенциала запланированному. Конечную цель управления персоналом одним показателем выразить невозможно, поэтому применяется их система, отражающая различные стороны трудового потенциала (численность персонала, профессиональная квалификация, образование, мотивация труда, состояние здоровья).

В настоящее время во многих российских компаниях применяются западные методики оценки эффективности управления персоналом. Среди них выделяются следующие методы.

Экспертная оценка, заключающаяся в опросе руководителей подразделений с помощью анкетирования, на предмет того, что они думают о менеджерах по персоналу и методах их работы. Анкета может включать в себя, как общие, так и частные вопросы и проводится своими силами, без привлечения консультантов. Такой метод эффективен с точки зрения, минимизации затрат на проведение оценки, но его основным недостатком является наличие субъективности в оценках, связанной с межличностными отношениями в коллективе.

Метод бенчмаркинга, заключающийся в том, что показатели деятельности служб управления персоналом (коэффициент текучести кадров, показатель абсентеизма, затраты на обучение новых работников) сравниваются с аналогичными данными других компаний, работающих на рынке и занимающихся примерно теми же видами деятельности.

Метод подсчета отдачи инвестиций. В данном случае производится расчет показателя:

$$\text{ROI} = (\text{доход} - \text{затраты}) / \text{затраты} * 100\%. \quad (1.11)$$

Методика Филлипса, включающая в себя пять формул:

- 1) оценка инвестиций в HR-подразделение = расходы службы персонала / операционные расходы;
- 2) оценка инвестиций в HR-подразделение = расходы службы персонала / количество работников;
- 3) показатель отсутствия на рабочем месте (абсентеизма) = число прогулов + количество сотрудников уволившихся неожиданно;
- 4) показатель удовлетворенности (качественный показатель) – число, работников, удовлетворенных своей работой, выраженной в процентах;
- 5) критерий, определяющий единство и согласие в организации, определяемый методами социометрии.

Методика Ульриха, включающая пять способов:

- 1) показатель производительности на единицу сырья, одного работника или единицу зарплаты;
- 2) показатели скорости бизнес-процессов;
- 3) расходы и иные результаты при проведении специальных программ и инициатив, являющиеся, по сути, аналогом ROI;
- 4) навыки работников, лояльность, моральный климат в коллективе;
- 5) скорость бизнес-процессов до нововведений и после.

В современных российских условиях, вышеперечисленные методики трудно применить в качестве универсального средства оценки эффективности управления персоналом на предприятиях различных форм собственности и организационно-правовых форм.

Каждый из рассмотренных подходов к оценке экономической эффективности имеет свои положительные моменты и трудности в реализации. Наиболее приемлемым в практическом отношении все же представляется

оценка отдельных направлений мотивационной политики, позволяющая выделить затраты на их проведение и с достаточной точностью определить показатели эффективности проводимой работы по управлению персоналом.

Направленность компании на применение того либо другого критерия определяет и подбор показателей, применяемых для анализа и обоснования производительности избранной кадровой стратегии, её форм и способов.

Таким образом, для оценки производительности используемых способов управления персоналом следует осуществлять количественную и качественную оценку производительности работы компании. В случае выявления невысокой производительности от проведенных мероприятий необходимо поменять подходы к проведению мотивационной политики, основываясь на потребности, и ожидания сотрудников, слаженные с целями и задачами компании. В то же время рассчитывать целиком на расчетные показатели неверно, нужен ситуационный подход, дающий установить результативность проводимой кадровой политики, исходя из определенного состояния дел в компании.

Эффективность системы управления персоналом должна принимать во внимание три элемента категории «результативность»: финансовую, социальную и организационную.

Смысл определения социальной производительности управления персоналом можно выразить как развитие потенциала персонала компании.

Социальный эффект от управления персоналом должен выражать уровень довольства нужд персонала. Необходимости персонала в общем виде могут быть сведены к трем видам нужд:

1) потребности существования – включает в себя, в общем виде, удовлетворение потребностей персонала в средствах к существованию и жилище;

2) потребности взаимоотношений – включает в себя удовлетворенность потребностей персонала во взаимоотношениях с внешней средой (социально-психологический климат в коллективе);

3) потребности в росте (самовыражении) – может быть удовлетворена посредством помощи работнику в личностном и профессиональном развитии, а также в предоставлении работнику возможности творческого самовыражения.

Для определения социального эффекта используют следующие показатели:

- заработка плата в сумме с социальными выплатами (услугами);
- степень удовлетворенности персонала жильем;
- текучесть кадров в организации;
- анализ структуры причин увольнения;
- показатель социальной напряженности в коллективе;
- интенсивность обучения, подготовки и переподготовки сотрудников;
- объем рабочих предложений, внесенных работником.

Организационная эффективность организации управления персоналом и неотъемлемая часть социально-экономической эффективности управления персоналом.

Организационная эффективность должна выражать способность системы управления персоналом достижения заданной социально-экономической эффективности.

2 БИЗНЕС АНАЛИЗ ООО «КРАС СЕРВИС ГРУПП»

2.1 Общие сведения об объекте исследования

Общество с ограниченной ответственностью «Крас Сервис Групп» является юридическим лицом и действует на основании устава, имеет обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, от своего имени приобретает и осуществляет имущественные и личные неимущественные права, несет обязанности, выступает истцом и ответчиком в суде.

Общество с ограниченной ответственностью «Крас Сервис Групп» зарегистрировано в г. Красноярске 09 июля 2009г. На основании учредительных документов Межрайонной инспекции ФНС № 23 по Красноярскому краю, выдано свидетельство о государственной регистрации юридического лица № 1092468027827.

Полное наименование: Общество с ограниченной ответственностью «Крас Сервис Групп»

Сокращенное наименование: ООО «Крас Сервис Групп».

Место нахождения: 660077, Россия, Красноярский край, г. Красноярск, ул. Молокова 66-152. ИНН 2465224021, КПП 246501001.

Дата внесения в ЮГРЛ 09.07.2009г.

Уставный капитал общества составляет 10500 рублей, и образуется за счет имущественных и денежных вкладов его участников Единоличным исполнительным органом является Генеральный директор, избираемый сроком на 5 лет.

Основными видами деятельности ООО «Крас Сервис Групп» являются:

- деятельность столовых при предприятиях и учреждениях, поставка продукции общественного питания;
- розничная торговля пищевыми продуктами, включая напитки, и табачные изделия в специализированных магазинах;

- оптовая торговля пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями;
- чистка и уборка производственных и жилых помещений, оборудования и транспортных средств;
- предоставление прочих услуг;

Осуществление любой хозяйственной деятельности, не запрещенной действующим законодательством.

В настоящее время ООО «Крас Сервис Групп» занимается организацией пунктов горячего питания на разведочных скважинах Иркутской области для ИФ ООО «РН-Бурение».

Основными конкурентами ООО «Крас Сервис Групп» являются: ИП «Молодчие», ИП «КВН», ООО «Ротекс», ИП «Козак», ООО «ИркутскСпецМонтажСтрой», ООО «Глобус».

На рисунке 1.1 представлена структура управления ООО «Крас Сервис Групп».

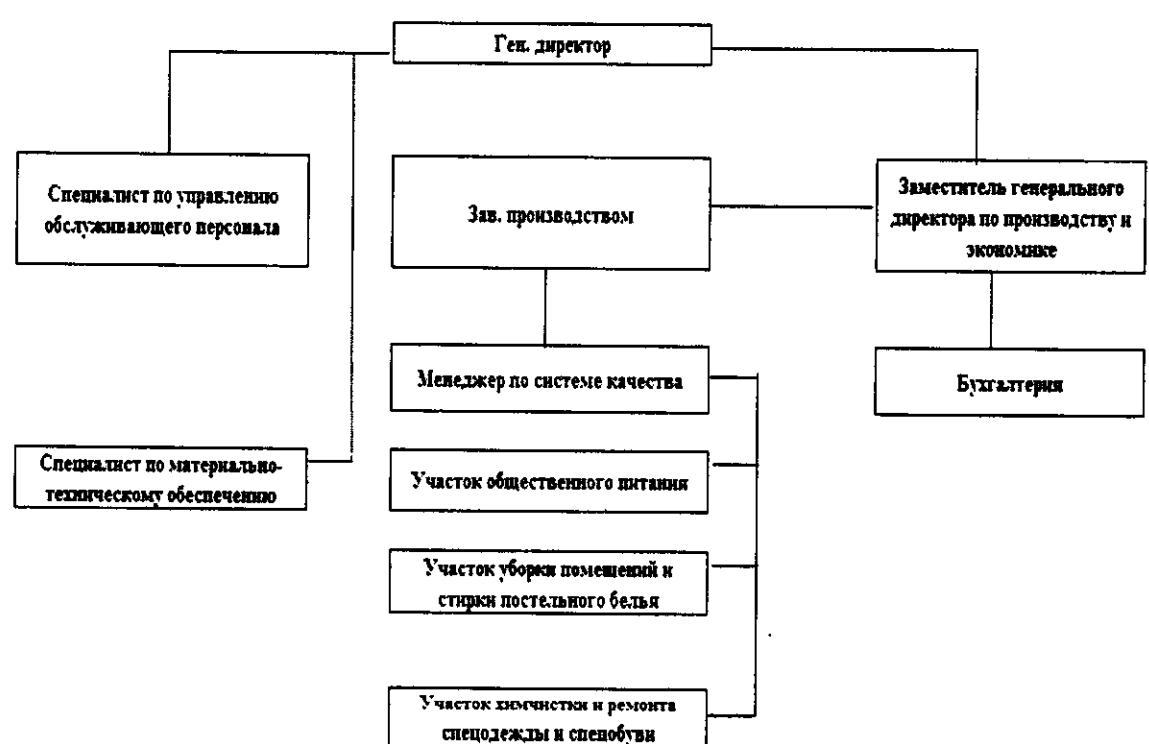


Рис. 1.1 – Организационная структура ООО «Крас Сервис Групп»

Линейно-функциональная организационная структура управления. Административно – управленческий персонал осуществляет свои функции на основе заключения бессрочных трудовых договоров, при пятидневной рабочей неделе, с учетом праздничных и выходных дней, предусмотренных трудовым законодательством РФ.

