

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

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

АКОПСКАЯ АЛЕКСАНДРА АЛЕКСАНДРОВНА

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «ДЕЛЬТА»

Студент

(А.А. Акопская)

Руководитель

(К.Ю. Лобков )

Консультанты:

Нормоконтроль

V.A. Petlina

(В.А. Петлина )

Допускается к защите

Зав. кафедрой

T.B. Дубровская

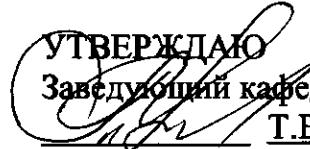
«18» 06 2019г.

Красноярск 2019

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

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
  
T.V. Дубровская  
подпись И.О. Фамилия  
«16» апреля 2019 г.

ЗАДАНИЕ  
на выпускную квалификационную работу

Студенту Акопской Александре Александровне  
специальности (направления) 38.03.02 «Менеджмент» профиля «Финансовый  
менеджмент»

1. Тема работы Разработка мероприятий по повышению эффективности  
управление персоналом ООО “Дельта”.

Утверждена: приказом по институту от 17 апреля 2019г. № 40/1-УО

2. Срок сдачи работы 14 июня 2019 г.

3. Содержание пояснительной записи: Введение

1. Название 1 главы. Основные теоретические аспекты управления персоналом в  
современных бизнес организациях.

2. Название 2 главы. Анализ и оценка системы управления персоналом ООО  
“Дельта”.

3. Название 3 главы. Разработка предложений по совершенствованию системы  
управлени”

Заключение. Список использованных источников. Приложения.

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

5. График выполнения: Введение, 1 глава- 16.04.19-30.04.19

2 глава -16.04.19 - 11.05.19

3 глава, заключение- 16.04.19 - 13.06.19

Подготовка доклада, презентации, защита ВКР 14.06.19 - 30.06.19

Дата выдачи задания «16» апреля 2019 г.

Руководитель выпускной  
квалификационной работы

  
подпись  
  
подпись

К.Ю. Лобков  
И.О. Фамилия  
А.А. Акопская  
И.О. Фамилия

Задание принял к исполнению

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 73 с., иллюстраций 10, таблиц 23, источников 25.

**СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ, ЧИСЛЕННОСТЬ, КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА, ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА, ФОНД ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ, МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА, СИСТЕМА НАЙМА, ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА, SWOT-АНАЛИЗ, ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ**

Цель работы – разработка мероприятий по повышению эффективности управления персоналом на примере ООО «Дельта».

Метод исследования – научная классификация, анализ и обобщение, методы описания, сравнения, а также такие методы и приемы как табличный, графический, сравнения показателей, анализ первичных документов

Проведен анализ теоретических аспектов системы управления персоналом, изучены методы исследования системы управления персоналом, проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Дельта», анализ численности, структуры и динамики персонала, кадровой политики, дана оценка системы найма и мотивации персонала, разработаны мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом на ООО «Дельта», проведена оценка экономической эффективности.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>5</b>
<b>1 ОСНОВНЫЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННЫХ БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИЯХ .....</b>	<b>8</b>
1.1 Персонал как объект управления. Особенности системы управления персоналом.....	8
1.2 Совершенствование методов управления персоналом .....	17
1.3 Методы исследования системы управления персоналом .....	20
<b>2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СУЩЕСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «ДЕЛЬТА».....</b>	<b>31</b>
2.1 Характеристика деятельности ООО «Дельта».....	31
2.2 Анализ системы управления персоналом ООО «Дельта» .....	36
2.3 Анализ системы мотивации персонала ООО «Дельта» .....	40
<b>3 РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ .....</b>	<b>52</b>
3.1 Совершенствование системы материальной мотивации сотрудников ООО «Дельта» .....	52
3.2 Совершенствование нематериальной системы мотивации сотрудников	61
3.3 Экономическая эффективность предложенного мероприятия .....	67
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>	<b>74</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....</b>	<b>76</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность проблемы. В современных социально-экономических условиях эффективность работы предприятия определяется не только наличием финансовых ресурсов на предприятии и их рациональным размещением, но и качеством персонала. Результат использования финансовых ресурсов зависит от того, насколько точно оценили сотрудники предприятия экономическую ситуацию, сумели предвидеть перспективы развития обслуживаемых партнеров (организации и население).

Поэтому технология работы в сфере услуг требует от сотрудников точного и быстрого выполнения функций, творческого, инициативного подхода к работе.

Отмеченное требует привлечения в компанию высококвалифицированных и всесторонне развитых специалистов и руководителей, которые в условиях рыночной экономики осознают свою конкурентоспособность на рынке труда, требуют соответствующего к себе отношения. Для них становится важным не только оплата труда, но и возможности карьерного продвижения, повышения квалификации, справедливой оценки способностей к труду.

Исторически сложившиеся методы преимущественно административного управления персоналом приходят в противоречие с новыми требованиями.

Но глубокий анализ сущности управления персоналом показал, что это еще в большей степени обостряло противоречия между применяемыми методами управления персоналом и условиями развития предприятий.

Все это требует пересмотра места и роли персонала, разработки современных подходов во взаимоотношениях руководителей и персонала. Потребности практики обуславливают необходимость научного обоснования и разработки таких методов управления персоналом, которые бы не только повышали эффективность воздействия руководителей на сотрудников, но и

создавали объективные условия для трудового поведения персонала, соответствующего требованиям компании и интересам каждого конкретного работника.

Проблемам управления персоналом в зарубежной и отечественной научной литературе уделяется достаточно много внимания. Им посвящены работы таких авторов, как А.Г. Аганбегян, Д.М. Гвишиани, А.М. Грачев, Г.Г. Зайцев, Дж.Иванцевич, А.Я. Кибанов, Д. Карнеги, Т.У. Кох, Ю.Г. Одегов, Г.Х. Попов, Э.Е. Старобинский, А.В. Филиппов, С.В. Шекшня, В.И.Шкатула, Г. Штайнманн и др. В них обобщается опыт управления персоналом в зарубежных странах, адаптируются советские методы работы с кадрами к современной ситуации.

Практически все исследователи сходятся во мнении, что в отечественной науке теоретические и методологические основы управления персоналом пока еще глубоко не разработаны.

Научная новизна исследования заключается в определении и обосновании сущности управления персоналом как совокупности методов взаимодействия субъекта и объекта по поводу формирования трудового поведения в организации, а также последовательная реализация выработанного подхода в разработке конкретных методов управления персоналом в сфере услуг.

Практическая значимость работы обеспечивается возможностью применения результатов исследования во многих отраслях экономики страны. Использование разработанных моделей и методик позволит повысить эффективность не только системы управления персоналом, но и общую эффективность деятельности организаций.

Цель данной работы – разработка мероприятий по повышению эффективности управления персоналом на примере ООО «Дельта».

Для реализации поставленной цели необходимо решение следующих задач:

- изучение основных теоретических аспектов управления персоналом в современных бизнес организациях;
- рассмотрение персонала как объекта управления;
- рассмотрение совершенствования методов управления персоналом;
- изучение методов исследования системы управления персоналом;
- анализ и оценка существующей системы управления персоналом ООО «Дельта»;
- рассмотрение организационно-правовой характеристики деятельности ООО «Дельта»;
- краткий анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- анализ численности, структуры и динамики персонала в ООО «Дельта»;
- оценка кадровой политики, системы найма и отбора персонала, системы мотивации;
- разработка мероприятий по повышению эффективности управления персоналом ООО «Дельта»;
- оценка экономической эффективности при реализации мероприятий в компании ООО «Дельта».

Объект исследования – предприятие ООО «Дельта».

Предмет исследования – разработка методов управления персоналом на предприятии ООО «Дельта».

# 1 ОСНОВНЫЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННЫХ БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИЯХ

## 1.1 Персонал как объект управления. Особенности системы управления персоналом

Кадры являются основой любой организации. Она живет и функционирует только потому, что в ней есть люди, которые создают ее продукт, формируют культуру организации, ее внутренний климат, от них зависит то чем является организация.[1]

Люди, работающие в организации, сильно отличаются друг от друга по многим параметрам: пол, возраст, образование, семейное положение и т.д. Все эти отличия могут оказывать серьезное влияние как на характеристики работы и поведение отдельного работника, так и на действие и поведение других членов организации. Поэтому задача управления состоит в том чтобы способствовать развитию положительных результатов деятельности каждого отдельного человека и стараться устранять отрицательные последствия его действий.

Рассмотрим определения основных понятий, необходимых для написания работы.

Человеческие ресурсы - специфический и важнейший из всех видов экономических ресурсов. Как фактор экономического развития человеческие ресурсы - это работники, которые имеют определенные профессиональные привычки и знания и могут использовать их в трудовом процессе. [4, С.32]

В широком смысле слова под человеческими ресурсами целесообразно понимать всю совокупность ресурсов, представленную на рынке труда, включая и человеческий потенциал.

Специфика человеческих ресурсов сравнительно с другими факторами, экономического развития заключается в том, что, во-первых, люди не только создают, а и потребляют материальные и духовные ценности; во-вторых,

многогранность человеческой жизни не исчерпывается лишь трудовой деятельностью, а и так, чтобы эффективно использовать человеческую работу, нужно всегда учитывать нужды человека как личности; в-третьих, научно-технический прогресс и гуманизация общественной жизни стремительно увеличивают экономическую роль знаний, нравственности, интеллектуального потенциала и других личных качеств работников, которые формируются годами и поколениями, а раскрываются человеком лишь при благоприятных условиях.

Трудовые ресурсы — часть населения страны, которая по физическому развитию, приобретенному образованию, профессионально-квалификационному уровню способна заниматься общественно-полезной деятельностью. [1]

Человеческий потенциал является одним из основных видов совокупного экономического потенциала и отличается конкретными и качественными характеристиками. Необходимая численность населения отличается определенными качественными показателями (квалификационной и профессиональной структурой) и является необходимым ресурсом, без которого невозможно не только развитие национальной экономики, но и ее нормальное функционирование. [10, С.40] Соответственно, чем больше степень обеспеченности человеческим потенциалом, тем больше потенциальная способность национальной экономики к росту.

Человеческий капитал характеризуется системой показателей, отражающей процессы воспроизводства населения, их возможности (способности) в удовлетворении потребностей при сложившихся условиях жизнедеятельности, с учетом состояния здоровья, безопасности и состояния окружающей среды.

Человеческий капитал часто сравнивают с произведенными ресурсами. В какой-то степени способности людей, которые позволяют им получать высокие доходы, являются произведенными, а не унаследованными от рождения или просто случайно приобретенными.

Кадры — это совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых на фирме и входящих в его списочный состав.[1]

Персонал - это работники, выполняющие производственные или управленческие операции и занятые переработкой предметов труда с помощью средств труда. «Персонал - личный состав организации, работающий по найму и обладающий определенными признаками». Термин «персонал» объединяет все составные части трудового коллектива предприятия.

Персонал организации — совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация.

Персонал фирмы представляет собой совокупность работников определенных категорий и профессий, занятых единой производственной деятельностью, направленной на достижение целей фирмы и собственных целей.

В теории управления существуют различные подходы к классификации персонала в зависимости от профессии или должности работника, уровня управления, категории работников. Базовой является классификация по категориям работников, предложенная в 80-х гг. Госком. трудом СССР.

Эта классификация предусматривает выделения двух основных частей персонала по участию в процессе производства: рабочие и служащие. [9, С.20-22]

Рабочие – осуществляют трудовую деятельность в материальном производстве с преобладающей долей физического труда. Они обеспечивают выпуск продукции, ее сбыт, сервисное обслуживание. Производственный персонал можно разделить на две составные части:

- основной персонал – рабочие, преимущественно занятые в сборочных цехах предприятия;
- вспомогательный персонал – рабочие, преимущественно занятые в заготовительных и обслуживающих цехах предприятия.

Результатом труда производственного персонала является продукция в вещественной форме (здания, автомобили, телевизоры, мебель, продукты питания и др.)

Служащие – управляющий персонал, осуществляют трудовую деятельность в процессе управления производством с преобладающей долей умственного труда. Они заняты переработкой информации с использованием технических средств управления. Основным результатом их трудовой деятельности является изучение проблем управления, создание новой информации, изучение ее формы и содержания, подготовка управленческих решений, а после выбора руководителем наиболее эффективного варианта – реализация и контроль исполнения решений.

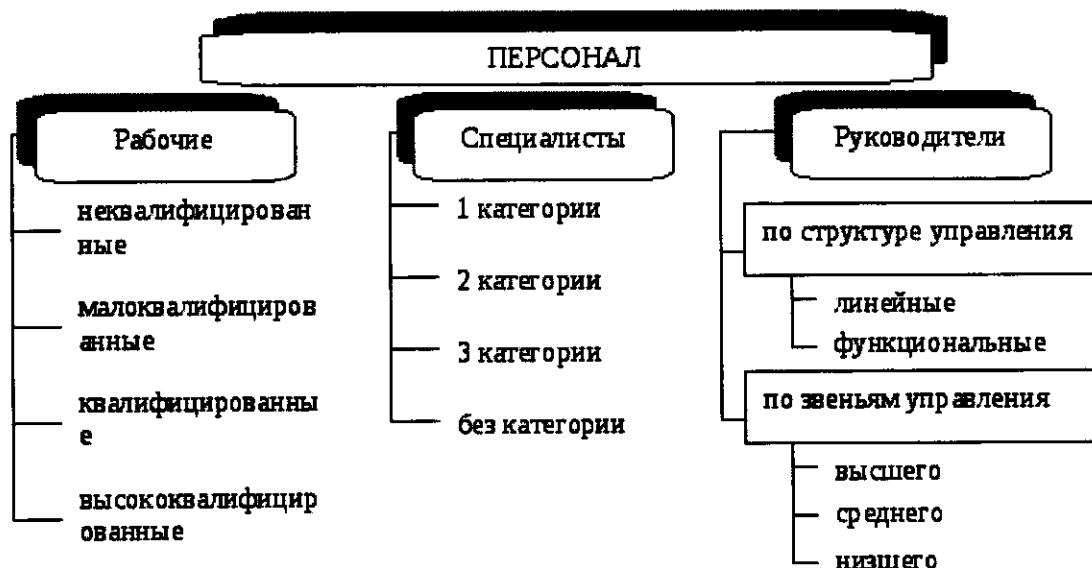


Рис.1.1 – Классификация персонала [14, С.17]

Управленческий персонал разделяется на две группы: руководители и специалисты.

Принципиальное отличие руководителя от специалиста заключается в юридическом праве принятия решений и наличии в подчинении других работников. В зависимости от масштаба управления различают линейных руководителей, отвечающих за принятие решений по всем функциям управления, и функциональных руководителей, реализующих отдельные

функции управления. Кроме того, различают руководителей высшего уровня управления предприятием (директор и его заместители), среднего уровня (начальники цехов и подразделений), нижнего уровня (начальники участков, мастера).

Специалистов предприятия можно разделить на три основные группы в зависимости от результатов их труда:

1. Функциональные специалисты управления, результатом деятельности которых является управленческая информация (референты, экономисты, бухгалтеры, финансисты, маркетологи и др.).

2. Специалисты – инженеры, результатом деятельности которых является конструкторско-техническая или проектная информация в области техники и технологии производства (технологи, инженеры, конструкторы, строители, проектировщики и др.).

3. Служащие – технические специалисты (машинистки, операторы, курьеры, лифтеры, кладовщики), выполняющие вспомогательные работы в управленческом процессе.

Персонал как объект управления целесообразно представить через фазы воспроизводства (табл.1.1.).

Рабочие или производственный персонал, осуществляют трудовую деятельность в материальном производстве с преобладающей долей физического труда. Он подразделяется на основной и вспомогательный. Результатом их труда является продукция в вещественной форме.

Служащие или управленческий персонал осуществляют трудовую деятельность в процессе управления производством с преобладающей долей умственного труда. Результатом их трудовой деятельности является изучение проблем управления, подготовка управленческих решений, а после выбора руководителем наиболее эффективного варианта – реализация и контроль за исполнением. Управленческий персонал подразделяется на две основные группы: руководители и специалисты. Принципиальное отличие руководителя от специалиста в юридическом праве принятия решений и наличии в

подчинении других работников. В зависимости от масштаба управления различают линейных руководителей, отвечающих за принятие решений по всем функциям управления, и функциональных руководителей, реализующих отдельные функции управления. Кроме того различают руководителей высшего (директор и его заместители), среднего уровня (начальники цехов и подразделений) и нижнего уровня (начальники участков, мастера).

