

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

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

КЛИМЕНКО РИВЕККА ВЯЧЕСЛАВОВНА

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ
СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В
ООО «ЮНИВЕРСУМ - КРАСНОЯРСК»

Студент

(Р.В. Клименко)

Руководители

(В.В. Сербинович)

(Т.В. Дубровская)

Консультанты:

Нормоконтроль

(Е.А. Яковлева)

Допускается к защите

Зав. кафедрой

Т. В. Дубровская

16 » 06 2020г

Красноярск - 2020

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

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

Т. В. Дубровская

подпись

И.О. Фамилия

20 04 2020 г.

ЗАДАНИЕ
на выпускную квалификационную работу

Студентке Клименко Ривекке Вячеславовне

направления 38.03.02 Менеджмент профиля «Финансовый менеджмент»

1. Тема работы Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Юниверсум - Красноярск»

Утверждена: приказом по институту от 20 апреля 2020 г. № 42/1-УО

2. Срок сдачи работы 23 июня 2020 г.

3. Содержание пояснительной записи: Введение. 1. Теоретические основы управления персоналом; 2. Бизнес - анализ компании ООО «Юниверсум - Красноярск»; 3. Рекомендации по совершенствованию системы управления персонала в ООО «Юниверсум - Красноярск»; Заключение; Список использованных источников.

4. Консультанты по разделам работы нормоконтроль Е.А. Яковлева

5. График выполнения Введение, 1 глава с 20.04.2020 г. по 30.04.2020 г.

2 глава с 20.04.2020 г. по 20.05.2020 г.

3 глава, заключение, 20.04.2020 г. по 15.06.2020 г.

подготовка доклада, презентации, защита ВКР с 16.06.2020 г. по 10.07.2020 г.

Дата выдачи задания 20 апреля 2020 г.

Руководители выпускной

квалификационной работы

Б. В. Сербинович
И.О. Фамилия

Т. В. Дубровская
И.О. Фамилия

Заявление принял к исполнению

Р. В. Клименко
И.О. Фамилия

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 86 с., иллюстраций 28, таблиц 17, источников 30.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, НАЙМ, ОТБОР, ПРИЕМ ПЕРСОНАЛА, ОБУЧЕНИЕ, ДЕЛОВАЯ КАРЬЕРА, ДЕЛОВАЯ ОЦЕНКА, МОТИВАЦИЯ, СОЦИАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ, АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ.

Цель работы – разработать рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом в ООО "Юниверсум Красноярск".

Метод исследования – аналитический, опытно – статический методы, анализа состава работников.

Изучены теоретические основы управление персоналом на предприятии; проведен анализ экономической деятельности в ООО "Юниверсум Красноярск"; также проанализирована система управления персоналом и разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в ООО "Юниверсум Красноярск".

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	7
1.1 История развития основных принципов и подходов управления персоналом	7
1.2 Сущность, цели, задачи и функции управления персоналом	13
1.3 Методы управления персоналом.....	25
2 БИЗНЕС - АНАЛИЗ КОМПАНИИ ООО «ЮНИВЕРСУМ - КРАСНОЯРСК».....	33
2.1 Общие сведения ООО «Юниверсум - Красноярск».....	33
2.2 Бизнес-анализ деятельности ООО «Юниверсум Красноярск».....	36
2.3 Анализ структуры и численности персонала, системы управления персоналом.....	45
2.4 Проблемы системы управления персоналом предприятия.....	58
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛА в ООО «ЮНИВЕРСУМ - КРАСНОЯРСК»...65	
3.1 Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом.....	65
3.2 Оценка эффективности мероприятий.....	76
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	82
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	84

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования системы управления персоналом возрастает по мере повышения уровня развития общества, разделения труда, роста значимости профессий интеллектуального труда. Переход организаций к постиндустриальному обществу требует более тонкой настройки системы управления персоналом. В тоже время, не существует одинаковых правил и рецептов, которые можно применить ко всем организациям. Причина в том, что персонал разных организаций будет отличаться на столько, на сколько один человек отличается от другого. Данные проблемы требуют обширного рассмотрения подходов к анализу систем управления персоналом, их непрерывного совершенствования.

В силу этого особую важность и практическую значимость приобретает эффективное управление персоналом. До недавнего времени это понятие практически отсутствовало в управленческой практике, хотя в каждой организации существовала подсистема управления персоналом (отдел кадров), в обязанности которой входили прием и увольнение работников, обучение и переподготовка кадров и т.д. Но отделы кадров, как правило, имели низкий организационный статус, являлись слабыми в профессиональном отношении. Они были структурно разобщены с другими подразделениями, которые выполняли функции управления кадрами (отдел труда и заработной платы, юридический отдел и др.). И, как следствие, он не являлся ни методическим, ни информационными, ни координирующими центром кадровой работы организации.