С учетом климатических и географических условий размещения предприятия и значительного расстояния перевозки, а так же особенностей транспортных путей предусмотрен вахтовый режим работы обслуживающего персонала. Продолжительность вахты один месяц, продолжительность рабочего дня 12 часов, при одной смене и шестидневной рабочей недели.

Вахтовые поселки имеют необходимое количество жилых и санитарно-бытовых помещений, котлопункты оборудованы современными столовыми с полным набором необходимого оборудования для приготовления пищи, создания необходимого запаса продуктов. Имеются банно-прачечные комплексы, оборудованные саунами, оборудованием для стирки белья, спецодежды, бытовыми комнатами.

Производство готовых блюд соответствует технологии описанной в технологических картах с указанием необходимых продуктов питания и их количества. Производство работ осуществляется на технически исправном оборудовании (обеспечивается техническим обслуживанием, ремонтом и хранением), которое своевременно, если необходимо проверяется, на каждый прибор и оборудование имеется сертификат соответствия. Отходы производства убираются в соответствующую тару и затем поступают на утилизацию.

Обеспечение помещений отоплением и электроэнергией осуществляется силами РН - бурение.

Организационно технологический процесс на предприятии

На объектах работ пунктов горячего питания размещены в вагон-домах из трех блоков (столовая, кухня, оперативный склад продуктов). Общая площадь одного пункта горячего питания составляет 57 м^2 , площадь склада продуктов,

площадь кухни и площадь обеденного зала составляет 19 м² каждого. Количество посадочных мест на 16 человек.

В перечень услуг по организации и обеспечению пунктов горячего питания включается:

- приготовление и организация ежедневного трехразового горячего, сбалансированного питания в пункты горячего питания разведочных скважин Иркутской области, при этом численность персонала на разведочных скважинах составляет 34 человека на объект;
- закупка продуктов питания, других материалов и доставка их до вертолетной площадки или других близлежащих населенных пунктов;
- закупка моющих, чистящих и дезинфицирующих средств, других расходных материалов;
- закупка кухонного инвентаря, посуды, весоизмерительных приборов;
- организация производственного контроля Роспотребнадзором;
- обслуживание и поверка весоизмерительных приборов;
- техническое обслуживание и ремонт теплового, механического и холодильного оборудования;
- организация периодических медицинских осмотров персонала; обеспечение персонала санитарной и спец. одеждой;
- содержание помещений, оборудования, мебели с соблюдением санитарных норм и правил;
- проведение сертификации и инспекционного надзора.

2.2 Анализ основных экономических показателей деятельности предприятия

Технико-экономические показатели – это система показателей организации, используемая для анализа хозяйственной деятельности.

В таблице 2.1 проведен анализ основных технико-экономических показателей деятельности ООО «Крас Сервис Групп» за 2016 - 2017 гг.

Таблица 2.1

Анализ основных технико - экономических показателей ООО «Крас Сервис Групп» за 2016 - 2017 гг.

Показатели	Изменения по годам		Отклонение от прошлого года	
	2016 г.	2017 г.	абс. отклонение	темп роста, %
1. Выручка от реализации, тыс. руб.	17 916	22 047	4 131	123,06
2. Себестоимость оказанных услуг, тыс. руб.	16 346	19 978	3 632	122,22
3. Прибыль от продаж, тыс.руб.	1 570	2 069	499	131,78
4. Затраты на 1 рубль оказанных услуг, коп.	91,24	90,62	-1	99,32
5. Численность персонала - всего, чел	13	24	11	184,62
- в т.ч. по основной деятельности	13	24	11	184,62
- из них рабочие	10	21	11	210,00
6. Выработка на одного работника основной деятельности, тыс. руб.	1378,2	918,6	- 460	66,66
7. Дебиторская задолженность, тыс. руб.	1 967	5 493	3 526	279,26
8. Кредиторская задолженность, тыс. руб.	2 177	2 719	542	124,90
9. Доход - расход (прибыль до налогообложения), тыс. руб.	621	2 069	1 448	333,17
10. Чистый доход после уплаты УСН, тыс. руб.	528	1 759	1 231	333,17

По данным таблицы 2.1 мы видим, что все основные показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия в динамике улучшаются. Так, выручка от реализации увеличилась на 4 131 тыс.руб. или на 23,06%, при этом темпы прироста выручки опережают темпы прироста себестоимости услуг, которые составили 22,22%, в результате прибыль от продаж увеличилась на 499 тыс.руб. или на 31,78%.

Увеличивается в динамике и сумма дебиторской и кредиторской задолженности, при этом дебиторская задолженность в два раза превышает кредиторскую, следовательно у предприятия есть возможность в ближайшее время восстановить платежеспособность и покрыть свои краткосрочные обязательства в случае, если дебитор вовремя рассчитается.

При этом необходимо учесть, что высокая сумма дебиторской задолженности обусловлена условием в договоре с основным Заказчиком (ООО

«РН-Бурение») о том, что отсрочка по оплате составляет не менее 90 дней с момента предоставления подтверждающих документов (счета-фактуры и акты выполненных работ).

Чистый доход предприятия в динамике увеличился в 3 раза и составил 1 759 тыс. руб.

Проанализируем в динамике производство продукции предприятия в натуральном выражении. ООО «Крас Сервис Групп» предоставляет свои услуги по обеспечению питанием работников разных фирм. Все имеющие данные представлены в таблице 2.1.

Таким образом, оборот предприятия в динамике увеличивается, основными Заказчиками являются предприятия нефтегазовой отрасли и их подрядные организации. ООО «Крас Сервис Групп» оказывает услуги самостоятельно и в полном объеме своими силами, без привлечения субподрядчиков.

Выполняет свои обязательства на 100% без претензий и рекламаций со стороны обслуживаемых организаций.

Анализ состава кадров предприятия проводится по категориям работающих. Исходные данные содержатся в «Годовом отчете». Анализ обеспеченности предприятия кадрами представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Анализ финансовых результатов, тыс. руб.

Наименование показателей	Период		Отклонение абс.	Темп роста, %
	2016 г	2017 г		
1	2	3	4	5
I. Доходы и расходы по обычной деятельности:				
1. Выручка от продажи товаров (работ, услуг) без НДС и акцизов	17 916	22 047	4 131	123,06
2. Себестоимость проданных товаров и услуг	16 346	19 978	3 632	122,22
3. Валовая прибыль	1 570	2 069	499	131,78

Окончание таблицы 2.2

1	2	3	4	5
4. Прибыль от продаж	1 570	2 069	499	131,78
II. Прочие доходы и расходы:	-	-	-	-
5. Прочие доходы	-	-	-	-
6. Прочие расходы	949	0	-949	0,00
7. Прибыль (убыток) до налогообложения	621	2 069	1448	333,17
8. Отложенные налоговые активы	-	-	-	-
9. Отложенные налоговые обязательства	-	-	-	-
10. Налог по УСН	93	310	217,2	333,17
11. Чистый доход	528	1 759	1 230,8	333,17

Чистый доход в динамике увеличился на 1230,8 тыс.руб. или на 233%, это обусловлено опережающими темпами роста выручки 123% над темпами роста себестоимости 122%, а также отсутствием прочих расходов в 2017 году по сравнению с 2016 годом, когда прочие расходы существенно снизили прибыль до налогообложения.

Предприятие находится на упрощенной системе налогообложения и поэтому платит 15% с разницы между доходом и расходом.

В отличие от прибыли (абсолютный показатель), рентабельность является относительным показателем. Рентабельность от продаж характеризует уровень прибыли, полученной с каждого рубля выручки от продаж. При этом рентабельность от продаж по чистой прибыли, показывает, насколько эффективна вся деятельность компании, включая прочую и финансовую деятельность.

В таблице 2.3 представлены ключевые показатели доходности операционной деятельности EBIT и EBITDA, которые соответствуют операционному результату деятельности общества и используются, как индикаторы способности компаний генерировать денежные средства от операционной деятельности без привлечения заимствований и без учета уплаты налогов.