Таблица 1.1  
Матрица функций управления персоналом в организации [23, С.44]

Функции управления	Фазы воспроизводства			
	Формирование	Распределение	Перераспределение	Использование
1. Планирование	Разработка планового баланса рабочей силы и балансовых расчетов подготовки кадров. Источники набора.	Разработка текущих и перспективных планов кадрограмм. Разработка прогноза профессиональной пригодности персонала.	Разработка планов высвобождения кадров под влиянием научно-технического прогресса.	Разработка мероприятий по обеспечению полного и рационального использования кадров в организации.
2.Организация	Подбор и подготовка кадров. Формирование базы подготовки кадров.	Профессиональная ориентация и расстановка кадров.	Переподготовка персонала, высвобождающегося в ходе развития научно-технического прогресса.	Содействие развитию различных соревнований, укрепление трудовой дисциплины в организации.
3. Контроль	Составление отчетного баланса по численности и кадровому составу, определение численности кадров к лимиту.	Определение системы показателей для учета и оценки фактического набора. Оценка выполнения кадрового плана.	Определение конечных результатов по вторичному распределению персонала и его использованию.	Определение уровня механизации организации и условий труда.

Управление персоналом - это совокупность принципов, методов и средств целенаправленного воздействия на персонал, обеспечивающих

максимальное использование их интеллектуальных и физических способностей при выполнении трудовых функций для достижения целей предприятия.

Эффективность управления персоналом во многом зависит от выбранной системы управления персоналом организации. Таким образом следует рассмотреть систему управления персоналом в целом по предприятию.

В системе управления персоналом выделяются субъект и объект. Под субъектом (управляющий элемент) понимается носитель функции управления персоналом, т.е. совокупность органов и работников, реализующих функции управления персоналом. Субъект управления персоналом - это тот, от кого зависит качество принятия управленческих решений, а, следовательно, последующий результат деятельности работника, подразделения и всего предприятия в целом. Субъект управления персоналом - это тот, кто обладает функциями управления персоналом; занимает активное положение по отношению к объекту управления; имеет для этого необходимые возможности. Субъекты управления персоналом можно разделить на внутренние и внешние. Внутренними субъектами управления персоналом являются[1]:

- 1) функциональный аппарат, управляющий процессами подготовки, приема, адаптации, перемещения производственных кадров и т.п.;
- 2) линейный управленческий персонал, осуществляющий руководство подчиненными подразделениями и коллективами;
- 3) различные рабочие, профсоюзные и другие общественные организации, выполняющие ряд функций по сплочению коллектива, воспитанию его членов, развитию их творческой активности;
- 4) неформальные лидеры, имеющиеся в коллективе.

К внешним субъектам деятельности по управлению персоналом относятся: государство и тс его органы, которые принимают законы, регулирующие сферу трудовых отношений; ассоциации предпринимателей,

вырабатывающие рекомендации в области управления, в том числе управления персоналом; организации, занимающиеся вопросами труда, и в первую очередь профсоюзы; собственники предприятий, нередко устанавливающие особые правила в области управления персоналом.

Объект (управляемый элемент, т.е. то, что изучается) - это основные компоненты системы управления персоналом: подбор, расстановка, оценка, стимулирование и т.д.

Необходимо различать принципы управления персоналом, под которыми понимают правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом. Основные принципы формирования и функционирования управления персоналом предприятия представлены в табл. 1.2. Все принципы системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом предприятия.

Все принципы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом предприятия.

Основные элементы системы управления персоналом предприятия представлены в табл. 1.3.

Методы управления персоналом предприятия подразделяются на три группы:

1) административные(формирование структуры управления персоналом; подбор и отбор персонала, правовое регулирование и др.);

2)экономические (материальное стимулирование и установление материальных дотаций; установление экономических норм и нормативов, участие в прибылях и капитале и др.);

3) социально-психологические(социально-психологический анализ работников коллектива; моральное стимулирование персонала, удовлетворение культурных и духовных потребностей персонала и др.). При

их помощи вырабатываются способы воздействия на коллективы и отдельных работников для осуществления их деятельности.

Таблица 1.2

Принципы формирования и функционирования управления персоналом[16]

Принцип системы управления персоналом	Содержание
Экономичность	Предполагает наиболее эффективную и экономичную систему управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства
Прогрессивность	Означает соответствие системы управления персоналом передовому зарубежному и отечественному опыту
Перспективность	При формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития предприятия
Оптимальность	Выбор наиболее рационального варианта предложений по формированию управления персоналом
Научность	Разработка мероприятий по формированию управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления
Оперативность	Своевременное принятие решений в области управления персоналом
Согласованность	Взаимодействие между иерархическими звеньями по вертикали, а также между звеньями системы управления персоналом по горизонтали должны быть согласованы с основными целями предприятия

Таблица 1.3.

Основные элементы системы управления персоналом предприятия[16]

Элемент системы управления персоналом	Содержание
1	2
1. Кадровая политика предприятия	Под кадровой политикой предприятия понимают систему теоретических взглядов, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, а также методы этой работы, позволяющие создать высокопроизводительный сплоченный коллектив
2. Кадровое планирование работников	В рамках кадрового планирования решаются задачи определения потребностей предприятия в персонале необходимой численности и качества

## Окончание таблицы 1.3

3. Подбор и отбор персонала	Процесс подбора и отбора персонала состоит из нескольких этапов: поиск кандидатов к занятию вакантных мест; детализация требований к кандидату на занятие свободной вакансии: проведение отбора; прием на работу
4. Адаптация новых работников	В процессе общей ориентации, осуществляющей службой управления персоналом, происходит ознакомление нового работника с предприятием, его политикой, условиями труда, охраной труда, техникой безопасности и т.д. По направленности адаптация бывает: профессиональная, психофизиологическая и социально-психологическая
5. Профессиональная подготовка и развитие персонала	Существует несколько видов профессиональной подготовки и развития персонала на предприятии: без отрыва от производства в специализированных учреждениях; с отрывом от производства в специализированных учреждениях; на рабочем месте: самообразование
6. Оценка работников	Оценка деятельности работников предприятия представляет собой традиционную аттестацию. Целью аттестации является периодическая оценка и критическое рассмотрение потенциальных возможностей персонала. В настоящее время предприятия применяют ряд новых методов оценки персонала, таких как: управление по целям; управление результативностью; метод "360 градусов"; ассессмент-центр
7. Управление поведением персонала	Поведение персонала - это форма взаимодействия отдельного человека с окружающей производственной средой. Важным элементом управления поведением работников является умение управлять конфликтами на предприятии
8. Кадровое делопроизводство	Для всех типов документов необходимо выполнение целого ряда работ, объединяемых понятием "делопроизводство"

## 1.2 Совершенствование методов управления персоналом

Рыночная модель в современных экономических условиях предусматривает поведение предприятий и организаций быстро и адекватно реагировать на рыночные регуляторы. Ставка делается на собственные силы (не столько на собственные ресурсы, сколько на способность самостоятельно прогнозировать ситуацию). Такие предприятия активны во всех отношениях. Они устанавливают новые хозяйствственные связи, при традиционной ориентации на традиционные рынки пытаются расширить географию сбыта и выйти на внешний рынок, перестраивают производство, целенаправленно

ищут инвестиции, структуру производства приспосабливают к требованиям рынка.

На многих современных предприятиях существует комплексный подход к мотивации труда, который включает в себя:

- культуру предприятия: система общих для всего персонала
- предприятия ценностных ориентаций и норм;
- систему участия: развития отношений партнерства;
- принципы руководства: предписания и нормативные положения для регулирования отношений между руководителями и подчиненными в рамках действующей внутри организации концепции управления;
- привлечение к принятию особо значимых для предприятия решений: определение форм ответственности, добровольное участие в принятии решений;
- кадровая политика: планирование и выбор мероприятий по повышению квалификации и внутрипроизводственной мобильности с учетом потребностей, желаний и профессиональных способностей работников;
- регулирование рабочего времени: гибкое приспособление рабочего времени к потребностям работника и предприятия;
- информация работников: доведение до работников необходимых сведений о делах предприятия;
- система оценки персонала по определенным заранее установленным критериям;
- программа предприятия «Имидж предприятия» – специальная программа по повышению имиджа предприятия.

Отечественный опыт управления в XX веке находился в центре внимания таких исследователей как С.Н. Булгаков, О.С. Виханский, А.И. Наумов, Б.М. Генкин, И.Н. Герчикова, Ф.Б. Михайлов, А.А. Румянцев и др.[14]

Для эффективного российского менеджмента характерен акцент на профессионализм и умение взаимодействовать со средой. Это говорит о том,

что в нашей стране деловое общение играет доминирующую роль в восприятии качеств топ-менеджера. В то же время универсализм, способность работать в разных областях деятельности, котируется сейчас в деловом сообществе как наиболее значимый ресурс эффективного менеджера.

Экономические и социальные цели управления персоналом тесно взаимосвязаны, ибо ориентация на развитие способностей сотрудников и создание благоприятной психологической атмосферы является важнейшим условием творческой деятельности, обеспечивающей технический прогресс на предприятии.

Если предприятие стремится повысить эффективность своей деятельности, то первый этап подготовки к преобразованиям должен состоять в создании новой системы ценностей, идеологии, организационной культуры, изменении стилей управления и принципов мотивации труда.

Основные этапы подготовки преобразований в сфере управления персоналом схематично можно представить в виде схемы (рис. 1.2).

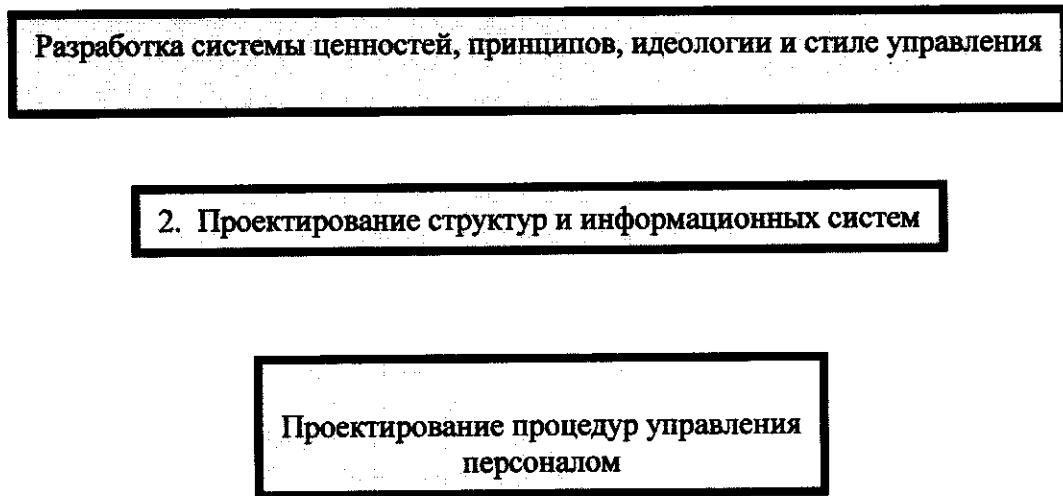


Рис. 1.2. – Основные этапы подготовки преобразований системы управления персоналом [9, С.56]

Таким образом, резюмируя вышесказанное, и при выработке концепций управления российским предприятиям целесообразно ориентироваться на две общие категории: 1) дисциплина (порядок); 2) творчество.

В России по ряду причин проблемы дисциплины и порядка на предприятиях остаются нерешенными в течение десятилетий. Однако из таких причин долгое время был дефицит рабочих кадров, при котором рабочий мог нарушить дисциплину, не опасаясь серьезных последствий. Сейчас менталитет рабочих меняется. Как показывает опыт эффективно работающих предприятий, постоянная забота о поддержании дисциплины и порядка является основой всех организационных систем. В той или иной форме требования дисциплины должны входить в систему ценностей (деловой кодекс) каждого предприятия.

### 1.3 Методы исследования системы управления персоналом

Организации относятся к числу сверхсложных систем: они состоят из элементов и подсистем разной природы (технические, правовые, психологические, социокультурные), они многофункциональны (производят продукцию, услуги, формируют человека и среду). Для объекта такой сложности приходится строить и сложную методологию. Именно системный подход позволяет рассмотреть организацию как систему, как целое – ведь основной его принцип – это принцип интеграции. От него происходит цепь производных принципов, главные из которых – целостность объекта и комплектность его анализа. [6, С.112]

Системный подход, придавая важное значение научно обоснованному определению функций управления и нормативов численности как части общего процесса формирования организационно-управленческой структуры, ориентирует исследователей и разработчиков на более общие принципы проектирования организаций. Он предполагает исходное определение

системы целей организации, обуславливающих структуру задач и содержание функций аппарата управления.

Многообразие целей как на высшем, так и на среднем и низших уровнях организации обычно не может быть сведено к одному измерителю. Основное назначение большинства производственных организаций с точки зрения общества определяется целями удовлетворения рыночных потребностей в производимой продукции. В любом случае каждая цель отражает одну из объективно необходимых сторон функционирования и развития организационной системы.

Вместе с тем соответствие между системой целей и организационной структурой управления не может быть однозначным. Эффективность построения организационной структуры не может быть оценена каким-либо одним показателем. С одной стороны, здесь следует учитывать, насколько структура обеспечивает достижение организацией результатов, соответствующих поставленным перед ней целям, с другой – насколько ее внутреннее построение и процессы функционирования адекватны объективным требованиям к их содержанию, организации и свойствам.

Конечным критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры является наиболее полное и устойчивое достижение целей, поставленных в области производства, экономики, технического прогресса и социального развития. Однако довести этот критерий до практически применимых простых показателей, связать каждое конкретное организационное решение с его конечными результатами чрезвычайно трудно. Целесообразнее использовать набор нормативных характеристик аппарата управления: его производительность при переработке информации; оперативность принятия управленческих решений; надежность аппарата управления, выражаящаяся в качестве исполнения решений в рамках установленных сроков и ресурсов; адаптивность и гибкость, характеризующиеся способностью своевременного выявления организационных проблем и соответствующей перестройкой работы.

Все методы исследования систем управления можно классифицировать на две группы:

- теоретические: метод восхождения от абстрактного к конкретному, метод абстрагирования, методы анализа и синтеза, методы дедукции и индукции, метод моделирования и др.;
- эмпирические: наблюдение, сравнение, метод экспертных оценок и др.

Метод аналогий состоит в применении организационных форм и механизмов управления, которые оправдали себя в организациях со сходными организационными характеристиками (целями, типом технологии, спецификой организационного окружения, размером и т.п.), по отношению к проектируемой организации. К методу аналогий относится выработка типовых структур управления производственно-хозяйственных организаций и определение границ и условий их применения.

Использование метода аналогий основано на двух взаимодополняющих подходах. Первый из них заключается в выявлении для каждого типа производственно-хозяйственных организаций и для различных отраслей значений и тенденций изменения главных организационных характеристик и соответствующих им организационных форм и механизмов управления, которые исходя из конкретного опыта или научных обоснований доказывают свою эффективность для определенного набора исходных условий.

Второй подход представляет, по сути, типизацию наиболее общих принципиальных решений о характере и взаимоотношениях звеньев аппарата управления и отдельных должностей в четко определенных условиях работы организаций данного типа в конкретных отраслях, а также разработку отдельных нормативных характеристик аппарата управления для этих организаций и отраслей. Типизация решений является средством повышения общего уровня организации управления производством, направленным на стандартизацию и унификацию организационных форм управления, ускорение внедрения наиболее рациональных, прогрессивных форм. Типовые

организационные решения должны быть, во-первых, вариантными, а не однозначными, во-вторых, пересматриваемыми и корректируемыми с регулярной периодичностью и, наконец, допускающими отклонения в случаях, когда условия работы организации отличаются от четко формулированных условий, для которых рекомендуется соответствующая типовая форма организационной структуры управления.