Цель выпускной квалификационной работы разработать рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Юниверсум - Красноярск».

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть сущность системы управления персоналом;
- рассмотреть способы оценки эффективности системы управления

персоналом;

- рассмотреть особенности управления персоналом малого предприятия;
- дать общую характеристику ООО «Юниверсум - Красноярск»;
- провести бизнес-анализ деятельности компании ООО «Юниверсум - Красноярск»;
- провести анализ структуры и численности персонала, системы управления персоналом;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом;
- провести оценку эффективности мероприятий.

Объект исследования: ООО «Юниверсум - Красноярск».

Предмет исследования: система управления персоналом ООО «Юниверсум - Красноярск».

Проблемы управления персоналом исследовались с различных точек зрения и по этой теме опубликовано достаточно много трудов. В частности Э. Шейн, Т. Коттер, Дж. Хескетт, К. Камерон, Г.Б. Клейнер, А.В. Александров, Л.М. Гатовский, А.Г. Журавлев, И.Н. Кирпа, Г.А. Ковалева и другие.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 История развития основных принципов и подходов управления персоналом

Современная концепция управления персоналом основана как на принципах и методах административного управления, так и на теории человеческих отношений, принципах мотивации и всестороннего развития личности.

Среди тех, кто закладывал фундамент науки управления и занимался разработкой теоретических основ управления персоналом, выделяются имена Анри Файоля, Гаррингтона Эмерсона, Фредерика Уинслоу Тейлора, Генри Форда.

Основоположники считались с квалификацией и заинтересованностью работников, с условиями труда и удовлетворенностью людей выполняемой ими работой.

В 90-х годах в теории управления предприятиями происходит изменение общей парадигмы управления. Персонал начинает рассматриваться как основной ресурс предприятия, в первую очередь определяющий успех деятельности. Одновременно усиливается внимание к стратегическим вопросам управления деятельностью предприятий.

На смену теории, рассматривающей персонал как издержки, которые надо сокращать, появилась теория управления человеческими ресурсами, в соответствии с которой персонал представляет собой один из ресурсов, которым надо грамотно управлять, создавать условия для его развития, вкладывать в него средства. Появление новых источников энергии и материалов с заранее заданными свойствами, оснащение предприятий сложнейшей техникой, развитие электронной автоматизации, формирование невиданных прежде информационных ресурсов и систем — таковы главные факторы, изменившие положение и роль работника в общественном производстве. Он, как никогда

ранее, выступает действительно решающей производительной силой, активным преобразователем экономических отношений.

Человеческий фактор определяет научно-технический и социальный прогресс. Простая и емкая формула «производительность — от человека» точно выражает главное условие эффективной работы преуспевающих предприятий.

Как представлено на рисунке 1.1, по степени участия в процессе производства в трудовом коллективе можно выделить две основные части: рабочие и служащие.