Показатели рентабельности в динамике увеличиваются, следовательно увеличивается эффективность использования капитала и его составляющих, а также повышается уровень отдачи с оборота по всем видам прибыли, так как рентабельность продаж растет

Таблица 2.3

Анализ показателей рентабельности

Показатели	Период		Откл., абс.	Темп роста,%
	2016 г	2017 г		
1. Прибыль до налогообложения, тыс.руб.	621	2069	1448,0	333,17
2. Чистая прибыль, тыс.руб.	528	1759	1230,8	333,17
3. Рентабельность активов (ROA), %	12,9	25,4	12,52	x
4. Рентабельность перманентного капитала, %	20,1	41,2	21,14	x
5. Рентабельность продаж:				
- по прибыли от продаж, %	8,76	9,38	0,62	x
- по прибыли до налогообложения, %	3,47	9,38	5,92	x
- по чистой прибыли (норма чистой прибыли), %	2,95	7,98	5,03	x
6. Рентабельность реализуемых услуг, %	9,60	10,36	0,75	x

Рентабельность реализуемых услуг в 2017 году составила 10,4%, следовательно с каждого рубля, вложенного в затраты на оказание услуг общественного питания, за 2017 год предприятие получило 10 копеек прибыли от продаж.

Анализ безубыточности и чувствительности прибыли в динамике проводится на основании данных «Годового отчета» и бухгалтерской отчетности предприятия.

Операционный (маржинальный) анализ является неотъемлемой частью управленческого учета – изучает взаимосвязь между издержками, объемом и прибылью. Позволяет выделить роль отдельных факторов в формировании операционной прибыли и обеспечить эффективное управление этим процессом. Данные этого анализа могут составлять коммерческую тайну предприятия.

Для проведения операционного анализа необходимо разделение затрат на: условно-переменные и условно-постоянные.

Порог рентабельности – это объем продаж (выручка), при котором предприятие уже не имеет убытков, но еще и не имеет прибыли, то есть прибыль предприятия равна нулю.

Запас финансовой прочности показывает, какое возможное падение выручки или объема реализации может выдержать предприятие, прежде чем начнет нести убытки. Чем выше запас финансовой прочности, тем ниже риск потери прибыли. Операционный рычаг (леверидж) – показывает на сколько процентов изменится результирующий показатель (прибыль) при изменении фактора (выручки, за счет изменения объема или цены; переменных или постоянных затрат) на 1%.

В таблице 2.4 представлены показатели безубыточности и чувствительности прибыли, такие как – порог рентабельности в натуральном и денежном выражении, запас финансовой прочности в натуральном и денежном выражении, операционный рычаг по цене, объему, издержкам переменным и издержкам постоянным.

Таблица 2.4
Анализ безубыточности и чувствительности прибыли

Показатели	Период		Отклонение, абс.	Темп роста, %
	2016 г	2017 г		
1. Выручка фактическая, тыс.руб.	17916	22047	4131	123,06
2. Условно-переменные издержки, тыс.руб.	11609,44	13647,00	2038	117,55
3. Условно-постоянные издержки, тыс.руб.	4736,56	6331,00	1594	133,66
4. Маржинальная прибыль, тыс.руб.	6306,56	8400,00	2093	133,19
5. Прибыль от продаж, тыс.руб.	1570,00	2069,00	499	131,78
6. Коэффициент валовой маржи	0,35	0,38	0,03	108,24
7. Порог рентабельности, тыс.руб.	13456	16617	3161	123,49
8. Запас финансовой прочности, тыс. руб.	4460	5430	970	121,75
9. Операционный рычаг по объему	4,0	4,1	0,04	x
10. Операционный рычаг по цене	11,4	10,7	-0,76	x
11. Операционный рычаг по издержкам постоянным	3,0	3,1	0,04	x
12. Операционный рычаг по издержкам переменным	7,4	6,6	-0,80	x

В динамике запас финансовой прочности предприятия увеличивается, следовательно, уровень производственного риска снижается. При этом анализ чувствительности прибыли показывает, что наиболее влияющим на прибыль фактором является цена – рычаг по цене наибольший в 2017 году составляет 10,7, следовательно, каждый процент изменения цены дает 10,7% изменения прибыли от продаж. Следующими по степени влияния на прибыль являются переменные затраты, операционный рычаг по ним в 2017 году составляет 6,6, далее идет объем с рычагом 4,1 и постоянные затраты с рычагом 3,1.

Анализ состава и структуры источников средств организации выполняют с оценки их динамики, анализа их соотношения и внутренней структуры, на основе данных бухгалтерского баланса предприятия за последние два года.

Таблица 2.5

Анализ состава и структуры имущества

Актив	Абсолютные величины, тыс.руб.		Удельный вес, %		Откл. абс., тыс. руб.	Темп роста, %	Откл.уд. веса, %
	2016 г	2017 г	2016 г	2017 г			
1. Внеоборотные активы							
2. Оборотные активы	4808	8133	100,0	100,0	3324,65	169,15	0,00
- запасы	533	685	11,09	8,42	152	128,52	-2,66
- дебиторская задолженность	1967	5493	40,91	67,54	3526	279,26	26,63
- денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	2308	1955	48,00	24,03	-353,35	84,69	-23,97
3. Итого стоимость имущества	4808	8133	100,0	100,0	3324,65	169,15	X

В структуре активов баланса предприятия внеоборотных активов нет, так как сотрудники компании работают и проживают в предоставляемых Заказчиками балках вахтовых поселках, на основе Агентского договора по

аренде имущества, при этом балки полностью укомплектованы холодильным и кухонным оборудованием.

Стоимость оборотных активов в динамике увеличивается на 3324тыс.руб. или на 69,2% в основном за счет роста дебиторской задолженности, удельный вес которой в структуре баланса составляет в 2017 году – 67,5%. Это объясняется условиями договора с основным заказчиком ООО «РН – Бурение», по которому оплата за оказанные услуги производится не ранее 90 дней с момента предоставления подтверждающих документов по оказанным услугам.

Таким образом, валюта баланса в динамике увеличилась на 3 324 тыс.руб. или на 69%, что является положительным изменением и свидетельствует об наращивании оборотов предприятия, обусловлено увеличением количества обслуживаемых отдаленных производственных объектов.

Таблица 2.6

Анализ пассивов предприятия

Пассив	Абсолютные величины, тыс.руб.		Удельный вес, %		Откл. абс., тыс.руб.	Темп роста, %	Откл.уд. веса, %
	2016 г	2017 г	2016 г	2017 г			
1. Собственный капитал	631	1769	13,12	21,75	1137,65	280,29	8,62
- уставный капитал	10	10	0,21	0,12	0	100,00	-0,09
- нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) отчетного года	621	1759	12,92	21,62	1137,65	283,20	8,71
2. Долгосрочные обязательства	2000	2500	41,60	30,74	500	125,00	-10,86
- займы и кредиты	2000	2500	41,60	30,74	500	125,00	-10,86
3. Краткосрочные обязательства	2177	3864	45,28	47,51	1687	177,49	2,23
- займы и кредиты		1145		14,08	1145	100,00	14,08
- кредиторская задолженность	2177	2719	45,28	33,43	542	124,90	-11,85
4. Итого источников формирования имущества	4808	8133	100	100	3324,65	169,15	x

В структуре пассивов предприятия наибольший удельный вес занимают краткосрочные обязательства и в частности кредиторская задолженность 33,4% в 2016 году, однако в динамике ее удельный вес снизился на 11,85%, хотя по сумме она увеличилась на 542 тыс. руб.

При этом в структуре краткосрочных обязательств появились краткосрочные кредиты и займы на сумму 1 145 тыс. руб.

Наблюдается снижение удельного веса долгосрочных обязательств на 10,86%. А вот собственный капитал за счет нераспределенной прибыли 2016 года увеличился на 1 137 тыс. руб. или на 183%, в результате удельный вес собственного капитала в общей структуре пассивов предприятия увеличился на 8,62%.

Таким образом, структура баланса улучшается в динамике.

Финансовая устойчивость – это такое состояние финансовых ресурсов, их распределение и использование, которое обеспечивает развитие организации на основе роста прибыли и капитала при сохранении платежеспособности и кредитоспособности, в условиях допустимого уровня риска.

Таблица 2.7

Анализ финансовой устойчивости, тыс. руб.

Показатели	2016 г	2017 г
1. Источники собственных средств	631	1769
2. Внеоборотные активы	0	0
3. Наличие собственных оборотных средств	631	1769
4. Долгосрочные кредиты и заемные средства	2000	2500
5. Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов	2631	4268,65
6. Краткосрочные кредиты и заемные средства	2177	3864
7. Общая величина основных источников формирования запасов	4808	8132,65
8. Величина запасов	533	685
9. Излишек или недостаток собственных оборотных средств	98	1083,65
10. Излишек или недостаток собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов	2098	3583,65
11. Излишек или недостаток общей величины основных источников формирования запасов	4275	7447,65
12. Тип финансовой устойчивости	абс. тип	абс. тип

В 2016 – 2017 гг. у предприятия наблюдается абсолютный тип финансовой устойчивости, который характеризуется излишком собственных оборотных средств при формировании запасов и затрат, причем в динамике излишек увеличивается.

Далее в таблице 2.8 определяется и анализируется изменение показателей рыночной устойчивости предприятия в динамике.

Таблица 2.8
Анализ показателей структуры капитала

Показатели	Нормальное значение	2016 г	2017 г
1. Коэффициент обеспеченности СОК	$\geq 0,1$	0,131	0,217
2. Коэффициент маневренности	0,5	1,000	1,000
3. Коэффициент автономии	$\geq 0,5$	0,131	0,217
4. Коэффициент финансовой устойчивости	$\geq 0,7$	0,547	0,525
5. Плечо финансового рычага	≤ 1	6,620	3,598

В динамике значения показателей улучшаются, так коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами увеличился в два раза и превышает нормативное ограничение, коэффициент автономии не соответствует нормальному ограничению, но в динамике увеличился в два раза.