Экспертно-аналитический метод состоит в обследовании и аналитическом изучении организации, проводимыми квалифицированными специалистами с привлечением ее руководителей и других работников, с тем чтобы выявить специфические особенности, проблемы, «узкие места» в работе аппарата управления; а также выработать рациональные рекомендации по его формированию или перестройке. Данный метод, являющийся наиболее гибким и всеохватывающим, применяется в тесном сочетании с другими (в особенности методами аналогий и структуризации целей) и имеет многообразные формы реализации. К нему относится и проведение экспертных опросов руководителей и членов организации для выявления и анализа отдельных характеристик построения и функционирования аппарата управления, обработка полученных экспертных оценок статистико-математическими методами (ранговой корреляции, факторного анализа обработки списков и т.п.).

К экспертным методам следует отнести также разработку и применение научных принципов формирования организационных структур управления. Под ними понимаются выведенные из передового опыта управления и научных обобщений руководящие правила, выполнение которых направляет деятельность специалистов при выработке рекомендаций по рациональному проектированию и совершенствованию организационных систем управления. Принципы формирования организационных структур управления являются конкретизацией более общих принципов управления (например, единоличия или коллективного руководства, специализации и т.п.). Примерами современных принципов формирования организационных структур могут

служить такие, как «построение организационной структуры исходя из системы целей», «отделение стратегических и координационных функций от оперативного управления», «сочетание функционального и программно-целевого управления» и целый ряд других.

Особое место среди экспертных методов занимает разработка графических и табличных описаний организационных структур и процессов управления, отражающих рекомендации по их наилучшей организации. К такого рода описаниям относятся, в частности, маршрутная технология выполнения управленческих функций или их этапов, основанная на принципах научной организации труда, а также на прогрессивных методах и технических средствах осуществления управленческих работ, и регламентирующая порядок их выполнения. Этому предшествует разработка вариантов организационных решений, направленных на устранение выявленных организационных проблем, отвечающих научным принципам и передовому опыту организации управления, а также требуемому уровню количественно-качественных критериев оценки эффективности организационных структур. Как правило, при этом осуществляется табличное представление преимуществ и недостатков каждого из вариантов с целью их последующего обсуждения и анализа.

Метод структуризации целей предусматривает выработку системы целей организации (включая их количественную и качественную формулировки) и последующий анализ организационных структур с точки зрения их соответствия системе целей. При его использовании чаще всего выполняются следующие этапы:

- 1) разработка системы («дерева») целей, представляющей собой структурную основу для увязки всех видов организационной деятельности, исходя из конечных результатов, независимо от распределения этих видов деятельности по организационным подразделениям и программно-целевым подсистемам в организации;

2) экспертный анализ предлагаемых вариантов организационной структуры с точки зрения организационной обеспеченности достижения каждой из целей, соблюдения принципа однородности целей, устанавливаемых каждому подразделению, определения отношений руководства, подчинения, кооперации подразделений исходя из взаимосвязей их целей и т.п.;

3) составление карт прав и ответственности за достижение целей как для отдельных подразделений, так и по комплексным межфункциональным видам деятельности, где регламентируется сфера ответственности (продукция, ресурсы, рабочая сила, производственные и управленческие процессы, информация); конкретные результаты, за достижение которых устанавливается ответственность; права, которыми наделяется подразделение для достижения результатов (утверждать и представлять на утверждение, согласовывать, подтверждать, контролировать).

Метод организационного моделирования представляет собой разработку формализованных математических, графических, машинных и других отображений распределения полномочий и ответственности в организации, являющихся базой для построения, анализа и оценки различных вариантов организационных структур по взаимосвязи их переменных.

Можно назвать несколько основных типов организационных моделей:

– математико-кибернетические модели иерархических управленческих структур, описывающие организационные связи и отношения в виде систем математических уравнений и неравенств или же с помощью машинных имитационных языков (примерами могут служить модели многоступенчатой оптимизации, модели системной, индустриальной динамики и др.);

– графоаналитические модели организационных систем, представляющие собой сетевые, матричные и другие табличные и графические отображения распределения функций, полномочий, ответственности, организационных связей. Они дают возможность анализировать их направленность, характер, причины возникновения,

оценивать различные варианты группировки взаимосвязанных видов деятельности в однородные подразделения, «проигрывать» варианты распределения прав и ответственности между разными уровнями руководства и т.п. Примерами могут служить «метасхемные» описания материальных, информационных, денежных потоков совместно с управленческими действиями; матрицы распределения полномочий и ответственности; таблицы коэффициентов связей между функциями производства и управления и др.;

– натурные модели организационных структур и процессов, заключающиеся в оценке их функционирования в реальных организационных условиях. К ним относятся организационные эксперименты – заранее спланированные и контролируемые перестройки структур и процессов в реальных организациях; лабораторные эксперименты – искусственно созданные ситуации принятия решений и организационного поведения, сходные с реальными организационными условиями; управленческие игры – действия практических работников, основанные на заранее установленных правилах с оценкой их текущих и долгосрочных последствий (в т.ч. с помощью ЭВМ);

– математико-статистические модели зависимостей между исходными факторами организационных систем и характеристиками организационных структур. Они построены на основе сбора, анализа и обработки эмпирических данных об организациях, функционирующих в сопоставимых условиях. Примерами могут служить регрессивные модели зависимости численности ИТР и служащих от производственно-технологических характеристик организации; зависимости показателей специализации, централизации, стандартизации управленческих работ от типа организационных задач и других характеристик и т.п.

Для исследования систем управления используется также метод SWOT-анализа.

SWOT-анализ - метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении

их на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы).

Сильные (S) и слабые (W) стороны являются факторами внутренней среды объекта анализа, (то есть тем, на что сам объект способен повлиять); возможности (O) и угрозы (T) являются факторами внешней среды (то есть тем, что может повлиять на объект извне и при этом не контролируется объектом).

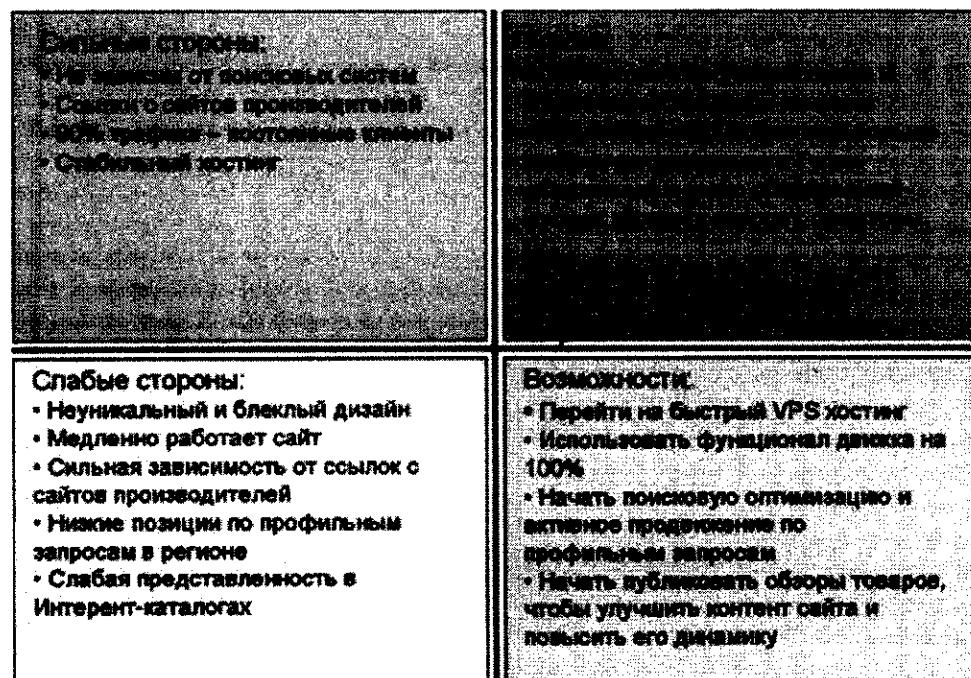


Рис.1.3. – Метод SWOT-анализа[24,С.122]

SWOT-анализ позволяет определить причины эффективной или неэффективной работы компании на рынке, это сжатый анализ маркетинговой информации на основании которого делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес и в конечном итоге определяется распределение ресурсов по сегментам. Результатом анализа является разработка маркетинговой стратегии или гипотезы для дальнейшей проверки.

При прочих равных возможностях и ресурсах (а чаще всего исходные ресурсы - деньги), стратегия должна строиться так, чтобы максимально

эффективно использовать свои сильные стороны, а также появляющиеся рыночные возможности, компенсировать слабые стороны, избегать или снижать негативное воздействие угроз.

В исследовании управления, которое предназначено для согласования совместной деятельности людей, обеспечения интеграции деятельности большую роль играет метод изучения взаимодействия факторов, определяющих поведение объектов, характер ситуаций, содержание проблем.

Это один из известных и важных методов. Любая проблема или ситуация может быть представлена в совокупности факторов ее проявления и существования.

Все факторы существуют не каждый в отдельности. Они находятся во взаимодействии, которое и раскрывает суть проблемы и подсказывает ее решение. Но не всегда эти взаимодействия заметны, понятны, структурированы и ранжированы в сознании исследователя. Поэтому и необходимо определить состав и характер взаимодействий. На этом основан метод.

Необходимы четкое выделение факторов по определенным критериям и четкость в понимании взаимодействия. Далее на этой основе строится матрица взаимодействий, которая должна показать картину существующих и возможных взаимодействий между различными факторами. Эти взаимодействия можно ранжировать по группам: взаимодействия существенные, несущественные, желательные, нежелательные, устойчивые, неустойчивые. Возможны другая градация взаимодействий и количественная оценка их важности.

Составленная таким образом матрица может показать существующую картину, новые грани проблемы, возможные пути ее решения. Во многих случаях этот метод может быть весьма эффективным в исследовании управления.

В системах управления таким методом можно исследовать взаимодействия функций и звеньев системы управления, факторов повышения

эффективности или инновационного развития, взаимодействия ограничений в осуществлении стратегии, неформальные взаимодействия в процессах управления и т. д.

Переменные, значения которых представляют данные статистики или которые можно измерять в эксперименте, имеют для исследуемого объекта или явления нередко достаточно условный характер. Они могут лишь опосредованно отражать его внутреннюю структуру, движущие силы или факторы.

Факторный анализ является частью многомерного статистического анализа, входящего в математико-статистические методы. Сущность метода факторного анализа заключается в выделении множества изучаемых факторов, влияющих на изучаемый объект, меньшего их числа, но отражающих более существенные свойства исследуемого явления.

Предполагается, что за множеством показателей системы стоит небольшое число независимых скрытых параметров, называемых факторами.

Фактор при использовании данного метода представляет собой обычно независимую переменную, нередко называемую причиной, и находящуюся в логической зависимости со следствием изучаемого явления и определяющую его.

Например, используемая компьютерная техника и ее программное обеспечение выступают существенным фактором производительности труда работников управления (бухгалтеров, менеджеров, экономистов и др.); изменяющиеся факторы трудовых затрат и производительности труда влияют на изменение объемов выпуска продукции; факторы, характеризующие число работающих и среднее число часов работы в месяц одного работника, определяют месячный фонд рабочего времени.

Степень взаимосвязи между фактором и показателем описывается факторной нагрузкой, количественное значение которой равно коэффициенту корреляции между ними.



Рис.1.4 – Факторная модель для анализа производительности труда [24, С.126]

Фактор может быть единичным, т.е. влияющим на следствие одной переменной.

В факторном анализе выделяют, помимо единичных, комплексные (нередко называемые общими) факторы, т.е. те, которые определяются одновременно несколькими переменными. При этом комплексный фактор, связанный со всеми переменными, называют генеральным.

Метод факторного анализа широко используется при анализе влияния различных факторов (труда, использования оборудования, использования производственных мощностей в целом, использования сырья и материалов, организации производства, технологии и др.) на объемы производства, качество выпускаемой продукции, фонд заработной платы, итоги хозяйственной деятельности и развитие предприятия в целом.

## 2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СУЩЕСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «ДЕЛЬТА»

### 2.1 Краткая организационно-правовая, финансовая характеристика деятельности ООО «Дельта»

ООО «Дельта» входит в состав компании «ГАРО», которая работает на рынке инструмента и оборудования с 1992 года.

Основные направления нашей деятельности:

- Продажа и сервисное обслуживание оборудования.
- Оптовая и розничная продажа электроинструмента, оборудования и расходных материалов.
- Продажа буровых установок гнб, мгбу, расходные материалы, химия.
- Продажа и установка и систем водоподготовки и водоочистки;
- Продажа товаров для активного отдыха и туризма.

Компания является дилерами официальных представителей мировых торговых марок. На сегодняшний день компания является крупнейшим региональным поставщиком гаражного и автосервисного оборудования, ориентированная на рынок г. Красноярска и края в целом.

Широкая линейка ассортимента, постоянное обновление и следование новейшим тенденциям на рынке оборудования привлекает клиентов с самыми различными запросами. Деятельность компании «ГАРО» направлена на удовлетворение потребностей каждого покупателя, независимо от его социального статуса и финансовых возможностей. В ассортименте магазинов можно выбрать подходящий товар и получить профессиональную консультацию. На все виды продаваемого оборудования осуществляется гарантийное и послегарантийное обслуживание.

Многопрофильная ремонтная служба компании имеет многолетний опыт работы и предлагает широкий комплекс услуг по ремонту, установке, обслуживанию гаражного оборудования в г. Красноярске. В сервис центре предложат такие услуги как:

- ремонт подъемно-транспортного оборудования;
- ремонт шиномонтажного и диагностического оборудования;
- ремонт компрессоров;
- ремонт оборудования для пунктов прохождения технического осмотра;
- пусконаладочные работы.

Компания имеет разветвленную сеть розничных магазинов:

- Магазин «ГАРО» г. Красноярск, пр. Комсомольский, 1 «Б»
- Магазин «ГАРО» г. Красноярск, ул. Калинина, 64
- Магазин «ГАРО» г. Красноярск, ул. 60 Лет Октября, 96 «Г»
- Магазин «ГАРО» г. Красноярск, ул. 3-я Заимка, 72
- Магазин «ГАРО» г. Красноярск, ул. 3-я Заимка, 71
- Магазин «ГАРО» г. Красноярск, ул. Елены Стасовой, 54
- Магазин «ГАРО» г. Абакан, ул. Некрасова, 45

Организация ООО «Дельта» находится в Красноярске, микрорайон Северный, Советский район, просп. Комсомольский, 1Б

ООО «Дельта» имеет достаточное количество персонала, гибкую структуру руководства, что позволяет быстро обслуживать клиентов. На предприятии в настоящее время занято 250 человек.

Организация имеет линейную организационную структуру управления. В организации действует принцип единоличия, суть которого состоит в том, что подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя.

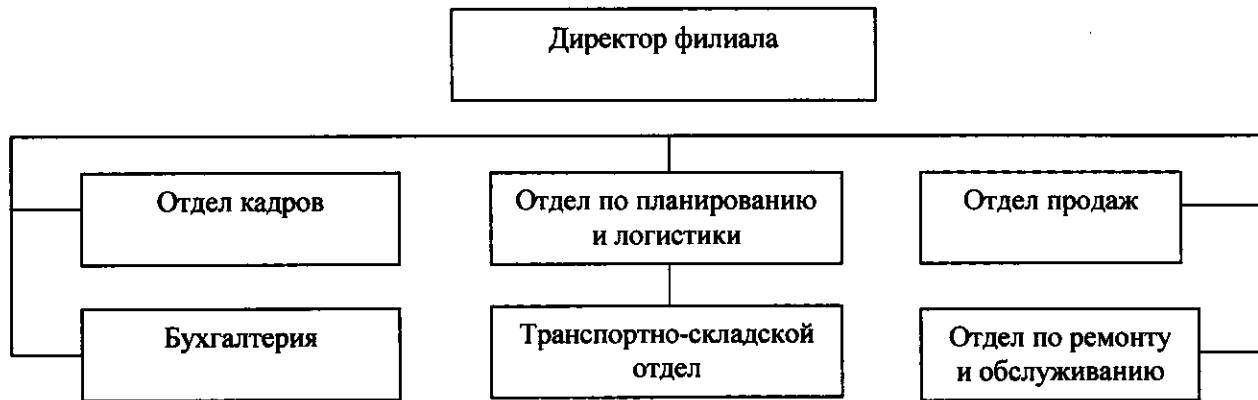


Рис. 2.1 – Организационная структура компании ООО «Дельта»

Персонал – одна из ключевых позиций в деятельности ООО «Дельта». ООО «Дельта» понимает, что только с профессионально подготовленными людьми Компания может претендовать на сильные позиции на рынке. Поэтому Компания делает все, чтобы в ООО «Дельта» работали наиболее подготовленные сотрудники, начиная с момента выбора и приглашения в Компанию.