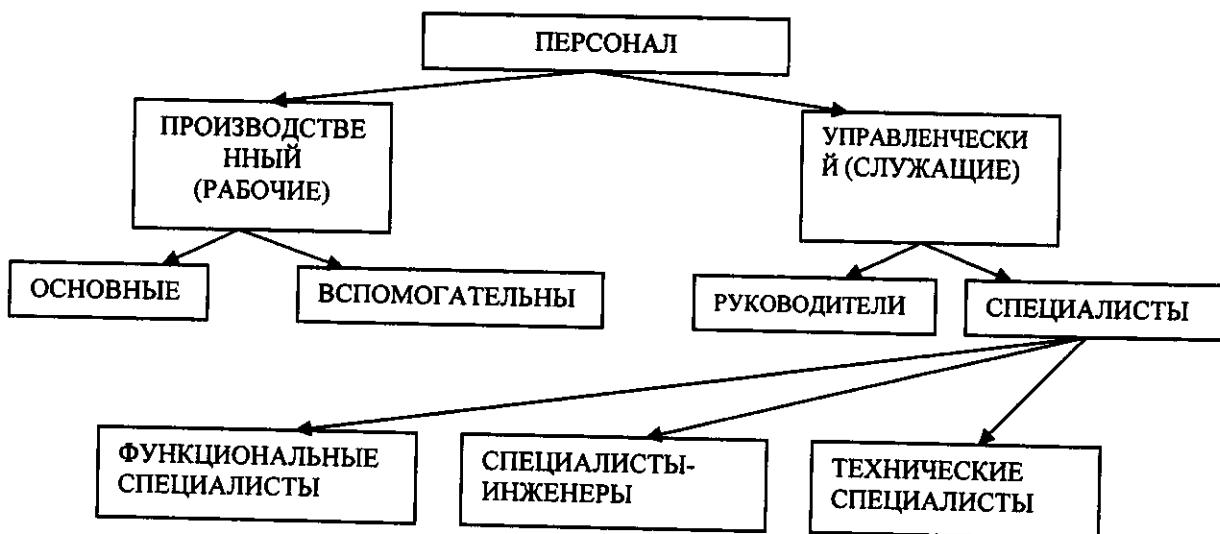


Рис. 1.1 – Состав персонала организации

Рабочие, или производственный персонал, заняты в материальном производстве с преобладающей долей физического труда. Эта часть персонала предприятия обеспечивает производство продукции, ее хранение, транспортировку, сбыт и сервисное обслуживание. Среди рабочих выделяют основной (занятый в профильных подразделениях предприятия) и вспомогательный (занятый в обслуживающих подразделениях) персонал. Результат труда производственного персонала имеет вещественную форму в виде продукции, услуг, денежных средств и т.п.

Служащие, или управленческий персонал заняты в процессе управления

предприятия с преобладающей долей умственного труда. Предметом труда служащих является, как правило, информация, а средствами труда — технические средства обработки информации. Основными результатами их трудовой деятельности являются выработка управленческих решений, их реализация и контроль исполнения.

Управленческий персонал разделяют на две основные группы:

1. Руководители. В отличие от специалистов, имеют юридическое право принятия решений и властные полномочия по отношению к подчиненным. В зависимости от масштаба управления различают линейных руководителей, отвечающих за принятие решений по всем функциям управления, и функциональных руководителей, обеспечивающих реализацию отдельных функций управления;

2. Специалистов. В зависимости от результатов их труда, разделяют на:

- функциональных (референты, экономисты, бухгалтеры, финансисты, маркетологи и т.п.), результатом деятельности которых является управленческая информация;

- инженеров (инженеры-конструкторы, технологи, проектировщики и т.д.), результатом труда которых является конструкторско-технологическая и проектная информация по направлениям деятельности предприятия;

- технических (операторы, стенографисты, курьеры, кладовщики и пр.), выполняющих вспомогательные функции в управленческом процессе.

Управление персоналом, как правило, основывается на некотором (необязательно декларируемом) представлении о месте человека в организации. По мнению Л.И.Евенко, в теории и практике управления «человеческой стороной» организации можно выделить четыре концепции, которые развивались в рамках трех основных подходов (парадигм) управления:

1. Экономический подход – начало концепции использования трудовых ресурсов было заложено экономическим подходом к управлению. В рамках данного подхода ведущее место занимает техническая (в общем случае

инструментальная, т.е. направленная на овладение трудовыми приемами), а не управляемая подготовка людей на предприятии. Организация здесь означает упорядоченность отношений между ясно очерченными частями целого, имеющими определенный порядок. В сущности, организация — это набор механических отношений, и действовать она должна подобно механизму: алгоритмизировано, эффективно, надежно и предсказуемо.

Среди основных принципов концепции «использования трудовых ресурсов» можно выделить следующие:

- обеспечение единства руководства: подчиненные получают приказы только от одного начальника;
- соблюдение строгой управляемой вертикали: цепь управления от начальника к подчиненному идет сверху вниз по всей организации и используется как канал для коммуникации и принятия решения;
- фиксирование необходимого и достаточного объема контроля: число людей, подчиненных одному начальнику, должно быть таким, чтобы это не создавало проблемы для коммуникации и координации;
- соблюдение четкого разделения штабной и линейной структур предприятия: штабной персонал, отвечая за содержание деятельности, ни при каких обстоятельствах не может осуществлять властных полномочий, которыми наделены линейные руководители;
- достижение баланса между властью и ответственностью бессмысленно делать кого-либо ответственным за какую-либо работу, если ему не даны соответствующие полномочия;
- обеспечение дисциплины: подчинение, исполнительность энергия и проявление внешних знаков уважения должны осуществляться в соответствии с принятыми правилами и обычаями;
- достижение подчинения индивидуальных интересов общему делу с помощью твердости, личного примера, честных соглашений и постоянного контроля;
- обеспечение равенства на каждом уровне предприятия, основанного на

доброжелательности и справедливости, чтобы вдохновить персонал к эффективному исполнению своих обязанностей; заслуженное вознаграждение, повышающее моральное состояние, но не ведущее к переплате или перемотивированию.