Коэффициент финансовой устойчивости также пока не соответствуетциальному ограничению, но все же удельный вес постоянных пассивов в общей структуре баланса достаточно велик и составляет более 50%.

Плечо финансового рычага не соответствует нормальному ограничению, но в динамике уменьшается, следовательно, снижается долговая нагрузка на предприятие.

Дебиторская задолженность предприятия в 2017 году составила 5493тыс.руб., увеличившись в динамике в 2,7 раза. При этом она существенно превышает кредиторскую задолженность, которая в динамике увеличилась всего на 24,9%.

Следовательно, предприятие имеет возможность погасить в ближайшее время все свои краткосрочные обязательства, если дебиторы вовремя рассчитываются по своим обязательствам. А так как основным дебитором является дочерняя компания НК Роснефти – ООО «РН-Бурение», которая исправно платит, согласно заключенному договору на протяжении последних семи лет, то суммы вернутся в оборот вовремя согласно графику платежей и кредиторская задолженность будет вовремя погашена.

Таблица 2.9

Анализ состава и движения дебиторской (кредиторской) задолженности

Показатели	Движение средств				Темп роста, %
	2016 г	Структура задолженности, %	2017 г	Структура задолженности, %	
1. Дебиторская задолженность, тыс.руб.	1967	100	5493	100	279,3
- краткосрочная	1967	100	5493	100	279,3
- долгосрочная	-		-		-
2. Кредиторская задолженность, тыс.руб.	2177	100	2719	100	124,9
- краткосрочная	2177	100,00	2719	100	124,9
- долгосрочная	-		-		-

Скорость оборота средств – показывает количество оборотов, которые делает за анализируемый период капитал организации или его составляющие.

Период оборота средств – средний срок, за который возвращаются в хозяйственную деятельность организации денежные средства, вложенные в производственно – коммерческую деятельность. Анализ показателей деловой активности и операционной задолженности представлен в таблице 2.9.

Период обрачиваемости дебиторской задолженности увеличился в динамике с 40 дней до 61 дня, а по кредиторской задолженности наоборот снизился с 44 дней до 40 дней. Следовательно, должники предприятия стали с ним дольше рассчитываться, а вот само предприятие стало рассчитываться быстрее по своим обязательствам.

Таблица 2.9

Анализ показателей деловой активности и операционной задолженности

Наименование показателей	Значение за период	
	2016 г	2017 г
1. Коэффициент оборачиваемости активов, обор.	3,73	2,71
2. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов, обор.	3,73	2,71
3. Коэффициент оборачиваемости собственного капитала, обор.	28,39	12,47
4. Коэффициент оборачиваемости материально-производственных запасов, обор.	30,67	29,16
5. Оборачиваемость дебиторской задолженности, обор.	9,11	5,91
6. Период оборачиваемости дебиторской задолженности, дни	40	61
7. Оборачиваемость кредиторской задолженности, обор.	8,23	9,01
8. Период оборачиваемости кредиторской задолженности, дни	44	40

Наблюдается снижение коэффициентов оборачиваемости активов, собственного капитала и материально-производственных запасов, что негативно сказывается на деловой активности предприятия.

Ликвидность баланса определяется, как степень покрытия его обязательств активами, срок превращения которых в деньги соответствует сроку погашения обязательств. По данным «Баланса» проведем анализ абсолютных показателей ликвидности и платежеспособности предприятия за два года в таблице 2.10.

Таблица 2.10

Анализ ликвидности баланса, тыс.руб.

Актив	Наличие на		Пассив	Наличие на		Платежеспособный излишек или недостаток на	
	2016 г	2017 г		2016 г	2017 г	2016 г	2017 г
A1	2308	1955	П1	2177	2719	131	-764,35
A2	1967	5493	П2	0	1145	1967	4348
A3	533	685	П3	2000	2500	-1467	-1815
A4	0	0	П4	631	1769	-631	-1768,65

Общий показатель ликвидности:

$$K_{л15г} = 1,24$$

$$K_{л16г} = 1,21$$

На конец 2017 года баланс не ликвидный, так как наблюдается платежеспособный недостаток по наиболее ликвидной первой группе активов, а также увеличивается платежеспособный недостаток по третьей группе ликвидности активов. Однако общий показатель ликвидности больше нормативного ограничения, поэтому в целом структура баланса удовлетворительная.

По данным «Баланса» проведем анализ относительных показателей ликвидности и платежеспособности предприятия за два года.

Показатели ликвидности характеризуют степень платежеспособности по краткосрочным обязательствам, или способность компании погашать свои обязательства и сохранять права владения активами в долгосрочной перспективе.

Коэффициент Бивера рассчитывается как отношение операционного денежного потока к текущим обязательствам по операционной деятельности на конец периода, предполагает, что текущие обязательства по операционной деятельности должны покрываться денежными средствами, генерируемыми операционной деятельностью.

$$K_b \geq 0,4 - 0,45 \text{ «благополучная компания»};$$

$$K_b \geq 0,17 \text{ «за пять лет до банкротства»};$$

$$K_b \geq -0,15 \text{ «за один год до банкротства»}.$$

3 РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ООО «КРАС СЕРВИС ГРУПП»

3.1 Анализ структуры персонала

С целью реализации производственной работы любому предприятию следует не только наличие производственных и экономических ресурсов, но еще необходимо присутствие лучших трудовых ресурсов. От степени образования и квалификации сотрудников зависит большая часть производственных достижений. Система управления персоналом даст возможность применять наиболее результативно все данные составляющие.

Для разработки результативной системы управления персоналом, проведем исследование структуры сотрудников по уровню образования и стажу работы в компании, проанализируем качественный состав трудовых ресурсов в ООО «Крас Сервис Групп».

На 1 января 2017 г. списочная численность работающих составила 24 человека, что составляет 100 % от плановой численности. Анализ состава кадров предприятия проводится по категориям работающих. Анализ обеспеченности предприятия кадрами представлен в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Анализ обеспеченности предприятия кадрами

Категории работников	Фактически				Изменение	
	2016 г.		2017 г.		чел.	уд.веса, %
	чел.	уд.веса, %	чел.	уд.веса, %		
1. Основная деятельность из них:	13	100,0	24	100,0	11	0,0
1.1. рабочие	10	76,9	21	87,5	11	10,6
1.2. руководители, специалисты, служащие	3	23,1	3	12,5	0	-10,6
2. Неосновная деятельность	0	0	0	0	0	0,0
Всего	13	100	24	100	11	x

За последние два года работы компании среднесписочная численность работников возросла на 11 человек, при этом повышение численности затронуло только сотрудников занимающихся прямым оказанием услуг на объектах и не коснулось административно - управленческого персонала.

Анализ состава и движения сотрудников показан в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Анализ движения кадров

Показатели	Работники основной деятельности	
	2016 г	2017 г
1. Среднесписочная численность работников основной деятельности, чел	13	24
2. Уволено всего, чел в том числе:		
2.1. по причинам текучести	5	5
2.2. в связи с сокращением	0	0
3. Принято, чел	25	16
4. Коэффициент оборота кадров, %		
4.1. по приему	192	67
4.2. по увольнению	38	12,5
5. Коэффициент текучести кадров, %	38	20,8

Коэффициент текучести сотрудников в динамике снижается с 38% до 20,8%, это обуславливается проведением наиболее гибкой политики управления персоналом в 2017 г.

В таблице 3.3 рассмотрим качественный состав работников ООО «Крас Сервис Групп» по возрасту.

Таблица 3.3

Качественный состав трудовых ресурсов по возрасту

Возраст сотрудников	2016г.		2017г.	
	человек	%	человек	%
От 30 до 40 лет	2	15	2	8
От 40 до 50 лет	5	38	10	42
От 50 лет и старше	6	47	12	50
итого	13	100	24	100

На рисунке 3.1 наглядно изображен качественный состав работников ООО «Крас Сервис Групп» по возрасту.

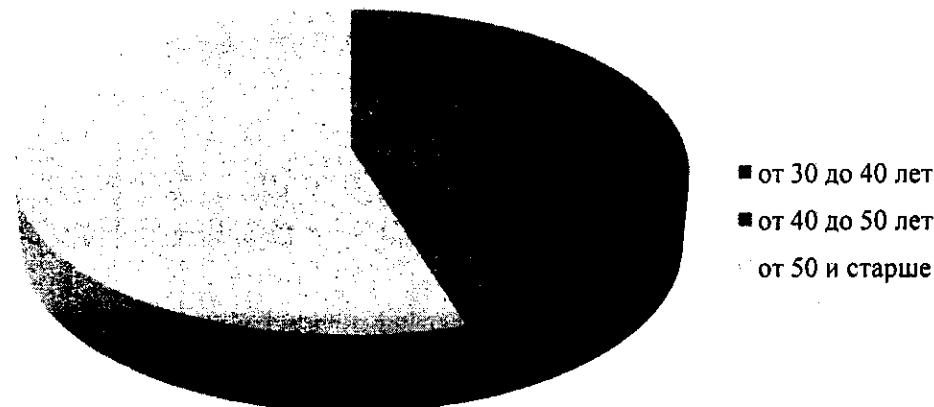


Рис. 3.1 – Состав трудовых ресурсов по возрасту

Данные таблицы 3.3 и рисунка 3.1 показывают, что основной возрастной состав трудовых ресурсов от 50 лет и старше составляет 50% удельный вес к общей численности персонала, и от 40 до 50 лет – 42%.