Рассмотрим основные финансовые показатели деятельности компании (таблица 2.1).

Таблица 2.1

Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Дельта»

Показатель	2016	2017	2018	Отклонение 2017 от 2016	Отклонение 2018 от 2017
Выручка	326	364	392	38	28
EBITDA	96	103	101	7	-2
Прибыль от операционной деятельности	66	73	71	7	-2
Процентные расходы	10,2	9,8	7,8	-0,4	-2
Чистая прибыль	45,8	51,5	59,7	5,7	8,2

В 2016 году выручка предприятия возросла на 38 млн. руб., чистая прибыль увеличилась на 5,7 млн. руб.

В отчетном году наблюдается развитие финансово-хозяйственной деятельности, о чем свидетельствует рост выручки на 28 млн. руб. и рост прибыли на 8,2 млн. руб.

Таблица 2.2

Анализ рентабельности ООО «Дельта»

Показатель	2016	2017	2018	Отклонение 2017 от 2016	Отклонение 2018 от 2017
Скорректированная рентабельность по EBITDA	29,45	28,30	25,77	-1,15	-2,53
Скорректированная чистая рентабельность	20,25	20,09	23,59	-0,16	3,50
Доходность активов	12,89	13,94	14,71	1,05	0,77
Рентабельность собственного капитала	19,20	19,95	20,24	0,75	0,29
Коэффициент рентабельности investированного капитала	22,60	21,67	21,17	-0,93	-0,50

Положительно характеризуется рост доходности активов, рентабельности собственного капитала и скорректированной чистой рентабельности.

Матрица SWOT для ООО «Дельта» представлена в таблице 2.3.

Среди сильных сторон организации: подходящая технология; высокая квалификация; возможность получения экономии от роста объемов производства; преимущества в области издержек.

Среди слабых сторон организации: уязвимость по отношению к конкурентному давлению; слабое представление о рынке; отсутствие четкого

стратегического направления; отставание в области исследований и разработок.

Таблица 2.3

Матрица SWOT для ООО «Дельта»

	<b>Возможности О</b> 1. лидерство на рынке среди конкурентов; 2. возможность перейти в группу с лучшей стратегией; 3. выход на новые рынки или сегменты.	<b>Угрозы Т</b> 1. возрастающее конкурентное давление; 2. рост платы на ресурсы (энергия, трафик); 3. рецессия и затухание делового цикла.
<b>Сильные стороны S</b> 1. подходящая технология; 2. высокая квалификация; 3. возможность получения экономии от роста объемов производства; 4. преимущества в области издержек	<b>Поле SO</b> 1. Стратегия развития рынка: O <sub>2</sub> O <sub>3</sub> – S <sub>1</sub> S <sub>3</sub> S <sub>4</sub> 2. Стратегия центрированной диверсификации: O <sub>2</sub> – S <sub>1</sub> S <sub>3</sub> 3. Стратегия развития продукта: O <sub>1</sub> – S <sub>1</sub> S <sub>2</sub> S <sub>4</sub>	<b>Поле ST</b> 1. Стратегия ценообразования: T <sub>1</sub> T <sub>3</sub> – S <sub>1</sub> S <sub>4</sub> 2. Стратегия лидерства по издержкам: T <sub>2</sub> T <sub>1</sub> – S <sub>3</sub>
<b>Слабые стороны W</b> 1. уязвимость по отношению к конкурентному давлению; 2. слабое представление о рынке; 3. отсутствие четкого стратегического направления; 4. отставание в области исследований и разработок.	<b>Поле WO</b> 1. Стратегия усиления позиции на рынке: O <sub>1</sub> – W <sub>1</sub> W <sub>4</sub> W <sub>3</sub> 2. Стратегия немедленного реагирования на потребности рынка: O <sub>2</sub> O <sub>3</sub> – W <sub>2</sub> W <sub>3</sub>	<b>Поле WT</b> 1. Стратегия рекламы: T <sub>1</sub> T <sub>3</sub> – W <sub>3</sub> W <sub>4</sub> 2. Стратегия ухода с рынка: T <sub>2</sub> T <sub>4</sub> – W <sub>3</sub> W <sub>1</sub>

Среди возможностей: лидерство на рынке среди конкурентов; возможность перейти в группу с лучшей стратегией; выход на новые рынки или сегменты.

Среди угроз: возрастающее конкурентное давление; рост платы на ресурсы (энергия, трафик); рецессия и затухание делового цикла.

Таким образом, стратегией, с помощью которой ООО «Дельта» вероятнее всего достигнет поставленных целей, является стратегия развития рынка. Но в тоже время достаточное число баллов набрали такие стратегии

как: стратегия укрепления позиций на рынке и стратегия обратной вертикальной интеграции. Применение их в комплексе позволит более успешными темпами достичь целей фирмы.

## 2.2 Анализ численности персонала, структуры, динамики, фонда заработной платы

В настоящее время трудовые взаимоотношения между работодателем и работниками определяются Трудовым кодексом. На данный момент официально на предприятии действует тарифная система оплаты труда, представляющая собой в схему должностных окладов, которые руководство предприятия устанавливает самостоятельно.

Таблица 2.4

Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами в 2018 году

Категории работающих	Численность		Процент обеспеченности, %
	план	факт	
1.непроизводственный персонал	47	48	102,13
2.инженерно-технический персонал	203	202	99,51
Итого	250	250	100,00

По результатам анализа можно сделать вывод об обеспеченности предприятия персоналом.

Состав рабочих по уровню квалификации представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5

## Состав рабочих по уровню квалификации за 2018 год

Разряд рабочих	Тарифный коэффициент	Численность рабочих на конец года	
		Прошлый год	Отчетный год
1	1	15	15
2	1,088	33	33
3	1,2	45	39
4	1,33	47	46
5	1,5	55	55
6	1,71	8	14
<b>Итого</b>		<b>203</b>	<b>202</b>
<b>Средний тарифный разряд</b>		<b>3,56</b>	<b>3,67</b>
<b>Средний тарифный коэффициент</b>		<b>1,294</b>	<b>1,314</b>

Средний тарифный разряд в компании 3,67, средний тарифный коэффициент – 1,314.

Таблица 2.6

## Качественный состав трудовых ресурсов ООО «Дельта»

Показатель	Численность работников, чел.		Удельный вес, %	
	2017	2018	2017	2018
до 25 лет	35	34	14,1	13,84
25-35 лет	47	46	18,9	18,2
35-45 лет	99	103	39,6	41
45-55 лет	53	52	21,3	20,86
более 55 лет	16	15	6,1	6,1
<b>Итого</b>	<b>250</b>	<b>250</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>в т.ч. с высшим образованием</b>	<b>133</b>	<b>133</b>	<b>53,18</b>	<b>53,28</b>
<b>со средне спец. образованием</b>	<b>80</b>	<b>81</b>	<b>31,94</b>	<b>31,7</b>
<b>со средним образованием</b>	<b>37</b>	<b>36</b>	<b>14,88</b>	<b>15,02</b>
<b>Итого</b>	<b>250</b>	<b>250</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

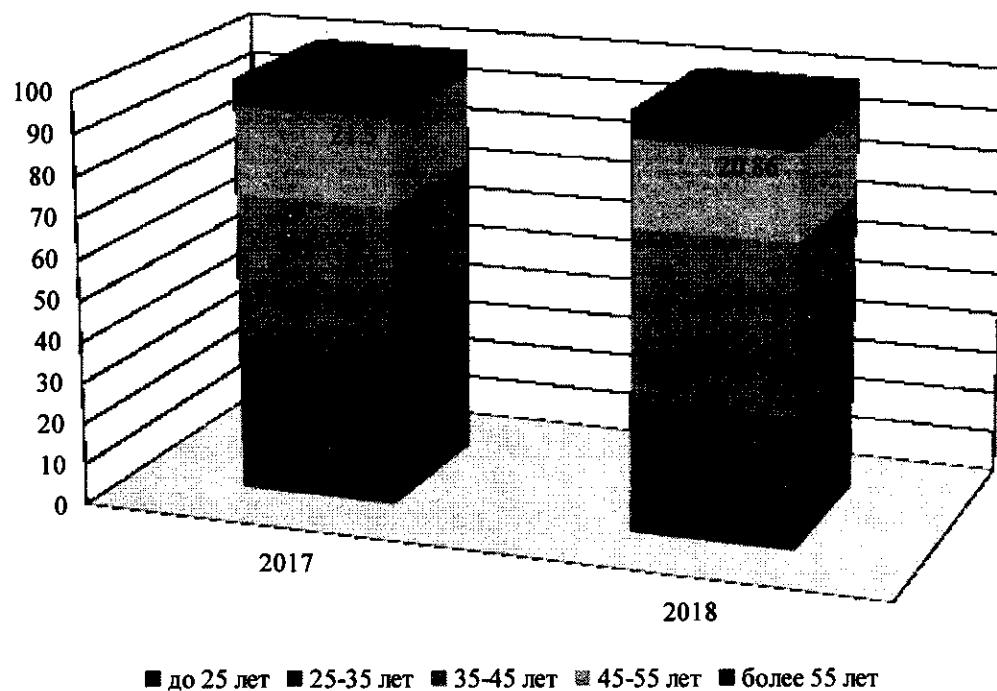


Рис.2.2 – Распределение численности по возрасту ООО «Дельта», %

Наибольший удельный вес в структуре работников компании составляют люди в возрасте 35-45 лет. Удельный вес данной группы составил в отчетном периоде 41%, увеличившись на 1,4% или 4 человека. По остальным возрастным группам произошло снижение удельного веса. В целом структуру персонала компании на протяжении двух анализируемых лет можно оценить положительно, т.к. наибольший удельный вес составляют люди среднего возраста, обладающие навыками, специфическими знаниями и опытом работы.

Таблица 2.7

#### Анализ интенсивности движения кадров

Показатель	2016	2017	2018	Отклонение 2017 от 2016	Отклонение 2018 от 2017
1	2	3	4	5	6
Коэффициент оборота по приему	0,015	0,018	0,016	0,003	-0,002
Коэффициент оборота по выбытию	0,015	0,018	0,016	0,003	-0,002

### Окончание таблицы 2.7

1	2	3	4	5	6
Коэффициент текучести	0,014	0,012	0,013	-0,002	0,001
Коэффициент постоянства	0,985	0,982	0,984	-0,003	0,002

В целом показатели текучести кадров достаточно низкие, что можно оценить положительно.

Таблица 2.8

#### Анализ производительности труда

Показатель	2016	2017	2018	Отклонение 2017 от 2016	Отклонение 2018 от 2017
Выручка, млн. руб.	326	364	392	38	28
Численность персонала, чел.	242	250	250	8	0
Выработка, млн. руб.	1,347	1,456	1,568	0,109	0,112

Положительно оценивается рост выработки на одного работника организации. Данное изменение обусловлено ростом выручки от продажи.

Таблица 2.9

#### Анализ использования фонда оплаты труда

Показатель	2016	2017	2018	Отклонение 2017 от 2016	Отклонение 2018 от 2017
Среднесписочная численность персонала, чел.	242	250	250	8	0
Фонд заработной платы, млн. руб.	98,5	106,2	108,9	7,7	2,7
Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	33,92	35,40	36,30	1,48	0,90

Фонд заработной платы в отчетном периоде увеличился на 2,54%, тогда как выручка возросла на 7,69%. Такое соотношение темпов роста характеризуется положительно, т.е. рост фонда заработной платы является обоснованным. Следует заметить, что рост фонда заработной платы обусловлен увеличением среднегодовой заработной платы.

### 2.3 Анализ системы мотивации персонала ООО «Дельта»

Для всесторонней мотивации сотрудников важно правильно разработать методы материальной и нематериальной мотивации. Но исходя из реальных условий, возможностей и специфики предприятия ООО «Дельта» основной упор мы сделаем на материальные методы. А здесь наиболее важным является формирование заработной платы.

Нетрудно увидеть, что заработка плата фактически призвана выполнять две основные функции:

- оценивать стоимость рабочей силы;
- оценивать результаты труда.

Иными словами, заработка плата – это мера труда (трудового вклада), выраженная в денежных единицах, которая одновременно является мерой стоимости рабочей силы и мерой результативности труда.

В ООО «Дельта» выплаты стимулирующего характера устанавливаются работодателем за счет собственных средств. Самостоятельное определение работодателем условий и порядка применения стимулирующих выплат происходит с соблюдением общих правовых принципов, в частности, требований разумности и справедливости, недопустимости дискриминации при распределении стимулирующих выплат. В ООО «Дельта» применяются несколько форм материального стимулирования труда работников: заработка плата, премии, доплаты, надбавки, вознаграждение по итогам работы за год.

На данный момент труд работников ООО «Дельта» оплачивается следующим образом:

1) Заработка плата руководителей, специалистов и служащих – повременная, то есть для расчета их заработка применяется тарифная (окладная) система.

2) Для рабочих применяется сдельная форма оплаты труда.

Структура выплат представлена в таблице 2.10. и на рисунке 2.3.

Каждая из этих форм оплаты труда имеет свои недостатки. При тарифной системе зарплата определяется априори – каждой должности в структуре организации изначально соответствует тариф / оклад, величина которого рассчитывается на основе данных, полученных в результате статистического анализа средних величин тарифов и окладов соответствующих должностей (с учетом квалификации работников) в сходных по профилю организационных структурах.

Таблица 2.10

Структура и динамика выплат ООО «Дельта», млн. руб.

Наименование показателя	2016	2017	2018	Отклонение 2017 от 2016	Отклонение 2018 от 2017
Фонд заработной платы работников списочного и несписочного состава, в том числе:					
Основная заработная плата	98,5	106,2	108,9	7,7	2,7
Дополнительная заработная плата	60,3	61,2	63,5	0,9	2,3
Стимулирующие выплаты	25,6	26,9	28,2	1,3	1,3
Гарантии, компенсации	7,1	13,6	11,4	6,5	-2,2
	5,5	4,5	5,8	-1	1,3

Получается, что стабильный оклад и конкретные результаты труда – вещи несовместимые, так как величина оклада не зависит от будущих результатов труда. Оклад фактически является только мерой стоимости

рабочей силы и не выполняет в полной мере функцию заработной платы. Зачастую заработка плата превышает реальную стоимость рабочей силы. Учитывая негибкую специфику окладной системы оплаты, можно сказать, что оперативно реагировать на изменение стоимости рабочей силы практически невозможно – смысл, изначально заложенный в существующей форме повременной оплаты, заключается в относительной стабильности окладов и тарифных ставок. Так же стабильность окладов имеет и обратную сторону: более высокие результаты труда, увеличившийся трудовой стаж, накопленный опыт, квалификация, а следовательно, и увеличившаяся стоимость рабочей силы так же остаются «вне поля зрения» окладной системы.



Рис. 2.3 – Структура выплат ООО «Дельта»

Любой работник рано или поздно начинает чувствовать, что размер его общего трудового вклада оценивается неадекватно, и поэтому по прошествии некоторого времени, убедившись, что все его большие или меньшие усилия имеют всегда одно и то же последствие, а именно – стабильный оклад, работник невольно сокращает свои усилия до минимума. И решить эти проблемы не помогает даже система премирования, так как она неоправданно

увеличивает расходы на оплату труда и начинает превышать реальную стоимость рабочей силы, как следствие – увеличение себестоимости, что в свою очередь вынуждает организацию ограничивать размеры премиальных выплат. Тем самым ослабевает стимулирующее воздействие премии. К тому же, в ООО «Дельта» премии, в основном, приурочены к определенным событиям и праздникам, окончанию года, а не к результатам труда. Это так же расхолаживает работников.