В таблице 3.4 рассмотрим качественный состав работников ООО «Крас Сервис Групп» по полу.

Таблица 3.4
Качественный состав трудовых ресурсов по полу

Пол работников	2016г.		2017г.	
	человек	%	человек	%
женщины	11	85	23	96
мужчины	2	15	1	4
итого	13	100	24	100

На рисунке 3.2 наглядно изображен качественный состав работников ООО «Крас Сервис Групп» по полу.

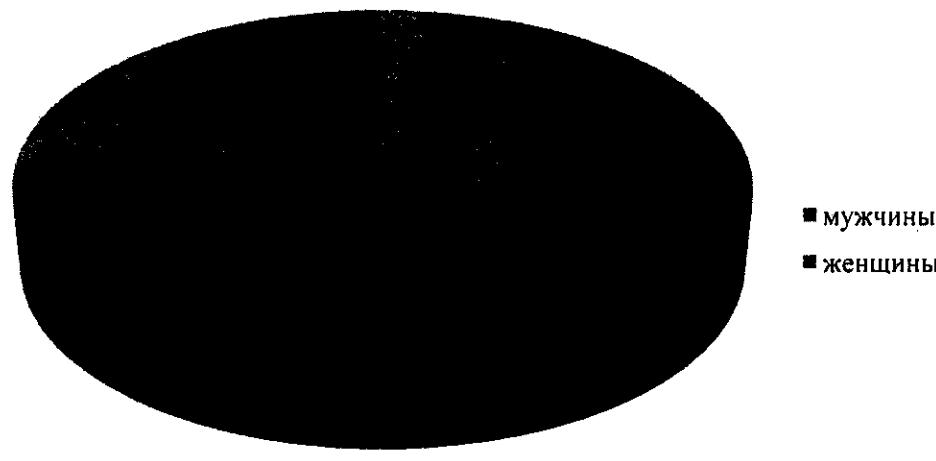


Рис. 3.2 – Состав трудовых ресурсов по полу

Данные таблицы 3.4 и рисунка 3.2 показывают, что основной состав трудовых ресурсов это женщины – 96% удельный вес в общей численности персонала.

В таблице 3.5 рассмотрим качественный состав работников ООО «Крас Сервис Групп» по образованию.

Таблица 3.5
Качественный состав трудовых ресурсов по образованию

Уровень образования	2016г.		2017г.	
	человек	%	человек	%
Средне-техническое образование	11	85	22	92
Высшее образование	2	15	2	8
итого	13	100	24	100

На рисунке 3.3 наглядно изображен качественный состав трудовых ресурсов ООО «Крас Сервис Групп» по образованию.

Данные таблицы 3.5 и рисунка 3.3 показывают, что основной состав работников имеет средне-техническое образование – 92 % удельного веса в общей численности персонала.

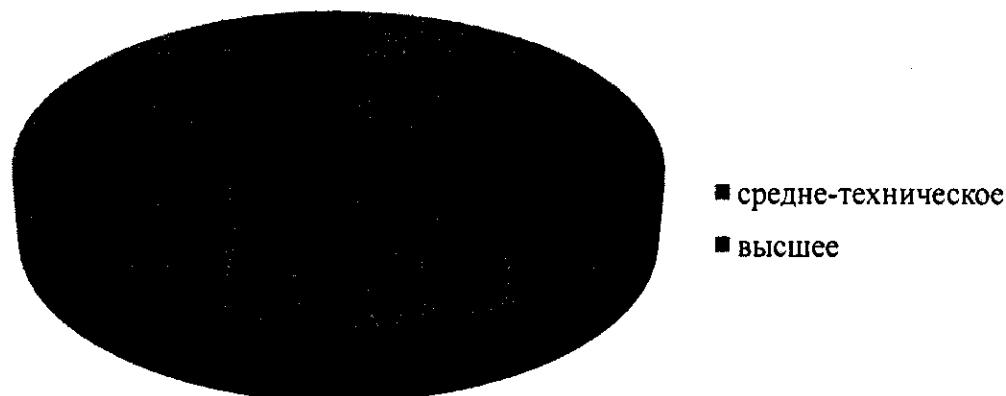


Рис. 3.3 – Состав трудовых ресурсов по образованию

Высшее образование имеют только административно-управленческие кадры организации.

В таблице 3.6 рассмотрим качественный состав работников ООО «Крас Сервис Групп» по трудовому стажу.

Таблица 3.6
Качественный состав трудовых ресурсов по трудовому стажу

Трудовой стаж работников	2016 г.		2017 г.	
	человек	%	человек	%
до 5 лет	0	0	1	4
От 5 до 10 лет	1	7	2	8
От 10 до 15 лет	12	93	21	88
итого	13	100	24	100

Важным показателем стабильности персонала сотрудников организаций и преданности сотрудников организации является показатель продолжительности работы на предприятии (стаж).

Данные таблицы 3.6 и рисунка 3.4 показывают, что основной состав персонала имеет стаж от 10 до 15 лет, что составляет 92 % удельного веса в общей численности персонала.

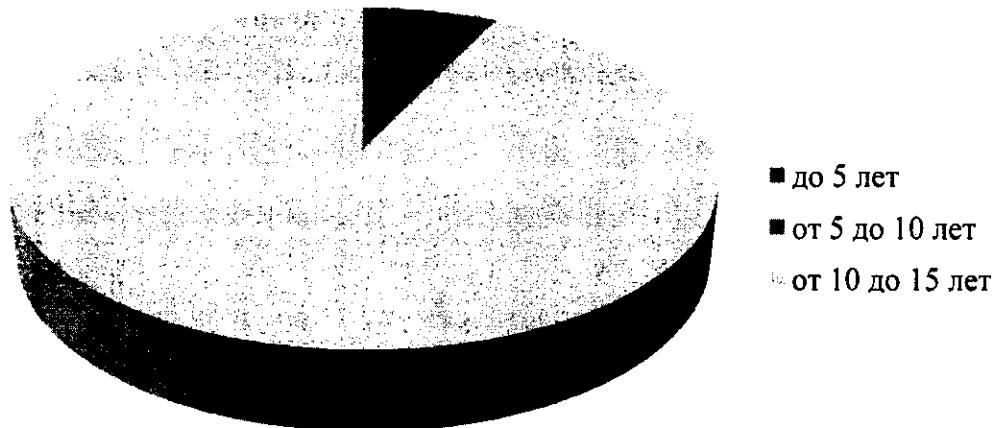


Рис . 3.4 – Состав трудовых ресурсов по трудовому стажу

Таким образом, реализацию системы стимулирования и мотивации персонала планируется проводить, опираясь на основной состав трудовых ресурсов который состоит из женщин от 40 и старше лет с средне-техническим образованием и стажем от 10 лет.

3.2 Разработка системы управления персоналом

С целью увеличения материального интереса сотрудников предполагается метод оплаты работы, основанный на использовании критерия производительности работы – в случае нашей организации это объем привезенной выручки за отработанную вахтовую смену. Сущность предлагаемой концепции состоит в том, что заработная плата сотрудников состоит из двух элементов: постоянный и переменный.

Постоянная доля заработной платы предполагает собою фиксированную часть в размере МРОТ с 1 мая 2018 года 9 489 руб. в месяц, на сегодняшний момент обслуживается Среднеботуобинское Нефтегазоконденсатное месторождение географически располагается в Мирнинском районе республики Саха-Якутия. Северная надбавка составляет 80% и районный коэффициент 1,7. В результате фиксированная часть заработной платы не может быть менее 14 233,5 руб.в месяц.

И в неустойчивую часть включается премия, объем которой зависит не только лишь от итогов работы отдельного сотрудника, но и от итогов работы смены, в которой он работает, и доли его участия в единых результатах, то есть от выручки привезенной сменой за вахту. Отличительная черта предлагаемой концепции оплаты состоит в том, что она не только побуждает деятельность самих сотрудников, но и обеспечивает для руководства компании возможность своевременного управления и стабилизации нужной производительности работы сотрудников при изменениях прибыли компании.

Поощрение сотрудников к увеличению производительности труда в компании имеет преимущество, так как отчетливо определяется взаимосвязь между результатами и затратами труда. Можно отметить ряд типов стимулов: не требующие вложений со стороны фирмы, требующие вложений, распределяемые безадресно, распределяемые целенаправленно.

Стимулы, не требующие существенных вложений со стороны организации.

Поздравления с днем рождения, перечень именинников на информативном стенде, "теплые" обращения, пожелания. Немаловажно, чтобы именинника от лица фирмы поздравлял директор и заместитель директора. При этом каждому сотруднику к дню рождения выдается премия в размере 2 тыс. руб. Таким образом, общие затраты в год по данному мероприятию составят 48 тыс.руб.

«Вывеска успехов» либо «доска почета», на ней будут в свою очередь вывешены фотографии отличившихся сотрудников, поздравления с праздниками и знаменательными событиями в жизни членов коллектива. Данные заслуги станут устанавливать связь с целями и планом фирмы на текущий год.