Сдельная система, казалось бы, не имеет недостатков повременной, ведь здесь заработная плата начисляется за каждую единицу произведенной продукции или выполненного объема работ, то есть она изначально направлена на стимулирование работников к достижению рабочими определенных количественных результатов, а значит, является некоторой мерой результативности труда. Но вот характерная ситуация: работник высокой квалификации отказывается выполнять работу, разряд которой заведомо ниже уровня его квалификации, ведь расценки за эту работу рассчитываются, исходя из более низкой тарифной ставки, и изначально не соответствуют стоимости его рабочей силы. Возникает необходимость дополнительных согласований (в частности доплат высококвалифицированным работникам за выполнение ими работ с низкими расценками), а тем самым страдают гибкость и мобильность производства.

Суть сдельной формы оплаты и не состоит в том, чтобы производилась адекватная оценка стоимости рабочей силы каждого работника. Разумеется, работника это не устраивает, и он начинает неосознанно стремиться к компенсации стоимости своей рабочей силы увеличением количественных результатов труда, зачастую нарушая при этом технологию производства. В итоге появляется брак, что приводит (как ни странно), к относительному соответствуя заработной платы общему трудовому вкладу. Следовательно, брак при сдельной форме оплаты труда – объективная закономерность. А когда начинает страдать качество, то снижается и степень соответствия заработной платы результатам труда, что в общем приводит к резкому

понижению степени соответствия заработной платы общему трудовому вкладу. Что касается других видов сдельной формы оплаты труда (сдельно-премиальной, сдельно-прогрессивной, аккордной), то все они имеют в своей основе одно общее свойство – оценивать размер трудового вклада однобоко, т.е. путем установления жестких и относительно стабильных расценок.

Кроме различных бонусов и премий для сотрудников организации существует система штрафов. Система материального стимулирования сочетает в себе жёсткость правил определения денежного вознаграждения и гибкость в реагировании на изменения внутренней и внешней ситуации в организации, другими словами, компенсации не только побуждают сотрудников к трудовой деятельности, но и выступают средством управления, рычагом для руководителя. Руководство организации имеет возможности, как поощрения, так и наказания в системе мотивации. Сотрудники организации имеют социальную защиту: оплачиваемый отпуск, оплата временной нетрудоспособности, оплата декретного отпуска, пенсии.

Система нематериального стимулирования сотрудников ООО «ДЕЛЬТА» включает в себя обучение и развитие сотрудников. Во внутренних нормативных документах ООО «ДЕЛЬТА» система нематериального стимулирования сотрудников не отражена.

На ООО «ДЕЛЬТА» воплощение творческих замыслов работника сильно затруднено из-за жесткой организации и субординации. Опрос показал, что большинство работников имеет творческие задумки по улучшению эффективности работы, но не могут предложить их ввиду ряда причин: вышестоящий руководитель не поймет такой инициативы, не выслушают и т.д.

Проведем исследование удовлетворенности персонала системой нематериальной мотивации сотрудников.

Опрос проводился среди сотрудников отдела продаж. Численность опрошенных – 15 человек.

Таблица 2.11

## Виды и формы нематериального стимулирования ООО «ДЕЛЬТА»

Виды нематериального стимулирования	Формы нематериального стимулирования	Содержание мероприятий
Признание сотрудника как личности	Поздравление с днем рождения, юбилеем	В присутствии всего коллектива сотруднику вручают цветы и памятный подарок. Юбилей отмечают поздравительной открыткой от имени компании и денежной премией, размер которой, как правило, зависит от его трудового вклада.
	Проводы на заслуженный отдых	Организовывают торжественное мероприятие, во время которого работнику вручают ценный подарок или денежную премию
Предоставление льгот	Обучение	Перспективные работники обучаются на курсах повышения квалификации за счет компании
Организация торжественных мероприятий	Празднование Международного женского дня 8 Марта	Сотрудницам предприятия вручают цветы и подарки организуют праздничное чаепитие

Отдел продаж обеспечивает следующие задачи:

1. Организация сбыта продукции.
2. Формирование сбытовой сети.
3. Подготовка и заключение договоров на реализацию продукции.
4. Планирование поставок продукции в соответствии с заключенными договорами.
5. Выполнение планов поставок в сроки и объеме в соответствии с заказами и заключенными договорами.
6. Учет отгруженной продукции.

Характер труда – умственный. Все сотрудники отдела с высшим образованием, 10 мужчин, 5 женщин.

Используемые формы вознаграждения – заработка плата.

Таблица 2.12

## Сводная таблица результатов оценки мотивов трудовой деятельности

Мотивы трудового поведения	Количество ответов					Общее количество опрашиваемых
	больш ое влиян ие	среднее влияние	незнач итель ное влиян ие	не имеет значени я	затру дняюс ь ответ ить	
1	2	3	4	5	6	7
1. Стремление к получению большего материального вознаграждения	10	5				15
2. Стремление избежать наказаний, взысканий	1	8	4		2	15
3. Боязнь потерять работу	2	3	9			15
4. Стремление к хорошим отношениям с коллегами			7	8		15
5. Стремление к признанию, уважению	5		5	5		15
6. Чувство ответственности за выполняемую работу	6	5	2		2	15
7. Понимание значимости и необходимости выполняемой работы	5	5	2	1	2	15
8. Стремление к продвижению по службе	8	2	2	2	1	15
9. Удовлетворение от хорошо выполненной работы		7	8			15
10. Стремление к самовыражению в труде, желание проявить творчество в			7	8		15

Таблица 2.13

Сводная таблица результатов оценки степени удовлетворенности  
работой

Мотивы трудового поведения	Количество соответствующих ответов						Общее количество опрашиваем ых
	соверш енно удовлет ворен	Пожа луй, удов летворе н	Совер- шенно не удов летворен	Затруд няюсь отве тить	Улучше ние состоян ия	Ухуд шение состоя ния	
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выбранная профессия	5	7	2	1	7	8	15
2. Содержание труда	2	5	7	1	10	5	15
3. Организация труда	7	3	5		9	6	15
4. Оплата труда		2	11	2	9	6	15
5. Отношения в коллективе	2	5	7	1	10	5	15
6. Стиль и методы работы	5	7	2	1	7	8	15
7. Отношение администрации к нуждам работников	2	5	7	1	10	5	15
8. Перспективы профессиональн ого роста	7	3	5		9	6	15
9. Объективность оценки работы руководителем		2	11	2	9	6	15
10. Уровень информированн ости о делах предприятия	2	5	7	1	10	5	15
11. Возможность влиять на дела в коллективе	2	5	7	1	10	5	15
12. Социально- бытовые условия на производстве	5	7	2	1	7	8	15

Степень выраженности мотива трудового поведения определяется по следующей формуле:

$$B = \frac{H_1 * K_1 + H_2 * K_2 + H_3 * K_3 + H_4 * K_4}{N_{общ} - N_5} \quad (2.1)$$

где  $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_3$  и  $H_4$  - численность работников, оценивших влияние мотива на трудовую деятельность соответственно как большое, среднее, незначительное и не имеет значения;

$K_1$ ,  $K_2$ ,  $K_3$  и  $K_4$  - коэффициенты, принимаемые равными 3, 2, 1 и 0 для вариантов ответов: большое, среднее, незначительное влияние и не имеет значения;

$N_{общ}$  - общая численность опрашиваемых;

$N_5$  - численность работников, затруднившихся ответить на предложенный вопрос.

Таблица 2.14

Обобщающая оценка степени выраженности мотивов трудового поведения

Ранг	Мотивы трудового поведения	Степень выраженности
1	Стремление к получению большего материального вознаграждения	2,67
2	Чувство ответственности за выполняемую работу	2,31
3	Стремление к продвижению по службе	2,14
4	Понимание значимости и необходимости выполняемой работы	2,08
5	Стремление избежать наказаний, взысканий	1,77
6	Удовлетворение от хорошо выполненной работы	1,47
7	Боязнь потерять работу	1,40
8	Стремление к признанию, уважению	1,33
9	Стремление к хорошим отношениям с коллегами	0,47
9	Стремление к самовыражению в труде, желание проявить творчество в работе	0,47

Среди наиболее важных мотивов трудового поведения персонала организации: стремление к получению большего материального

вознаграждения, чувство ответственности за выполняемую работу, стремление к продвижению по службе.

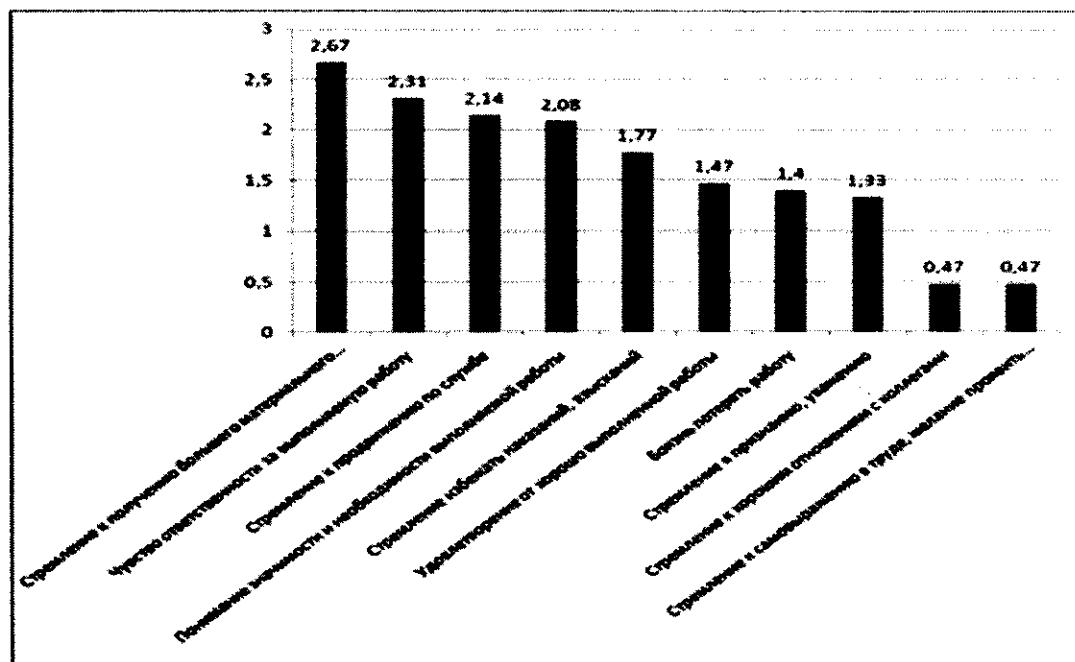


Рис. 2.4. – Мотивы трудового поведения

Таким образом, в основном тип работников в отделе оптимальный, поскольку сочетает в себе и материальную заинтересованность, и ответственность, и интерес.

Таблица 2.15

**Обобщающая оценка степени выраженности мотивов трудового поведения**

Ранг	Степень удовлетворенности	Степень выраженности
1	2	3
1	Выбранная профессия	1,21
1	Стиль и методы работы	1,21
1	Социально-бытовые условия на производстве	1,21
2	Организация труда	1,13
3	Перспективы профессионального роста	1,13
3	Содержание труда	0,64
3	Отношения в коллективе	0,64
3	Отношение администрации к нуждам работников	0,64

## Окончание таблицы 2.15

1	2	3
3	Уровень информированности о делах предприятия	0,64
3	Возможность влиять на дела в коллективе	0,64
4	Оплата труда	0,15
4	Объективность оценки работы руководителем	0,15

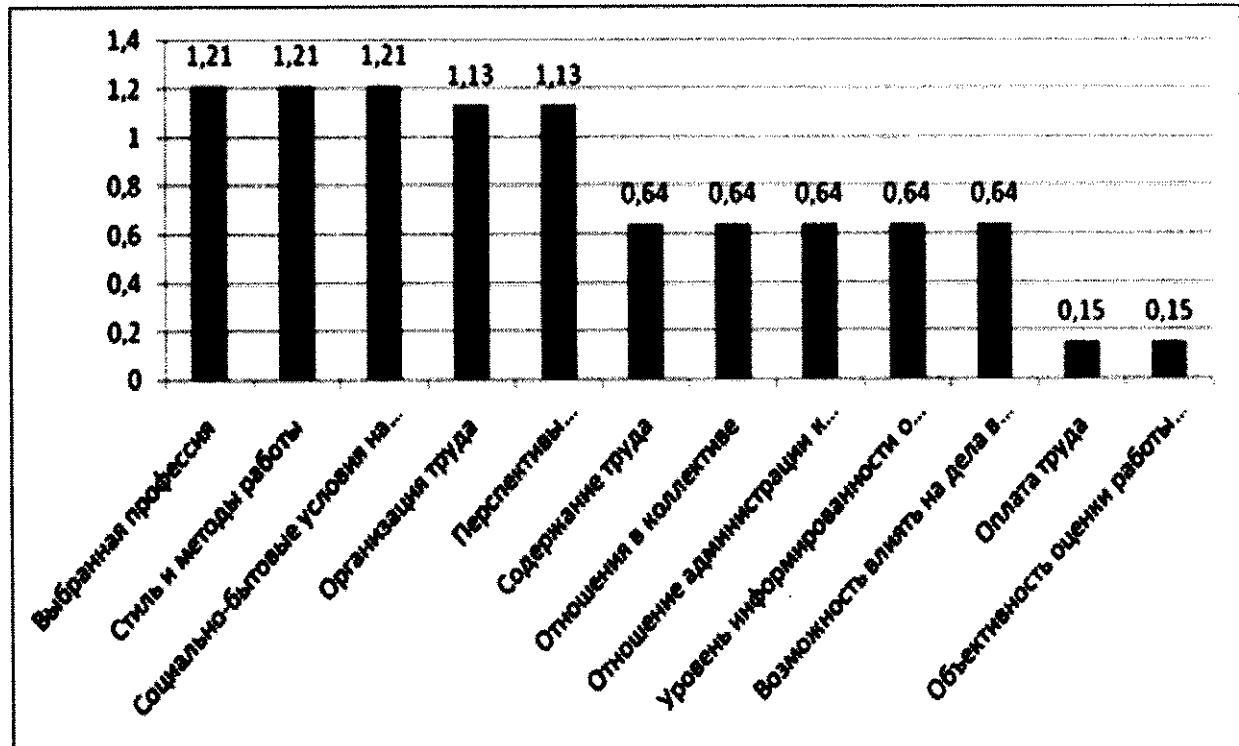


Рис. 2.5 – Степень удовлетворенности сотрудников

Результаты анализа позволяют сказать, что в предприятии нет такого фактора, которым работники были бы абсолютно удовлетворены. Минимальный балл набрали критерии: оплата труда и объективность оценки работы руководителем.

Большая часть сотрудников отмечает, что происходят изменения в лучшую сторону. Но по критериям: выбранная профессия, стиль и методы работы, социально-бытовые условия труда большая часть опрошенных ответили, что происходит изменение в худшую сторону.

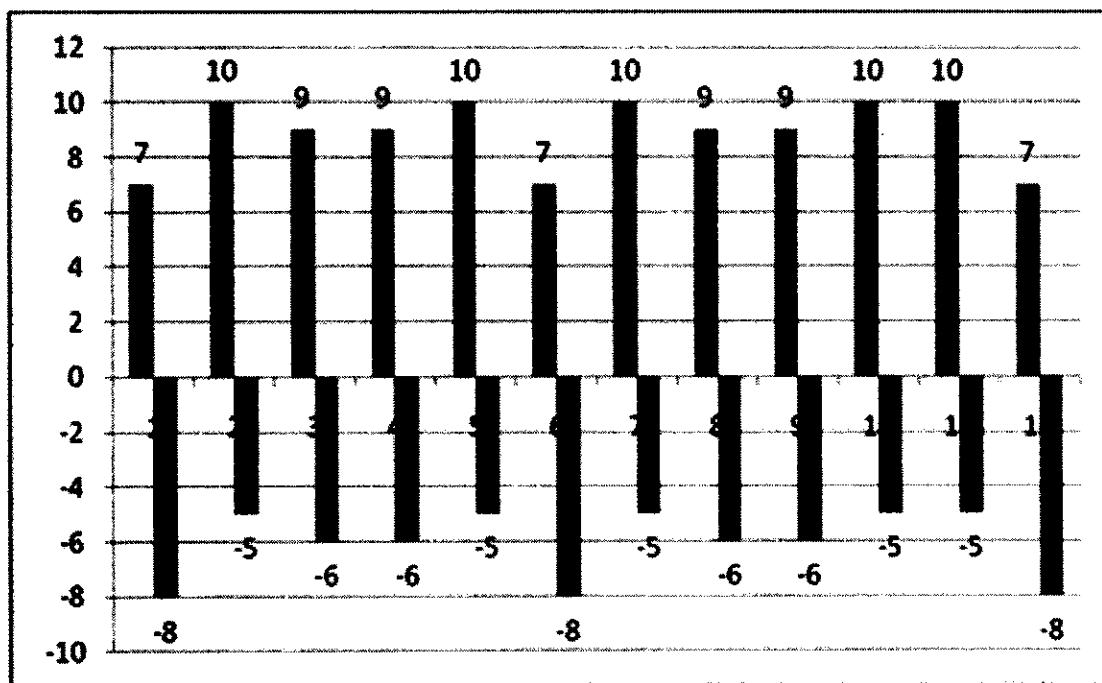


Рис. 2.6 – Оценка изменений удовлетворенности трудом

По результатам проведенного анализа можно вделать следующие предложения:

1. формирование системы премирования,
2. улучшение социально-психологического мотивирования;
3. улучшение социально-бытовых условий труда,
4. улучшение морально-психологического микроклимата в коллективе,
5. организация профсоюза.

### **3 РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ**

#### **3.3 Совершенствование системы материальной мотивации сотрудников ООО «Дельта»**

Из анализа материальной мотивации сотрудников ООО «Дельта» можно сделать вывод, что заработка плата, стимулируя работника к труду, должна при этом в полной мере отражать стоимость его рабочей силы и в то же время, стимулируя работника к постоянной рационализации труда, она должна при этом в полной мере отражать результативность его труда. И если стоимость рабочей силы выражается через величину тарифа, то результативность труда обязательно должна оцениваться с учетом этой величины. Следовательно, нам необходимо разработать такую систему оплаты, которая будет состоять из двух взаимосвязанных подсистем:

- 1) гибкой тарифной системы;
- 2) некоторой результирующей системы (с учетом величины тарифа).

Построенная по такому принципу система оплаты труда будет отражать двойственную природу заработной платы, а назначение тарифной системы будет заключаться в стимулировании работника к интенсивному труду, при котором адекватно будет оцениваться стоимость его рабочей силы. Назначение результирующей системы – стимулировать работника к непрерывной рационализации и в то же время адекватно оценивать конкретные результаты его труда.

Для того, чтобы стимулирование труда в материальном плане было наиболее полным, в систему вводится еще и третья составляющая – прямое участие работника в прибылях с учетом его трудового вклада. В итоге, оценка труда становится исключительно персональной и в тоже время она обеспечивает единый подход ко всем. Иными словами, три названные нами подсистемы стимулирования труда – гибкая тарифная, результирующая и

прямого участия в прибылях должны быть унифицированы и тем самым являть собой рациональную модель трудовых отношений.

Построение гибкой тарифной системы будет основываться на разделении всех работников на две основные категории – руководитель/ИТР/служащий и рабочий, что обусловлено принципиальным различием физического и умственного труда, а так же тем, что согласно законодательству Российской Федерации рабочие (за исключением определенных категорий вспомогательных рабочих) не могут получать оклад. Их заработка рассчитывается по сдельной системе.

Тариф для каждого работника будет оценивать его качество труда на основе оценки важности данного рабочего места для предприятия, деловых качеств, обобщенных результатов труда вкупе с комплексной оценкой профессионального уровня работника, при которой учитываются его квалификация и сложность выполняемых им функций. Сюда же будет включаться доплата за выслугу лет, за работу во вредных и тяжелых условиях труда. Таким образом для каждого работника будет рассчитан его индивидуальный тарифный коэффициент, который будет умножаться на тарифную ставку (оклад).

Комплексная оценка качества труда будет являться результатом аттестации, которую, на наш взгляд, необходимо проводить «сверху вниз», то есть каждый линейный руководитель оценивает качество труда подчиненных ему работников и отражать результаты в аттестационном листе. То есть, например, руководитель предприятия оценивает качество работы своих непосредственных заместителей, те – руководителей отделов, которые подчиняются непосредственно им, руководители отделов – качество работы своих подчиненных, мастера – бригадиров, бригадиры – рабочих и т.д. Комплексная оценка профессионального уровня работников будет производиться кадровой службой на основе регистрации всех изменений, таких как:

- уровень образования;

- стаж работы;
- повышение квалификации;
- овладение смежными специальностями;
- совмещение должностей.

Каждый параметр будет оцениваться определенной суммой баллов. Так же будем учитывать и степень важности определенной должности для предприятия ООО «Дельта».

В зависимости от набранной суммы баллов, каждому работнику будет присвоен определенный индивидуальный коэффициент повышения, а следовательно, выведена константная часть его заработной платы – тарифная часть. Получается, данная тарифная часть будет выплачиваться каждому работнику при строгом соблюдении в течении месяца всех норм трудовой, производственной и технологической дисциплины, при выполнении им точно в срок и с надлежащим качеством всех полученных ему работ.

Результирующая система предполагает наличие доплат за досрочное (но не менее качественное) выполнение заданий, сверхурочные работы, за внесение рационализаторских предложений, увеличение объема продаж, качества труда, производительности труда и т.д. Однако, за негативные отклонения – брак, нарушение дисциплины, невыполнение плана и т.д. предусмотрены определенные удержания из заработной платы.

Теперь рассмотрим механизм формирования тарифной и результирующей части для двух категорий персонала – рабочих и руководителей (ИТР, служащих).

Начнем с формирования тарифной части заработной платы. Как уже отмечалось выше, она будет высчитываться путем умножения нормативной тарифной ставки на тарифный коэффициент по ЕТС, а затем на коэффициент повышения, который для каждого работника будет высчитываться по результатам ежегодной аттестации.

Аттестация должна проводится ежегодно одним из количественных методов (экспертных оценок). Количественные оценки, деловых и

организаторских качеств работника, производится, как правило, с помощью экспертных оценок. Для характеристики работника сначала установим следующие критерии:

- 1) способность организовывать и планировать труд;
- 2) профессиональная компетентность;
- 3) степень ответственности за выполняемую работу;
- 4) контактность и коммуникабельность;
- 5) способность к нововведениям;
- 6) трудолюбие и работоспособность;
- 7) важность рабочего места для предприятия.

По каждому из этих критериев на основе изучения деятельности работника дается соответствующая оценка по избранной шкале, например, пятибалльной (отлично (или наивысшая степень) – 5; хорошо – 4; удовлетворительно – 3; неудовлетворительно – 2; плохо – 1).

Оценки по критериям обычно располагают по нарастающему количественному значению. Например, при оценке по критерию «способность организовывать и планировать труд»:

- «1» – явно неорганизованный работник и руководитель;
- «2» – не умеет организовывать и планировать свой труд и труд подчиненных;
- «3» – умеет организовать трудовой процесс, но не всегда удачно планирует работу;
- «4» – умеет хорошо организовывать и планировать свой труд и труд подчиненных;
- «5» – умеет создавать и поддерживать четкий порядок в работе на основе эффективного планирования.

По своей значимости в общей оценке работника определенные качества всегда имеют различный удельный вес, что устанавливается экспертыным путем. Для определения общей оценки деловых и организаторских качеств кандидата составляется специальный оценочный лист.

Естественно, чем выше общая оценка по каждой группе качеств, тем более достоин высокой оплаты кандидат работник. Наибольшая возможная оценка – пять баллов, а самая низкая – один балл.

Образование, стаж работы и возраст работника должны обязательно учитываться при оценке деловых качеств. Дело в том, что образование – одна из основных качественных характеристик при определении уровня квалификации работника, стаж работы – количественная мера опыта, а возраст находится во взаимосвязи со стажем работы.

Данные об образовании кандидата, его стаже и возрасте учитываются путем расчета коэффициента профессиональной перспективности по формуле:

$$K = Oy.\text{обр} \cdot (1 + C/4 + B/18) \quad (3.1)$$

Где  $Oy.\text{обр}$ . – оценка уровня образования, которая обычно принимается:

- 0,15 – для лиц, имеющих незаконченное среднее образование;
  - 0,60 – для лиц со средним образованием;
  - 0,75 – для лиц со среднетехническим и незаконченным высшим образованием;
  - 1,00 – для лиц с высшим образованием по специальности;
- $C$  – стаж работы по специальности.

В соответствии с рекомендациями он делится на четыре (в связи с тем, что, как установлено, стаж в четыре раза меньше влияет на результативность труда, чем образование);

$B$ -возраст.

В соответствии с рекомендациями он делится на 18 (установлено, что влияние возраста на результативность труда в 18 раз меньше, чем влияние образования). При этом за верхний предел возраста для мужчин принимается 63 года, а для женщин – 60 лет.

На этапе определения общей оценки кандидата на должность величина коэффициента профессиональной перспективности суммируется с общей оценкой по деловым и организаторским качествам. Это значение и будет необходимым тарифным коэффициентом.

Однако следует помнить, что сущность данного метода заключается в использовании квалификации, опыта и интуиции наиболее компетентных в своей области работы специалистов – экспертов. Важнейшими условиями применения этого метода является обеспечение анонимности выставляемых экспертами оценок и обоснованность подбора состава экспертных комиссий.

Если анонимность достигается через специальное анкетирование или тестирование, то обоснованность подбора состава экспертов состоит в их тщательной предварительной оценке, а также в методически грамотном и целенаправленном формировании количественного и качественного состава. Например, главные требования к эксперту – его компетентность в управлении производством, нравственность, глубокие знания и признанное умение решать специальные задачи в соответствии с определенными функциями.

Одно из требований – хорошо разбираться в одной из смежных специальных областях деятельности, например, для технолога – в экономике, для экономиста – в технологии, линейного руководителя – в правовых вопросах и т.д. Традиционное требование к формированию группы экспертов состоит в их способности провести экспертизу с учетом разнообразных сторон деятельности оцениваемого работника.

Главная опасность при подборе состава экспертов состоит в завышении доли какой-либо подгруппы экспертов, заведомо близкой в своем мнении. Эта опасность заключается не только в односторонности выставляемой оценки, но и в том, что при обработке экспертных мнений все другие оценки потеряют свою значимость. По той же самой причине нежелательно включение в экспертную группу специалистов, авторитет которых резко отличается от среднего авторитета членов комиссии.

После того, как будет сформирована основная (константная) часть заработной платы руководителей и специалистов, следует определиться с результирующей частью.

Как мы уже отмечали выше, данная часть заработной платы призвана поощрять «положительные» отклонения в работе, либо наказывать за

«отрицательные». Все надбавки или удержания производятся от основного оклада (тарифной части). Для руководителей и специалистов мы выделили положительные и отрицательные отклонения, а так же коэффициент доплат или удержаний, соответствующий им, данные представили в таблице 3.1.

Таким образом, мы сформировали тарифную и результирующую часть оплаты труда руководителей и специалистов. Участие в прибылях данной категории сотрудников будет рассмотрено ниже, вместе с участием в прибылях рабочих.

Тарифная часть оплаты труда рабочих также будет формироваться по итогам аттестации с учетом коэффициента повышения. Однако, в связи с тем, что на предприятии ООО «Дельта» достаточно большая численность рабочих, нужно упростить процесс расчета индивидуальных коэффициентов рабочих, на основе которых будет повышаться их тарифная ставка. Помимо единой тарифной ставки (ставки первого разряда) в расчет включены следующие составляющие:

- 1) Тарифный коэффициент согласно ЕТС;
- 2) Коэффициент по технологическим видам работ;

Таблица 3.1

#### Определение доплат и удержаний для руководителей

Отклонения в работе	Надбавка(+)/ удержание(-)
Сверхурочные работы	+0,6% установленного тарифного оклада (часового) за каждый час.
Нарушение трудовой дисциплины	-5% установленного тарифного оклада за 1 раз
Внесение рационального предложения	+15% установленного тарифного оклада
Участие во внедрении рационального предложения	+10% установленного тарифного оклада
За результат внедрения рационального предложения	+5% установленного тарифного оклада
Невыполнение запланированного объема работ по заданиям в срок	-10% установленного тарифного оклада
За совмещение профессий	+30% тарифной оклада отсутствующего
За консультирование	+10% установленного тарифного оклада
За обучение новых сотрудников	+15% установленного тарифного оклада

Определяем тарифную ставку рабочего путем умножения нормативной тарифной ставки на тарифный коэффициент согласно ЕТС и на коэффициент по технологическим видам работ.

В индивидуальный коэффициент повышения тарифной ставки включаем следующие факторы:

1) Образование:

- 0,15 – для лиц, имеющих незаконченное среднее образование;
- 0,60 – для лиц со средним образованием;
- 0,75 – для лиц со среднетехническим и незаконченным высшим образованием;

- 1,00 – для лиц с высшим образованием по специальности;

2) Уровень выполнения плана – включается, только если план выполнен на 100% и равен единице.

3) Владение смежной профессией – 0,5;

4) Соблюдение дисциплины – один балл;

5) Работа во вредных и тяжелых условиях – 0,3;

6) Доплаты за выслугу лет – прибавляем 0,02 за каждый год стажа;

Индивидуальный коэффициент получается путем суммирования всех имеющихся составляющих из п. 1 – 8. Затем получившийся коэффициент умножается на тарифную ставку. Таким образом, мы получаем константную (от аттестации до аттестации) часть оплаты труда рабочих. Отметим, что если рабочий имеет хотя бы среднетехническое образование, соблюдает дисциплину, выполняет план и имеет хотя бы третий разряд, то уровень его заработной платы будет примерно соответствовать тому, что он получал до внедрения усовершенствованной системы оплаты труда. Результирующую часть оплаты мы предлагаем сформировать следующим образом – таблица 3.2

Таблица 3.2

## Определение доплат и удержаний для рабочих

Отклонения в работе	Надбавка(+)/ удержание(-)
Сверхурочные работы	+0,6% установленной тарифной ставки (часовой) за каждый час.
Нарушение трудовой дисциплины	-5% установленного тарифной ставки за 1 раз
Внесение рационального предложения	+10% установленной тарифной ставки оклада
Участие во внедрении рационального предложения	+10% установленной тарифной ставки
За результат внедрения рационального предложения	+5% установленной тарифной ставки
Невыполнение запланированного объема работ по заданиям в срок	-10% установленной тарифной ставки
За совмещение профессий	+30% тарифной ставки отсутствующего
Наличие брака (не зависимо от того, исправимый или неисправимый)	-10% установленной тарифной ставки, не считая суммы,держанной на исправление брака
За обучение новых сотрудников	+15% установленной тарифной ставки

Участие в прибыли организации – один из важнейших моментов материального стимулирования труда работника. То есть, по итогам года, в зависимости от трудового вклада, работнику выплачивается определенная премия.

Для того, чтобы данная система действовала, на предприятии, наравне с фондом потребления, накопления, резервным и другими фондами, следует сформировать фонд для выплаты таких премий. Если принимать во внимание чистую прибыль то, на наш взгляд, для формирования такого фонда будет достаточно 10% от чистой прибыли.

За достижение определенных результатов каждому работнику будет присваиваться определенная сумма баллов. Затем необходимо посчитать сумму баллов каждого работника и всех работников организации в целом. Величину фонда выплаты премий мы поделим на общую сумму баллов по предприятию, таким образом мы получим стоимость одного балла. Затем для каждого работника, исходя из суммы набранных им баллов, рассчитаем сумму премии. В таблице 3.3 предложены варианты начисления баллов за определенные результаты.