«Лист позора» с фамилиями тех, кто допустил перебои в работе, грубо либо умышленно не соблюдал стандарты, установленные в организации. В последнем случае будет вывешена табличка: «Ситуация – как поступил работник «Х» - как надлежало поступить». Подобным способом, «лист позора» обеспечит формализованную противоположную взаимосвязь и даст

возможность другим обучаться в чужих погрешностях. Фамилии и имена в «листке позора» никак не станут презентованы, для того чтобы никак не причинить очень сильный удар по самолюбию работников.

Вымпелы и призы наилучшему работнику, наилучшей смене, при этом критерии присуждения вымпела либо приза станут объективны, достижимы и заметны абсолютно всем. По результатам года планируется награждение лучшей смены памятным подарком на сумму 20 тыс.руб.

«Легенды компании» - работники, уже давно трудящиеся в организации и привнесшие существенный вкладение в её формирование и развитие.

Одобрение. Устная на общих собраниях и торжествах, передача грамот, «поставить в пример».

Стимулы, требующие вложений, распределяемые безадресно:

Главным образом такие стимулы «работают» на увеличение качества трудовой жизни. Сюда же относят старания фирмы по организации внутрифирменного обучения и корпоративных торжеств.

Корпоративные праздники. День основания организации, Новый год, профессиональные и другие праздники, которые принято отмечать в организациях. Однако, поскольку режим работы организации вахтовый, то большая часть сотрудников находится на вахте, остальные сотрудники проживают за пределами г. Красноярска, поэтому данное мероприятие возможно только для административного персонала.

ООО «Крас Сервис Групп» собирается осуществить в 2019 г. следующие торжественные события с участием всего коллектива:

– «Поздравление к 8 марта» - в праздничной обстановке поздравляются все работающие женщины (23 чел.) и вручаются генеральным директором памятные презенты (подарочная продукция 550 руб./чел) – кружки, полотенца с поздравлением;

– «Поздравление с днем рождения» - в праздничной обстановке все без исключения работники, в дату рождения, (24 чел.) поздравляются и генеральным директором вручается премия (2000 руб./чел.);

– «Вручение премии согласно результатам соревнований» (поквартально) – поквартально ведутся состязания «Наилучшая смена». Соперничество протекает среди смен. Согласно результатам квартала обусловливается наилучшая команда. В праздничной обстановке вручить ценный подарок победителям, обязательно сфотографировать и записать на видео данное вручение и разослать по объектам;

– «Встреча нового 2019 года» - в праздничной обстановке всем работникам (24 чел.), вручаются памятные презенты (300 руб./чел) руководством – общая сумма затрат 7,2 тыс. руб.

В таблице 3.7 показан расчет расходов на осуществление торжественных событий для коллектива ООО «Крас сервис групп» на 2019год.

Таблица 3.7

Расчет затрат на проведение праздничных мероприятий для коллектива
на 2019 год

Наименование мероприятий	Сроки проведения	Количество, ед.	Цена, руб.	Стоимость, руб.
Доска почета	10-20 января	1	35 000	35 000
Подготовка к 8 марта	20-30февраля	23	550	12 650
Подготовка к дню рождения	В течении года	24	2000	48 000
Подготовка к новому году	20-30декабря	24	300	7 200
Премии по итогу соревнований	ежеквартально	4	1500	6 000
	конец года	1	20 000	20 000
итого	-	-	-	128 850

Таким образом, общая совокупность расходов в выполнении торжественных событий для коллектива с вручением премий, призов и подарков составит за 2019 год 128 850 руб.

Выплата вознаграждения за выслугу лет сотрудникам станет проводится в виде ежемесячных процентных надбавок к должностному окладу в зависимости от постоянного стажа работы, предоставляющего право на

получение вознаграждения. В таблице 3.8 рассмотрены размеры вознаграждения за выслугу лет в ООО «Крас Сервис Групп».

Таблица 3.8

Размер вознаграждения за выслугу лет в ООО «Крас Сервис Групп»

Стаж работ, дающий право на получения вознаграждения за выслугу лет	Размер вознаграждения за выслугу лет в % от месячной тарифной ставки (оклада)
От 1 года до 2 лет	10
От 2 до 3 лет	10
От 3 до 5 лет	15
От 5 до 10 лет	20
Свыше 10 лет	30

Трудовой стаж работы исчисляется один раз на начало года. В стаж работы, дающий право на получение вознаграждения за выслугу лет, включается только лишь период деятельность в ООО «Крас Сервис Групп».

Руководители подразделений обладают возможностью уменьшать сотрудникам объем гонорара за выслугу лет за производственные упущения в труде, однако никак не наиболее чем на 50%:

- при несоблюдении рабочей выдержки;
- при запоздании на работу и преждевременный уход с работы;
- за дисциплинарное взыскание;
- за привлечение к административной и уголовной ответственности;
- за упущения в работе.

В таблице 3.9 показан расчет единой суммы вознаграждения, причитающаяся сотрудникам за выслугу лет.

Таким образом, общая сумма затрат на вознаграждение работникам за выслугу лет, при имеющейся структуре кадров, составит 98240 руб. в год.

Стимулы, требующие вложений, распределляемые адресно.

При построении данной части системы мотивации будет предварительно проведено анкетирование и опрос персонала о их предпочтениях, о том, что каждого из них лично стимулировало бы трудиться ещё лучше. Система в

данной части может обладать двумя подразделами: этим может пользоваться каждый, попавший в конкретную ситуацию либо выполняющий определенные требования и индивидуальные стимулы.

Таблица 3.9

Сумма вознаграждения, причитающаяся работникам за выслугу лет
ООО «Крас Сервис Групп»

Трудовой стаж работников	Численность персонала, чел.	Размер вознаграждения за выслугу лет, долях месячной тарифной ставки (оклад)	Сумма вознаграждения за выслугу лет, руб./год.	
			На человека	На весь персонал
До 5 лет	1	15	2140	2140
От 5 до 10 лет	2	20	2900	5800
От 10 до 15 лет	21	30	4300	90300
От 15 и выше	0	40	5750	0
итого				98240

Безвозмездная материальная поддержка будет оказываться в случае материального затруднения, при несчастливом случае, продолжительном заболевании рождение детей, бракосочетание, трудное заболевание близайших родственников либо их гибель и др. В таблице 3.10 показан расчет расходов на безвозмездную материальную поддержку работникам.

Таблица 3.10

Расчет безвозмездной материальной помощи сотрудникам
ООО «Крас Сервис Групп»

Наименование показателя	Количество человек	Минимальная сумма материальной помощи на человека в год, руб.	Сумма материальной помощи в год
Безвозмездная материальная помощь	24	2000	48000

Таким образом, единая совокупность расходов на безвозмездную материальную поддержку работникам, составит 48 000 руб. в год.

3.3 Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий

На основе расчетов показанных выше сделаем вычисление общего бюджета осуществлении мероприятий в рамках системы управления персоналом ООО «Крас сервис групп» на 2019 год и занесем сведения в таблицу 3.11.

Таблица 3.11
Расходы на внедрение системы управления персоналом
ООО «Крас Сервис Групп» на 2019 год

Статья затрат	Сумма руб./год.
Проведение праздничных мероприятий	128850
Сумма вознаграждения, причитающаяся работникам за выслугу лет	98240
Безвозмездная материальная помощь сотрудникам	48000
итого	275090

Мероприятия по введению системы управления персоналом в ООО «Крас Сервис Групп» в 2019 г. составит 275090 руб.

После определения всех запланированных мероприятий по улучшению системы управления персоналом рассчитаем экономический эффект и определим целесообразность проведения данных мероприятий. Расчет экономического эффекта экономии затрат на подбор и обучение персонала ООО «Крас Сервис Групп» представлен в таблице 3.12.

Таким образом, на подбор и обучение персонала в 2017 году было потрачено 87 000 руб., а после внедрения системы управления персоналом, планируется, что затраты на подбор и обучение персонала составят 34 800 руб., что на 52200 руб. меньше по сравнению с фактическими затратами.

Следовательно получен экономический эффект в виде экономии на обучении персонала.

Таблица 3.12

Расчет экономии затрат на подбор и обучение персонала
ООО «Крас Сервис Групп»

Наименование затрат	2017 год		2019 год		Экономия (+) / перерасход (-), руб./год
	Порядок расчета	Затраты фактические, руб.	Порядок расчета	Затраты после внедрения системы управления персоналом, руб.	
Поиск персонала в сети интернет	200руб×5дней×5чел.×2сайта	10000	200руб×5дней×2чел.×2сайта	4000	+6000
Поиск персонала в кадровом агентстве	5чел×5000руб	25000	2чел×5000руб	10000	+15 000
Итого затраты на подбор персонала:	-	35000	-	14000	+ 21000
Обучение персонала в кадровом агентстве	5чел×2дня×4000руб	40000	2чел×2дня×4000руб	16 000	+24000
Стажировка персонала на рабочем месте с привлечением наставника	4часа×200руб×5чел×3дня	12000	4часа×200руб×2чел×3дня	4800	+7200
Итого затраты на обучение и стажировку персонала:	-	52000	-	20800	+ 31200

В таблице 3.13 произведен расчет общего экономического эффекта внедрения системы управления персоналом ООО «Крас Сервис Групп» в 2019 году.

Из таблицы 3.13 следует, что внедрение системы управления персоналом экономически и социально эффективно.

Таблица 3.13

Расчет экономического эффекта внедрения системы управления персоналом
ООО «Крас Сервис Групп»

Показатели	Величина показателя		Экономия (+) / перерасход (-), руб./год
	Фактические данные 2017г.	После внедрения системы управления персоналом 2019 г.	
Затраты на реализацию мероприятий системы управления персоналом	0	275090	-275090
Коэффициент текучести кадров, %	20,8	8,3	
Затраты на подбор персонала, руб.	35 000	14 000	+ 18 600
Затраты на обучение и стажировку персонала, руб.	52000	20800	+ 31200
Выработка, руб./чел./год	1 695 923	1 720 000	24077
Объем работ в стоимостном выражении, руб./год	22 047 000	41 280 000	19233000
Прирост прибыли от продаж, руб. в год	2069000	2293126	+ 224126
Утрата, порча подотчета, списание продуктов питания, недостачи, руб/год	- 250 000	- 200 000	+ 50000
Итого			48836

Расходы на проведение мероприятий составят 275090 руб. в год, при этом их внедрение позволит не только полностью возместить затраты за счет экономического эффекта от проведенных мероприятий, но и увеличить прибыль компании на 48836 руб. в год. Предложенные мероприятия позволяют:

- Поддерживать благоприятный психологический климат в коллективе, что является одним из важнейших условий повышения эффективности труда;
- Получить относительную экономию средств за счет уменьшения ущерба от текучести кадров в связи со стабилизацией коллектива
- Укрепить трудовую дисциплину;
- Повысить производительность труда (повышение выработки на одного работника), а следовательно увеличить финансовый результат деятельности предприятия.
- Формировать и развивать организационную культуру.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эффективность и конкурентоспособность любой компании во многом определяется ее персоналом. И разработка эффективной системы управления персоналом и отдельных процессов в рамках этой системы в настоящее время становятся весьма востребованными.

Кризис – это переломный момент в экономике, когда потребитель и рынок не могут жить по-старому, а руководители и предприниматели не знают, как работать по-новому. Самое важное, в условиях кризиса понять, что та система управления персоналом, которая хорошо и устойчиво работала в ситуации стабильного и динамично развивающегося рынка, не в состоянии также эффективно работать в условиях кризиса.

В последнее время организации все чаще стали проявлять интерес к организации системы управления персоналом. Это объясняется тем, что во многих организациях изменение условий окружения и технологии вызывает необходимость соответствующих организационных изменений.

Под «управлением персоналом» в компании, следует понимать не только работу службы персонала, но всю систему работы с сотрудниками, которая обеспечивает выполнение ими своих функций в бизнес-процессах. В первую очередь это работа линейных менеджеров.

В результате исследования, представленного в первой главе дипломного проекта, было выявлено, что система управления персоналом:

- представляет собой относительно автономную и специфическую подсистему общей системы управления организацией;
- совокупность взаимосвязанных процессов управления человеческой деятельностью;
- исполнительскую деятельность различных субъектов, воздействующих на процесс труда и персонал организации;
- совокупность методов воздействия на поведение человека в процессе трудовой деятельности;

- а также сам процесс взаимодействия субъекта и объекта управления.

Исследование основных теоретических аспектов системы управления персоналом позволило выделить следующие существенные положения, необходимые для разработки системы управления персоналом:

- необходимость построения концепции и модели, выработки стратегии и политики управления персоналом;
- учета различных факторов, влияющих на управление персоналом.
- постановку определенных целей и разработку механизмов контроля их выполнения.

Разработка системы управления персоналом – это процесс над процессами, ускоряющий достижение целей и задач предприятия.

А создание системы управления персоналом предприятия предполагает создание единых принципов и функций стратегического управления развития персонала, разработку оптимальной организационной структуры управления, а также разработку подсистем СУП, конкретных методов работы с персоналом на предприятии, включающих тестирование, найм и отбор персонала, аттестацию, работу с резервом на выдвижение и др.

В качестве объекта исследования и разработки системы управления персоналом была выбрана организация ООО «Крас Сервис Групп», основной деятельностью которой является деятельность столовых при предприятиях и учреждениях и поставка продукции общественного питания.

При исследовании системы управления персоналом ООО «Крас Сервис Групп» был использован концептуальный подход к разработке системы управления персоналом, который использует современные методы и технологии ее построения.

Кадровый состав ООО «Крас Сервис Групп» стабилен, его изменения происходят практически только за счет найма новой рабочей силы. Сдвиги в социальной структуре персонала являются преимущественно результатом научно-технического прогресса, который повышает требования к уровню профессиональной и общеобразовательной подготовки.

Хотя в количественном отношении штат службы генподрядчика недоукомплектован, но в случае нехватки специалистов для проведения каких-либо дополнительных работ они привлекаются со стороны по контрактной системе.

В ООО «Крас Сервис Групп» есть утвержденная структура организации, штатное расписание.

Для управления персоналом в области приема, учета и движения в ООО «Крас Сервис Групп» используются основные типовые документы.

Программа социального развития в ООО «Крас Сервис Групп» включает только социальный пакет, в который входит, помимо отчислений на социальное страхование и пенсионное обеспечение, пособия в связи с несчастными случаями.

При исследовании существующей системы управления персоналом в ООО «Крас Сервис Групп» было выявлено, что основными задачами по управлению персоналом в условиях экономического кризиса, приведшего к резкому падению выручки, в ООО «Крас Сервис Групп» считают вопросы оптимизации бизнес-процессов, совершенствования организационной структуры и уменьшения дублирующих функций, повышения исполнительской и трудовой дисциплины. При этом целью развития системы управления персоналом ООО «Крас Сервис Групп» состоит в создании системы своевременного обеспечения менеджмента предприятия полной и достоверной информацией, необходимой для принятия управленческих решений, позволяющей повысить адаптационные функции предприятий в условиях возрастающей динамики изменений внешних и внутренних условий.

По результатам исследования системы управления персоналом был предложен комплекс мероприятий по разработке системы управления персоналом ООО «Крас Сервис Групп»:

1) Создание благоприятных условий на работе для повышения стимула, и корпоративного духа.

2) Минимизация текучести кадров путем, социальной и материальной поддержки персонала.

Это объясняется тем, что в подавляющем большинстве компаний затраты на персонал составляют значительную, если не главную статью издержек. Это допустимо в условиях стабильности и развития компании, но в кризисе все меняется. Затратная система не только не оправдывает себя, но и становится фактором, угрожающим благополучию компании и самих сотрудников. Затратность системы управления персоналом компании необходимо снижать. Система должна стать более экономичной.

Введенному в должность менеджеру по персоналу совместно с юристом ООО «Крас Сервис Групп» необходимо разработать пакет документов, регламентирующих деятельность персонала, среди которых: «желаемая модель поведения работника», коллективный договор, Положение о предприятии, Положение о персонале, Должностные инструкции, Положения о службах и отделах.

Суммарный экономический эффект от внедрения мероприятий по разработке системы управления персоналом составит: 48836 тыс. руб.

Кроме того, внедрение мероприятий по разработке системы управления персоналом в ООО «Крас Сервис Групп» направлено на повышение социальной защищенности персонала, ведь наличие в организации таких документов как Положение о предприятии, положение о персонале и коллективный договор снижают напряженность в отношениях между персоналом и управляющей системой и повышают чувство социальной защищенности персонала.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Авдеев, В. В. Управление персоналом: технология формирования команды [Текст] : учебное пособие / В.В. Авдеев. – Москва : Финансы и статистика, 2009 г. – 156 с.
2. Акберин, Р.З. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при разных формах хозяйствования [Текст] : учебное пособие / Р. З. Акберин, А. Я. Кибанов. – М.: ГАУ, 2006. – 510 с.
3. Аксенова, Е.А. Управление персоналом [Текст] : учебник для вузов / Е.А. Аксенова, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин и др. ; под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ЮНИТИ, 2006 г . – 458 с.
4. Банк, В. Р. Основы экономического анализа финансовой деятельности хозяйствующего субъекта [Текст] : учебное пособие / В. Р. Банк, Л. В. Волошенко Л. В., А. В. Тараксина. – Астраханский гос. технический ун-т. – Астрахань: ЦНТЭП, 2011. – 260 с.
5. Бариленко, В.И. Анализ финансовой отчетности [Текст] : учебное пособие / В. И. Бариленко [и др.] ; под ред. В.И. Бариленко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2009. – 416 с.
6. Бариленко, В.И. Совершенствование методики экономического анализа [Текст] : учебник / В. И. Бариленко. – Саратов: Саратовский гос. социально-экономический ун-т, 2010. – 330 с.
7. Бариленко, В.И. Экономический анализ: методы экономического анализа, построение систем экономических показателей, диагностика финансовых результатов [Текст] : учебник / В. И. Бариленко. – М.: Эксмо, 2010. – 348 с.
8. Берестова, И.Э. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: оценка и анализ показателей производственной деятельности организации [Текст] : учебное пособие / И. Э. Берестова. – Новочеркасск: Лик, 2010. – 180 с.