Таблица 3.3

## Варианты начисления баллов за определенные результаты труда

Результат	Балл
Выполнение плана по производству продукции (выполнению работ, оказанию услуг)	10 баллов за каждый месяц выполнения плана
Перевыполнение/недовыполнение плана	+5 баллов за каждый процент перевыполнения ежемесячно, -5 баллов за каждый процент недовыполнения
Сопричастность в: - увеличении объема продаж; - увеличении прибыли; - в загрузке производственных мощностей; - продвижении товара.	5 баллов за каждый процент увеличения
Рациональное предложение: - внесение рационального предложения; - участие во внедрении рационального предложения; - за результат внедрения.	30 баллов
Оказание помощи, консультирование других отделов, обучение новых сотрудников	15 баллов
Проявление инициативы в организации праздников	10 баллов

Важные моменты при внедрении новой системы оплаты труда – работники должны подписать соответствующие трудовые договора или дополнительные соглашения, то есть должны быть согласны с новыми условиями и оплаты, а также, первые месяца заработная плата не должна сильно отличаться от той, что сотрудники получали при старой системе оплаты, то есть переход на усовершенствованную систему должен быть постепенным, чтобы сотрудники могли привыкнуть.

### 3.1 Совершенствование нематериальной системы мотивации сотрудников

Виды и формы нематериальной мотивации как часть единой системы мотивации, действующей в компании, необходимо постоянно развивать и совершенствовать.

Для улучшения работы персонала ООО «ДЕЛЬТА» всех своих работников постоянно отправляет на курсы повышения квалификации. Для экономии средств и времени работников необходимо внедрить дистанционное обучение персонала, причем нужно пройти программу, касающуюся «маркетинга взаимоотношений».

Среди инструментов способных обеспечить и сохранить баланс, является мотивация сотрудников. При этом, если система мотивации построена правильно, сотрудники работают более эффективно, обеспечивая рост прибыли компании, что удовлетворяет интересам собственников. Кроме этого, система мотивации стимулирует сотрудников более качественно и оперативно обслуживать клиентов, что, в свою очередь, отвечает интересам клиентов. Довольные клиенты чаще обращаются в компанию, чаще и в большем объеме совершают покупки услуг, увеличивая, таким образом, не только прибыль компании, но и бонусную составляющую дохода сотрудников, так как все, начиная от кассира и заканчивая менеджерами, должны понимать, зачем им нужна программа поощрения.

В противном случае информация о выгодах участия в программе не будет доведена должным образом до потребителя, и программа не будет работать. Для любого выпускника бизнес-школы совершенно очевиден тот факт, что немотивированный сотрудник не заинтересован в качественном обслуживании клиентов, что, в свою очередь, ведет к оттоку клиентов. И, даже если сегодня у компании дела идут более или менее неплохо, уже в обозримом будущем такая ситуация приведет к серьезным финансовым трудностям.

1. Обучение сотрудников необходимо проводить в двух направлениях: тренинги по взаимодействию с покупателями и лекции по продуктовой линейке.

2. Необходима реализация посттренингового сопровождения, целью которого является поддержка участников тренинга и закрепления полученного материала, для применения его на практике. Помимо этого, это еще и обратная связь для тренера.

3. Обучение имеет два режима: обязательный для новых сотрудников и не обязательный для тех, кто уже проходил обучение

4. В результате наблюдения за взаимодействием продавца и покупателя происходит контроль усвоения материала в виде тестов, на знание технических характеристик.

Необходимо отметить, что на эффективность обучения влияют и иные показатели, и факторы, например: маркетинговые, организационные, мотивационные и т. д.

Добрый, приветливый, отзывчивый персонал помогает компании поддерживать обслуживание на высшем уровне, что способствует проявлению лояльности у клиентов. 34% полностью согласились и 43% частично согласны с утверждением: «Мне приятнее будет увидеть улыбку на лице представителя компании, чем получить дисконтную карточку». Таким образом, можно понять, насколько важна этика обслуживания. Неудовлетворенный клиент уйдет и расскажет о своем негативном опыте в среднем 17-ти своим знакомым.

Еще один немаловажный фактор, касающийся улучшения работы предприятия – это мотивация сотрудников. Причем мотивация со стороны самого предприятия, то есть предоставление скидок не только клиентам, но в первую очередь сотрудникам. Личным примером менеджеры по продажам должны показывать покупателям все плюсы строительных материалов, купленных в ООО «ДЕЛЬТА» но для этого необходимо заинтересовать самих сотрудников.

В ООО «ДЕЛЬТА» проводятся следующие мероприятия по нематериальной (немонетарной) мотивации персонала:

- строгое соблюдение гарантий, установленных в законодательстве о труде, в частности, для работающих женщин-матерей;
- работникам, занятым на производстве, бесплатно выдаются: спецодежда, спецобувь и индивидуальные средства защиты, молоко (за вредные условия труда), мыло и другие санитарно-гигиенические средства (в

соответствии с требованиями СанПина). На территории оборудована прачечная, в которой дважды в неделю осуществляется бесплатная стирка спецодежды;

– на предприятии оборудован медицинский кабинет, в котором могут оказать первую медицинскую помощь, проконсультировать работника по вопросам здоровья.

– за счет предприятия каждый работник ежегодно проходит медицинский осмотр;

– компания позволяет управленческому персоналу и ИТР пользоваться Интернетом (выделенный лимит-трафик с блокировкой сайтов социальных сетей) и служебными телефонами на рабочем месте в личных целях (при условии, что это не будет негативно влиять на рабочий процесс);

– для выполнения функциональных обязанностей управленческому персоналу, региональным менеджерам и другим сотрудникам компании оплачивает услуги мобильной связи;

– сотрудникам, выполняющим выездные работы, предоставляется в личное пользование служебный автомобиль, либо, если он задействует личный автомобиль, осуществляется компенсация расходов на топливо;

– возможность повышения квалификации и дополнительного образования по специальности за счет компании.

Ежегодно в день профессионального праздника предприятие награждает Почетными грамотами и ценными подарками наиболее достойных работников каждого структурного подразделения. Все работники компании получают «сладкие» подарки.

За счет предприятия организуются ежегодные новогодние корпоративы для всех желающих работников.

Также ООО «ДЕЛЬТА» обеспечивает детей работников в возрасте до 14 лет включительно новогодними подарками, профсоюз обеспечивает детей работников билетами на новогодние представления, а работников, являющихся

членами профсоюза – новогодними подарками, билетами на культурно-массовые мероприятия.

С целью соблюдения трудовой производственной дисциплины применяется дисциплинарная и административная мотивация персонала в виде наложения взысканий, предупреждений, выговоров, строгих выговоров, штрафов, увольнения с работы.

Чтобы оценить целесообразность, практическую значимость тех или иных мероприятий нематериального стимулирования персонала в ООО «ДЕЛЬТА» обратимся к всероссийскому исследованию «Мотивирующие факторы на рабочем месте», подготовленному компанией «Рекардо». Ведущую позицию занял показатель потребности персонала в доставке до места работы и обратно: 56 % респондентов отметили ее как одну из наиболее ценных составляющих социального пакета. Важными показателями для опрашиваемых оказались белая заработная плата (47 %) и обучающие мероприятия за счет компании (37 %), что свидетельствует о повышении цивилизованности рынка труда, 45 % респондентов заинтересованы в организации питания за счет предприятия.

Отметим, что такие виды доходов, получаемых в натуральной форме, как предоставление служебного автомобиля, оплата услуг мобильной связи, пользование Интернетом свидетельствуют о том, что предприятие доверяет своим сотрудникам.

Но наряду с вышеперечисленными преимуществами системы нематериального стимулирования персонала ООО «ДЕЛЬТА» у неё есть несколько весомых недостатков.

В компании недостаточно развито моральное стимулирование: отсутствует присваивание за достигнутые результаты званий («Лучший работник месяца», «Универсальный мастер» и т.д.), не проводятся конкурсы профессионального мастерства.

Атрофирована так называемая система участия персонала: работники не привлекаются к управлению организацией, их мнение нередко

игнорируется, признается малозначимым. Руководство организации не предоставляет сотрудникам должных возможностей проявить свои способности и творческую инициативу в работе.

С перебоями функционирует система оповещения, особенно эта проблема актуальна для производственного персонала: работники обычно если и узнают какую-либо управленческую информацию, связанную с деятельностью предприятия (планы, отчеты), то происходит это с большим временным лагом и, как правило, в видоизмененной и малопонятной форме по причине:

- сложности восприятия большого массива текста и цифр;
- избегания руководством каких-то спорных вопросов;
- адресности обращения (отсутствие явной благодарности);
- малоконкретности как в итогах деятельности компании, так и в перспективах ее развития.

Отсутствие проведения отделом внутренних коммуникаций и мотивации трудовой деятельности исследований социально-психологического климата в коллективе, удовлетворённости работников организацией и мотивацией труда также является негативным фактором системы мотивации персонала ООО «ДЕЛЬТА».

Необходимость практики подобных исследований очевидна: Руководство компаний сможет выстроить эффективную по результатам и оптимальную по затратам систему мотивации персонала только тогда, когда фундаментом этой системы будут потребности и интересы работников, гармонично согласованные с целями и ценностями компании.

Программа лояльности должна постоянно проходить рестайлинг и совершенствоваться, для того, чтобы нравиться клиентам. В связи с этим, необходимо ввести в работу дополнительную систему анкетирования.

### 3.3 Экономическая эффективность предложенного мероприятия

Одним из самых важных моментов совершенствования системы мотивации – внедрение получившейся модели.

Частично этот вопрос мы рассматривали при разработке каждого метода, сейчас выделим основные правила:

1) Руководство прежде всего должно быть согласно с применением усовершенствованной системы мотивации. Если данная идея не будет поддерживаться руководством, то она обречена на провал. Следует представить руководителю усовершенствованную модель, ознакомить с возможностями и преимуществами, которые она дает, а также с возможными «подводными» камнями. Привести расчет эффективности внедрения усовершенствованной системы. Обратить внимание на видения руководителя по поводу системы мотивации на его предприятии. При необходимости дополнить усовершенствованную систему предложенными руководителями методами, либо исключить те, которые они посчитают невозможными и неприемлемыми для ООО «Дельта»;

2) Все работники так же должны быть ознакомлены с новой системой, теми возможностями, которые она дает и требованиями, которые она предъявляет. Поскольку на ООО «Дельта» большая численность работников, то ознакомление пройдет в два этапа: сначала необходимо ознакомить специалистов и служащих, а затем рабочих. Необходимо выслушать замечания и предложения коллектива. После согласования с руководителями – добавить или исключить предлагаемые методы. Принятие коллективом новой системы очень важно, так как для успешного внедрения она не должна вызывать у коллектива внутреннее несогласие.

3) Для внедрения и поддержания работы системы необходимо наличие квалифицированных специалистов, которые будут заниматься данными вопросами. Помня о законе роста сложности и степени неопределенности при принятии решений в зависимости от количества персонала, мы предлагаем

выделить для этих целей двух из пяти сотрудников отдела кадров, так как они имеют соответствующие знания. К тому же, они в полной мере не используют рабочее время. Для выполнения текущего объема формальной работы с кадрами будет достаточно трех человек. Но чтобы работа двух специалистов была наиболее качественной, им необходимо пройти курсы повышения квалификации по данному направлению. Так же в каждом цеху следует выделить людей, которые будут следить за внедрением системы и ее работой. Причем, если за производительностью труда и соблюдением дисциплины может следить бригадир, то за применением методов нематериальной мотивации – например, мастер. Соответственно, ответственным будут сделаны определенные надбавки и начислены бонусы.

Разработаем полную процедуру нематериальной мотивации «Маркетинг взаимоотношений» для сотрудников компании ООО «ДЕЛЬТА».

Для разработки и внедрения предложенного проекта маркетинг взаимоотношений новой системы нематериальной мотивации персонала в компании необходимо составить таблицу мероприятий.

Рассмотрим затраты, которые необходимо понести компании ООО «ДЕЛЬТА» для осуществления всех мероприятий по внедрению проекта.

1. Для разработки документации и внедрения системы вводим в штат специалиста по системе нематериальной мотивации по срочному трудовому договору, заработка плата данного специалиста – 20 000 рублей в месяц.

2. В связи с необходимостью многочисленных коммуникаций с сотрудниками, сторонними организациями, необходимо предоставить данному специалисту оплату мобильной связи. По тарифу МТС ежемесячный платеж будет составлять 500 рублей в месяц.

3. Организация ужина с директором компании (приз – лучшему менеджеру продаж года) составляет 4000 рублей, мероприятие запланировано на май месяц 2020.

4. Оплата агентству за доставку сотрудников с пейнтбольной площадки до города в июне месяце 2020г (проведение игры «Меткий стрелок») составляет 3 000 рублей (мероприятие запланировано на июнь).

5. Оплата дорожки в бассейне составляет 4 000 рублей в месяц. Дорожка предоставляется 4 раза в месяц по выходным дням для всех сотрудников компании.

6. Аренда тренажерного зала составляет 6 000 рублей в месяц. Тренажерный зал находится в распоряжении сотрудников 4 раза в месяц по выходным дням.

7. Грамоты и призы для награждения сотрудников по результатам года (день рождения компании) – составляет 30 000 рублей (грамоты 1 штука 200 рублей, 10 штук – 2000 рублей; 10 номинаций по – 2800 рублей на каждую).

В целом затраты на реализацию проекта совершенствования системы нематериальной мотивации персонала в ООО «ДЕЛЬТА» представлена в таблице 3.5.

Таблица 3.5

**Затраты на реализацию проекта совершенствования системы нематериальной мотивации персонала.**

Наименование статьи затрат	Затраты, руб. на 9 мес.
Введение в штат специалиста по системе нематериальной мотивации	180 000
Оплата мобильной связи данному специалисту	4 500
Ресторан (3 мероприятия)	335 800
Доставка сотрудников	3 000
Дорожка в бассейне	36 000
Тренажерный зал	54 000
Грамоты и призы	30 000
<b>ИТОГО:</b>	<b>643 300</b>

Далее оценим доходность проекта:

### 1. Определение денежных потоков

#### 1.1 Вложения

$$\sum_{t=0}^T Z_t = Z_T, \quad (3.4)$$

где  $Z_T$  – затраты;

$t=0$  – нулевой период, т.к. на начало проекта должны быть определённые деньги.

$Z_T = 643\ 300$  рублей

#### 1.2 Поступления от реализации проекта

$$\sum_{t=1}^T D_t = D_T, \quad (3.5)$$

где  $D_T$  – доход;

$t=1$  – первый период.

$D_T = 705\ 387$  рублей

#### 2. Норма дисконта

$$d=a+b+c, \quad (3.6)$$

где  $a$  – цена денег (процент за пользование денежными средствами), кредитная ставка;

$b$  – учёт рисков;

$c$  – прогнозируемый финансовыми аналитиками уровень инфляции на финансовом рынке.

$a = 18\%$  - организация использует кредит

$b = 1\%$  – данный проект имеет невысокую степень риска

$c = 9\%$  - прогнозируемый финансовыми аналитиками уровень инфляции на финансовом рынке.

$$d = 18\% + 1\% + 9\% = 28\%$$

Так как период нашего проекта – 9мес, то годовую ставку необходимо разделить на количество месяцев

$$d = 28\% / 12 = 0,023$$

### 3. Коэффициент дисконтирования (для учёта временного фактора)

$$k_m = \frac{1}{1+d}, \quad (3.7)$$

где  $d$  – норма дисконта;  $t = 0, 1, 2, \dots, T$ .

### 4. Чистый дисконтированный доход ( $\text{ЧДД}$ ) по расчётным периодам

$$\text{ЧДД}_t = (\bar{A}_t - G_t) \cdot k_m, \quad (3.8)$$

$\bar{A}$  – результаты, достигаемые на  $t$ -ом шаге расчета;

$G$  – затраты, осуществляемые на том же шаге;

$K$  – Коэффициент дисконтирования

Если  $\text{ЧДД}$  инвестиционного проекта положителен, проект является эффективным (при данной норме дисконта) и может рассматриваться вопрос о его принятии. Чем больше  $\text{ЧДД}$ , тем эффективнее проект.

### 5. Чистый дисконтированный доход ( $\text{ЧДД}$ ) за весь период

$$\text{ЧДД}_T = \sum_{t=0}^T (\bar{A}_t - G_t) \cdot k_m, \quad (3.9)$$

### 6. Чистая текущая стоимость ( $\text{ЧТС}$ ) – нарастающий итог $\text{ЧДД}$ ( $NPV$ )

$$\text{ЧТС}_T = NPV = \sum_{t=0}^T \text{ЧДД}_t, \quad (3.10)$$

### 7. Чистая текущая стоимость ( $\text{ЧТС}$ ) за весь период

$$\text{ЧТС}_T = NPV = \sum_{t=0}^T \text{ЧДД}_t, \quad (3.11)$$

Совокупные доходы и затраты занесем в таблицу 3.6.

Таблица 3.6

#### Совокупные доходы и затраты проекта

Период $t$	Доход $D_t$	Затраты $Z_t$	Коэф. диск. $k_{dt}$	Диск.доход руб. $D_t \cdot k_{dt}$	Диск.затраты $Z_t \cdot k_{dt}$	$\text{ЧДД}_t$	$\text{ЧТС}_t$
1	2	3	4	5	6	7	8
ноябрь	0,00	30 500,00	1	0,00	30 500,00	-30 500,00	-30 500,00
декабрь	0,00	140 500,00	0,977	0,00	137 296,42	-137 296,42	-167 796,42
январь	48647,396	30 500,00	0,954	46 454,24	29 124,98	17 329,26	-150 467,15

## Окончание таблицы 3.6

февраль	72971,094	66 500,00	0,933	68 092,53	62 054,07	6 038,46	-144 428,69
март	97294,792	111 500,00	0,911	88 719,91	101 673,17	-12 953,26	-157 381,95
апрель	121618,49	32 300,00	0,891	108 371,23	28 781,73	79 589,50	-77 792,46
май	121618,49	34 500,00	0,870	105 900,22	30 041,14	75 859,09	-1 933,37
июнь	121618,49	46 500,00	0,850	103 485,56	39 567,00	63 918,56	61 985,19
июль	121618,49	150 500,00	0,831	101 125,96	125 140,97	-24 015,02	37 970,18
Итого	705 387	643 300	-	622 150	584 179	37 970	

Из приведенных нами расчетов, видно, что начав, реализацию проекта совершенствования системы нематериальной мотивации персонала в ноябре 2019 года в мае 2020 года мы получим положительный эффект.

Теперь определим срок окупаемости

Срок окупаемости Ток = 7 + x, где x - ?

При  $\frac{ЧДД_6}{ЧДД_6} = 63,9$  тыс.руб., и  $x\dot{O}N_5 = -1,9$  тыс.руб.

Получаем:

$$x = \frac{-x\dot{O}N_5}{ЧДД_6} = \frac{1,9}{63,9} = 0,03 \text{ мес.}$$

8. Индекс доходности (*ИД*) – доход на каждый вложенный рубль

$$E\bar{A} = PI = \frac{\sum_{t=1}^Q \bar{A}_t - k_m}{\sum_{t=0}^Q G_t - k_m} \text{ руб./руб.,} \quad (3.12)$$

$$ИД = 622 150 / 584 179 = 1,06.$$

9. Рентабельность проекта

$$R_{пр} = ИД \cdot 100 \% - 100\%.$$

$$R_{пр} = 1,06 \cdot 100 \% - 100\% = 6 \%$$

10. Среднемесячная рентабельность проекта

$$R_{пр.ср} = \frac{ИД}{T} \cdot 100 \% - 100\%.$$

$$R_{\text{пр.ср}} = \frac{0,06}{9} \cdot 100 \% = 0,7 \%$$

Для того, чтобы сделать выводы об экономической эффективности проекта, необходимо соблюсти следующие условия:

1. ЧДД>0;
2. ИД>1;
3. R>1.

Проверим выполнение данных условий при расчете экономической эффективности предлагаемого проекта совершенствования системы нематериальной мотивации ООО «ДЕЛЬТА»

Таблица 3.7

**Условия экономической эффективности проекта**

Условия экономической эффективности проекта	Показатели планируемого проекта руб.
ЧДД>0	37 970
ИД>1	1.06
R>1	6

Таким образом, все условия определения экономической эффективности проекта выполнены, и можно сделать вывод, что предлагаемый проект является инвестиционно привлекательным и рентабельным.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Таким образом, в результате проведенного исследования решены следующие важнейшие задачи: проведен анализ особенностей управления персоналом в отечественной и зарубежной литературе, изучены методы оценки системы управления персоналом, проведен анализ кадровой политики, структуры и динамики численности на примере ООО «Дельта», разработаны пути повышения эффективности системы управления персоналом и проведена оценка экономической эффективности предложенных мероприятий.

Человеческие ресурсы – специфический и важнейший из всех видов экономических ресурсов. Как фактор экономического развития человеческие ресурсы - это работники, которые имеют определенные профессиональные привычки и знания и могут использовать их в трудовом процессе.

Объектом исследования в работе явилась организация ООО «Дельта», основным видом деятельности которой является продажа и сервисное обслуживание оборудования. Анализ хозяйственной деятельности показал, что в отчетном году наблюдается развитие финансово-хозяйственной деятельности, о чем свидетельствует рост выручки на 28 млн. руб. и рост прибыли на 8,2 млн. руб. Положительно характеризуется рост доходности активов, рентабельности собственного капитала и скорректированной чистой рентабельности.

Наибольший удельный вес в структуре работников компании составляют люди в возрасте 35-45 лет. Удельный вес данной группы составил в отчетном периоде 41%, увеличившись на 1,4% или 4 человека. По остальным возрастным группам произошло снижение удельного веса. В целом структуру персонала компании на протяжении двух анализируемых лет можно оценить положительно, т.к. наибольший удельный вес составляют люди среднего возраста, обладающие навыками, специфическими знаниями и опытом работы. В целом показатели текучести кадров достаточно низкие, что можно оценить положительно.

Положительно оценивается рост выработки на одного работника организации. Данное изменение обусловлено ростом выручки от продажи. Фонд заработной платы в отчетном периоде увеличился на 2,54%, тогда как выручка возросла на 7,69%. Такое соотношение темпов роста характеризуется положительно, т.е. рост фонда заработной платы является обоснованным. Следует заметить, что рост фонда заработной платы обусловлен увеличением среднегодовой заработной платы

Важным этапом в процессе обеспечения предприятия человеческими ресурсами является отбор кандидатов. Процесс отбора персонала представляет собой взаимосвязанные методы оценки кандидатов. Среди таких методов выделяю анализ анкетных данных, собеседование, тестирование и другие методы, позволяющие определить соответствует ли кандидат заранее установленным требованиям.

Анализируя деятельность предприятия, следует признать удовлетворительной работу с кадрами в ООО «Дельта».

Однако, на сегодняшний день, еще существуют проблемные вопросы и направления работы с персоналом. На основании анализа работы с кадрами предлагаются мероприятия по улучшению работы в 2020 году: совершенствование системы мотивации как материальной, так и нематериальной. Причем мотивация со стороны самого предприятия, то есть предоставление скидок не только клиентам, но в первую очередь сотрудникам.

Учитывая небольшие затраты на улучшение системы мотивации, затраты на реализацию данных мероприятий окупятся уже в следующем прогнозном году.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2017. - 192 с.
2. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. - 239 с.
3. Бедяева, Т.В. Управление персоналом на предприятиях туризма: Учебник / Т.В. Бедяева, А.С. Захаров; Под ред. проф. Е.И. Богданов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 180 с.
4. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 237 с.
5. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 192 с.
6. Бухалков, М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 400 с.
7. Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций: Пособие для подготовки к экзаменам / О.В. Валиева. - М.: А-Приор, 2016. - 176 с.
8. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2017. - 96 с.
9. Веснин, В.Р. Управление персоналом: теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2016. - 688 с.
10. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 282 с.
11. Дементьева, А.Г. Управление персоналом: Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2018. - 287 с.

12. Зайцева, Н.А. Управление персоналом в гостиницах: Учебное пособие / Н.А. Зайцева. - М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 416 с.
13. Кибанов, А.Я. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 80 с.
14. Кибанов, А.Я. Система управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 64 с.
15. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 238 с.
16. Колесникова, М.Н. Управление персоналом библиотеки: Учебно-практическое пособие / М.Н. Колесникова. - СПб.: Профессия, 2016. - 192 с.
17. Куприянчук, Е.В. Щербакова Ю.В. Управление персоналом: ассессмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: РИОР, 2017. - 255 с.
18. Лукичева, Л.И. Управленческие решения: учебник / Л.И.Лукичева. - М.: ОМЕГА-Л, 2015. - 383 с.
19. Маслова, В.М. Управление персоналом: учеб. для студ. вузов, обуч. по экон. спец. / В.М.Маслова. - М.: Юрайт, 2016. - 488 с.
20. Мелихов, Ю.Е.Управление персоналом: портфель надежных технологий: учеб.-практ. пособие / Ю.Е.Мелихов, П.А.Малуев; Изд.-торг. корпорация "Дашков и К". - 2-е изд. - М.: Дашков и К, 2017. - 342 с.
21. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2017. - 72 с.
22. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для бакалавров / Е.Б. Моргунов. - М.: Юрайт, 2016. - 561 с.
23. Оксинойд, К.Э. Розина Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организаций: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинойд., Е.В. Розина. - М.: Проспект, 2015. - 64 с.

24. Потемкин, В.К. Управление персоналом: учеб. для студ. вузов, специализирующихся на менеджменте организации, экономики труда и упр. персоналом / В.К.Потемкин. - М.: Питер, 2016. - 426 с.

25. Управление персоналом: учеб. для бакалавров: для студ. вузов / [А.А.Литвинюк и др.]; под ред. А.А.Литвинюка. - М.: Юрайт, 2016. - 434 с.

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

РЕЦЕНЗИЯ

на выпускную квалификационную работу

студента (ки) Акопской Александре Александровной  
Ф.И.О.

группы 22414 кафедры менеджмента

полное наименование кафедры

специальности (направления) 88.03.02

полное наименование специальности (направления)

на тему Разработка широкоприменимой по повышению  
эффективности управления персоналом ООО "Дельта"

полное наименование темы согласно приказу

Выпускная квалификационная работа содержит пояснительную записку на \_\_\_\_\_  
страницах, \_\_\_\_\_ иллюстрационный материал.

1. Актуальность и значимость темы актуальная

2. Логическая последовательность разделена в  
логической последовательности

3. Положительные стороны работы Методика, анализ,  
классификация, предложений

4. Аргументированность и конкретность выводов и предложений выбор  
аргументированы и конкретны

5. Полнота проработки литературных источников Проработаны

6. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций хорошее

7. Недостатки работы Не выявлены

8. Какие предложения целесообразно внедрить в практику Мотивацию сотрудников

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 отлично, а ее автор Аксенов А.А. Ф.И.О.

присвоения ему (ей) квалификации бакалавр менеджмента  
Рецензент Директор ИУК МГУ

Ф.И.О., ученое звание, степень, должность, место работы

«20» 06 2019 г.

подпись рецензента



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

ОТЗЫВ

на выпускную квалификационную работу бакалавра

Студента

Акопской Александры Александровны

группы 224-М кафедры Менеджмента

направления 38.03.02 «Менеджмент», профиля «Финансовый менеджмент»

на тему: **«Разработка мероприятий по повышению эффективности управления персоналом ООО «Дельта»**

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

1. Актуальность и значимость темы: Выпускная квалификационная работа предполагает мероприятия по повышению эффективности управления персоналом, поэтому является актуальной и имеет важное практическое значение.
2. Логическая последовательность: В работе последовательно выполнен анализ экономической, финансовой деятельности организации, анализ эффективности управления персоналом, логически правильно сформулированы выводы и поставлены задачи по повышению эффективности управления персоналом.
3. Положительные стороны работы: Выпускная квалификационная работа раскрывает и решает актуальные проблемы организации.
4. Аргументированность и конкретность выводов и предложений: Сделанные выводы и заключения основываются на данных, полученных в результате исследования внутренней отчетной документации организации и рыночных условий.
5. Полнота проработки литературных источников: При выполнении выпускной квалификационной работы были использованы современные литературные источники.
6. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций: Выпускная квалификационная работа оформлена в соответствии с требованиями. Таблицы, графики, иллюстрации полностью отражают основное содержание работы.
7. Уровень самостоятельности при работе над темой выпускной квалификационной работы: Автор выпускной квалификационной работы продемонстрировал хороший уровень знаний, умение самостоятельно анализировать теоретический и практический материалы.
8. Недостатки работы: В работе недостаточно широко обоснованы причины повышения эффективности управления персоналом.
9. Какие профессиональные компетенции отработаны при работе над темой выпускной квалификационной работы: Автор работы проявил себя специалистом, подготовленным для профессиональной деятельности, способным ставить и решать сложные экономические задачи. Выпускная квалификационная работа отвечает предъявляемым требованиям и рекомендуется (не рекомендуется) к защите на заседании Государственной аттестационной комиссии.

Руководитель ВКР: Лобков Константин Юрьевич, доцент, к.э.н.  
«20» июня 2019 г.

  
подпись руководителя

# Отчет о проверке на заимствования №1



Автор: Розова Татьяна [tanya-rozova@bk.ru](mailto:tanya-rozova@bk.ru) / ID: 6382702  
Проверяющий: Розова Татьяна ([tanya-rozova@bk.ru](mailto:tanya-rozova@bk.ru) / ID: 6382702)  
Отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат»- <http://users.antiplagiat.ru>

## ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

№ документа: 44  
Начало загрузки: 26.06.2019 05:12:19  
Длительность загрузки: 00:00:05  
Имя исходного файла: ВКР Акопская А.А.  
Размер текста: 2077 кБ  
Символов в тексте: 248283  
Слов в тексте: 34416  
Число предложений: 1044

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОТЧЕТЕ

Последний готовый отчет (ред.)  
Начало проверки: 26.06.2019 05:12:25  
Длительность проверки: 00:00:16  
Комментарии: не указано  
Модули поиска: Модуль поиска Интернет

ЗАИМСТВОВАНИЯ	ЦИТИРОВАНИЯ	ОРИГИНАЛЬНОСТЬ
31,21%	0%	68,79%



Заимствования — доля всех найденных текстовых пересечений, за исключением тех, которые система отнесла к цитированию, по отношению к общему объему документа.

Цитирования — доля текстовых пересечений, которые не являются авторскими, но система посчитала их использование корректным, по отношению к общему объему документа. Сюда относятся оформленные по ГОСТу цитаты: общепотребительные выражения; фрагменты текста, найденные в источниках из коллекций нормативно-правовой документации.

Текстовое пересечение — фрагмент текста проверяемого документа, совпадающий или почти совпадающий с фрагментом текста источника.

Источник — документ, преиндексированный в системе и содержащийся в модуле поиска, по которому проводится проверка.

Оригинальность — доля фрагментов текста проверяемого документа, не обнаруженных ни в одном источнике, по которым шла проверка, по отношению к общему объему документа.

Заимствования, цитирования и оригинальность являются отдельными показателями и в сумме дают 100%, что соответствует всему тексту проверяемого документа.

Обращаем Ваше внимание, что система находит текстовые пересечения проверяемого документа с преиндексированными в системе текстовыми источниками. При этом система является вспомогательным инструментом, определение корректности и правомерности заимствований или цитирований, а также авторства текстовых фрагментов проверяемого документа остается в компетенции проверяющего.

№	Доля в отчете	Источник	Ссылка	Актуален на	Модуль поиска
[01]	8,23%	Скачать/bestref-216561.doc	<a href="http://bestreferat.ru">http://bestreferat.ru</a>	раньше 2011	Модуль поиска Интернет
[02]	0%	Оценка системы мотивации кадров предприятия. Диплом. Читать текст... <a href="http://biblio.fond.ru">http://biblio.fond.ru</a>	<a href="http://biblio.fond.ru">http://biblio.fond.ru</a>	07 Ноя 2017	Модуль поиска Интернет
[03]	0%	Совершенствование системы мотивации персонала предприятия (на ... <a href="http://knowledge.allbest.ru">http://knowledge.allbest.ru</a>	<a href="http://knowledge.allbest.ru">http://knowledge.allbest.ru</a>	раньше 2011	Модуль поиска Интернет

Еще источников: 17

Еще заимствований: 22,97%