9. Берзона, Н.И. Финансовый менеджмент [Текст] : учебник для студ. сред. проф. учеб. заведений / Н. И. Берзона ; под ред. Н. И. Берзона. – 5-е изд., стер. – М.: Издательский центр «Академия», 2010. – 336 с.
10. Богатырева, О. В. Экономический анализ [Текст] : учебное пособие / О. В. Богатырева. – Краснодар: Изд-во КубГУ, 2011. – 144 с.
11. Васильев, Ю. В. Теория управления [Текст] : учебник / Ю.В. Васильева, Н.В. Паракиной, Л.И. Ушвицкого. – М.: Финансы и статистика, 2007. –323 с.
12. Верхоглазенко, В. Базовые элементы построения механизма оптимального стимулирования труда [Текст] / В. Верхоглазенко // Управление персоналом. – 2008. – 327 с.
13. Волков, О.И. Экономика предприятия (фирмы) [Текст] : учебник / под ред. доц. О.В. Девяткина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М: ИНФРА-М, 2007. – 601 с.
14. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст] : учебник / А. П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2003. – 720 с.
15. Журавлев, П. Практика материального стимулирования при управлении работниками [Текст] / П. Журавлев // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2006. – №5. – 102 с.
16. Кибанов, А.Я. Управление персоналом [Текст] : учебник для вузов / А. Я. Кибанов ; под ред. к. эк. н., проф. Л.В. Ивановской. – М.: Издательство «Экзамен», 2006. – 352 с.
17. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: регламентация труда [Текст] : учебное пособие / А.Я. Кибанов. – М.: Экзамен, 2007. – 640 с.
18. Лопатин, Н.В. Инновационный менеджмент персонала предприятия [Текст] : учебное пособие / Н. В. Лопатин. – СПб, СППУ, 2013. – 215 с.
19. Мескон, М.Х. Основы менеджмента [Текст] : учебник / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Даю, 2009. – 240 с.
20. Муратова, О.А. Совершенствование управления коммерческой деятельностью организаций потребительской кооперации на основе

логистического и маркетингового подходов [Текст] : учебное пособие / О. А. Муратова. – Ин-т «Европ. бизнес-шк.». – Калининград: Аксиос, 2010. – 195 с.

21. Потемкин, В. К. Управление персоналом [Текст] : учебник для вузов / В. К. Потемкин. – СПб.:Издательство СПбГУЭФ, 2009. – 340 с.

22. Рахманова, С.Ю. Оплата труда [Текст] : учебник / С.Ю. Рахманова – М: Омега – Л, 2007. – 243 с.

23. Смирнов, Э.А. Управленческие решения [Текст] : учебник / Э. А. Смирнов. – М.: ИНФРА М, 2008. – 263 с.

24. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст] / С. В.Шекшня. – М.: Интсинтез, 2008. – 368 с.

25. Шестакова, Е. Д. Справочник работника [Текст] : учебное пособие / Е. Д. Шестакова. – М.: Бератор – паблишинг,2006. – 320 с.

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

Рецензия
на выпускную квалификационную работу бакалавра

Студента(ки) Казанова Богдана Валерьевича
Ф.И.О.

Группы 12ЧМ кафедры менеджмент
полное наименование кафедры

направления 38.03.02 «Менеджмент» профиля «Финансовый менеджмент»
полное наименование направления

на тему Разработка системы управления

полное наименование темы согласно приказу

Выпускная квалификационная работа бакалавра содержит пояснительную записку на _____ страницах, _____ иллюстрированный материал.

1. Актуальность значимость темы Тема ВКР актуальна и логична, где более эффективно использовать трудовые ресурсы, повышение производительности оснований логикам на стимулирование персонала.
2. Логическая последовательность Материал ВКР иложен логически последовательно, грантирует в соответствии с масштабом деятельности организаций, следующий блокового метода работы.
3. Положительные стороны работы Положительными сторонами работы являются практическое применение рекомендаций по более эффективному использованию трудовых ресурсов ООО „КрасГорсервис Груп“.
4. Аргументированность и конкретность выводов и предложений Выборы и привлечение к работе, аргументированы и конкретны, обосновываются четко поданными расчетами
5. Полнота проработки литературных источников Литературные источники проработаны в полной степени, в соответствии с выбранным темой, но разработка системы управления персоналом.
6. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций Общее оформление работы, таблицу, иллюстрации

в соответствии с предъявленными требованиями

7. Недостатки работы Недостатком работы является
он существенно отличается от других изображений
методом работы, и это при Фактологическом
методе, очень важный фактор.

8. Какие предложения целесообразно внедрить практику

Предложение в области самулирования и
мотивации персонала, целесообразно внедрить
в практику расширение круга социальных кругов.
Выпускная квалификационная работа соответствует(не соответствует)
требованиям, предъявляемым к дипломным работам и может(не может) быть
рекомендована к защите на заседании Государственной экзаменационной
комиссии.

Работа заслуживает оценки 4, а её автор Жаганбеков Валерьев 2
Ф.И.О.

присвоения ему(ей) квалификации бакалавра по направлению «Менеджмент»

Рецензент ген. директор ООО "Крас Сервис Групп" Лаптев Е.Ю.
Ф.И.О., учёное звание степень,должность место работы

«21» 06 2010 г.



Ф.И.О. рецензента

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ОТЗЫВ
на выпускную квалификационную работу бакалавра

Студента(ки) Кузнецова Бориса Викторовича
Ф.И.О.
Группы 12ЧМ кафедры Менеджмент
полное наименование кафедры

направления 38.03.02 «Менеджмент» профиля «Финансовый менеджмент»
полное наименование направления
на тему Разработка бизнес-плана строительной компании ООО "Бриллиант"
полное наименование темы согласно приказу

Выпускная квалификационная работа бакалавра содержит пояснительную записку на _____ страницах, _____ иллюстрированный материал.

1. Актуальность значимость темы Рынок строительства и недвижимости для учащихся института менеджмента ФГБОУ ВПО "СибГУЭУ", курс "Строительный менеджмент"
2. Логическая последовательность Методология ВКР изложена логически последовательно, в соответствии с логической темой в объеме учащимися предлагаем
3. Положительные стороны работы Большое количество информации о деятельности работодателей в сфере строительства, разработана целесообразная учащимися перспектива оценки предложений
4. Аргументированность и конкретность выводов и предложений Проверено и предложенное в рабочем, разрешено и в целом подобие существующего и конкретного
5. Полнота проработки литературных источников Изучение различных и специальных источников изучено в целом
6. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций Качество общего оформления работы,

исследуя, участвуя в процессе, становясь участником
изучения языка передачи сообщений.

7. Уровень самостоятельности при работе над темой выпускной

квалификационной работы При работе над темой
ВКР я изучал проекты более высокого
уровня самостоятельности.

8. Недостатки работы Не проанализированы
существующие карты по географии
кому пригодятся

9. Какие профессиональные компетенции отработаны при работе над темой выпускной квалификационной работы _____

Выпускная квалификационная работа отвечает(не отвечает) предъявляемым требованиям, предъявляемым требованиям и рекомендуется
(не рекомендуется) к защите на заседании

Государственной экзаменационной комиссии.

Руководитель выпускной квалификационной работы

Лариса Фроловна Белоусова
Ф.И.О., учёное звание степень, должность, место работы

«20» 06

2018 г.

подпись руководителя

Отчет о проверке на заимствования №1

Автор: [Борис Баскаков \(4@mail.ru\)](#) / ID: 5835458
 Протерапевтик: [Борис Баскаков \(4@mail.ru\)](#) / ID: 5835458
 Отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат» - [http://www.antiplagiat.ru](#)

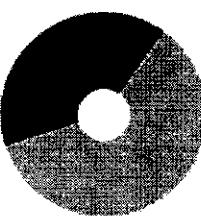
Информация о документе

№ документа: 14
 Начало проверки: 17.06.2018 01:00:31
 Длительность запроса: 00:00:01
 Имя исходного файла: документ Microsoft Word (2)
 Размер текста: 1216 кб
 Символов в тексте: 09371
 Число предложений: 848

Информация об отчете

Последний готовый отчет (pdf)
 Начало проверки: 17.06.2018 01:00:33
 Длительность проверки: 00:00:02
 Комментарии: не указано
 Модели поиска:

Замыкания	Читордина	Оригинальность
46,2%	53,8%	99,99%



Замыкания — доля всех найденных текстовых выражений, за исключением тех, которые связаны с цитированием, по отношению к общему объему документа.

Цитордина — доля текстов, пересказанных, которые не являются цитированием, но систематически коррелируют по отношению к общему объему документа. Сюда относятся оформление по ГОСТУ цитат, обзоры предыдущих выражений, сформулированные в идентичной или близкой тематике-трансформации.

Источники — фрагмент текста проверяемого документа, сопоставляемый с фрагментами текста источника.

Оригинальность — доля оригинальных текстов проверяемого документа, не обнаруживающих не в других источниках, по которым проходится проверка.

Замыкания, цитордина и оригинальность являются статистическими показателями и в сумме дают 100%, что соответствует всему тексту проверяемого документа.

Обращаем Ваше внимание, что система находят текстовые выражения по принципу сопоставления с системой паттернов источниками. При этом система является истинительно инструментом определения корректности и правомерности заимствованной или цитированной, а также авторства текстовых фрагментов проверяемого документа.

Источник	Ключевые слова	Методы	Ссылка
Б1	6,9%	1344%	Управление персоналом/личный/урок_ для теста http://110gptod.ru 15/06/2017
Б2	5,2%	1257%	Лекция 28. Правильные выражения. Методы выражения 2. http://110gptod.ru 24/06/2015
Б3	7,6%	7,98%	Курский проект по дистанционному обучению менеджмента Р... http://110gptod.ru 16/06/2016

Еще источников: 13

...