2. Органический подход – в рамках данного подхода последовательно сложились концепция «управления персоналом» и концепция «управления человеческими ресурсами». Именно органический подход обозначил новую перспективу управления персоналом, выведя данный тип управленческой деятельности далеко за рамки традиционных функций организации труда и зарплаты. Кадровая функция из регистрационно-контрольной постепенно стала развивающейся и распространилась на поиск и подбор работников, планирование карьеры значимых для организации фигур, оценку работников управленческого аппарата, повышение их квалификации.

Акцентирование внимания на человеческом ресурсе способствовало рождению нового представления о предприятии. Оно стало восприниматься как живая система, существующая в окружающей среде.

3. Гуманистический подход - развивающаяся в последнее время гуманистическая парадигма исходит из концепции «управления человеком» и из представления о предприятии как культурном феномене. При этом культура рассматривается сквозь призму соответствующих эталонов развития, отраженных в системе знаний, идеологии, ценностях, законах и повседневных ритуалах социальных общностей. Например, в Японии предприятие рассматривается не как рабочее место, объединяющее отдельных работников, а как коллектив. Для такого предприятия характерны дух сотрудничества, взаимозависимость; пожизненный наем превращает предприятие в продолжение семьи; между начальниками и подчиненными устанавливаются патерналистские отношения.

Управление персоналом стало перерастать в стратегическую функцию менеджмента предприятия, сохранив, однако, классические инструменты работы с кадрами: количественное и качественное

планирование персонала; привлечение рабочей силы; повышение квалификации; кадровый контроль и т.д.

Рассмотрим классический и современный подходы управления персоналом, представленные в таблице 1.1. В ней также приводится сравнительная характеристика различных подходов к управлению персоналом.

Таблица 1.1

Структура основных элементов, формирующих систему

Содержание элементов Элементы системы УП	Классический подход к управлению персоналом	Современный подход к управлению персоналом
Ресурсы фирмы	Физический и денежный капитал	Физический и денежный капитал Человеческие ресурсы
Расходы на персонал	Прямые затраты	Долгосрочные инвестиции
Привлечение персонала на фирму	Денежный стимул	Активный поиск Реклама Социальные льготы
Расходы на обучение	Минимальные	Определяются по принципу «затраты - выгода»
Формы обучения	На рабочем месте	Вне фирмы, включая общее образование
Социальная инфраструктура	Отсутствует	Формируются отдельные компоненты по принципу «затраты - выгода»
Стиль руководства	Авторитарный	Определяется ситуацией
Организация труда	Индивидуальная	Индивидуальная Групповая
Регламентация исполнителя	Жёсткая	Разная степень свободы в организации труда
Мотивация к труду	Индивидуальная	Сочетание морально - экономических стимулов, использование различных мотивов деятельности
Горизонты (сроки) планирования	Краткосрочный	Период жизненного цикла человеческих ресурсов
Функции кадровых служб	Преимущественно учетные	Преимущественно аналитические и организационные

Из таблицы видим, что в современном управлении произошло смещение акцента с административно-регламентирующих методов, ориентированных главным образом на достижение целей организации, на более гибкие,

развивающиеся методы, ориентированные на человека в организации и удовлетворение его высших потребностей.

Такая смена ориентиров в управлении персоналом имела длительную предшествующую эволюцию общего менеджмента организации. Одна из первых концепций управления персоналом базируется на постуатах «школы научного управления», в которых один из главных принципов - минимизация вложений в наёмную силу. В 70-х годах появилась концепция «человеческих ресурсов управления», возникшая в результате синтеза школ «человеческих отношений» и «поведенческих наук», что позволило признать экономическую целесообразность капиталовложений в рабочую силу. При таком подходе прослеживается прямая зависимость величины дохода от индивидуальной производительности работника, его творческого подхода и самореализации.

1.2 Сущность, цели, задачи и функции управления персоналом

На сегодняшний день существует множество определений управления персоналом, каждое из них в той или иной мере отражает сущность управления персоналом. При определении одни авторы оперируют целью и методами, с помощью которых можно этой цели достигнуть, т.е. акцентируют внимание на организационной стороне управления. Другие делают упор на содержательную часть, отражающую функциональную сторону управления. Типичным примером первого подхода служит определение управления персоналом как системы, взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов и мер, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособность организации, создание условий для нормального функционирования; развития и эффективного использования потенциала рабочей силы.

Другой подход отражен в определении управления персоналом принятом в немецкой школе менеджмента, характеризующем его как область (сферу, функцию) деятельности, характерную для всей организации. Ее

важнейшими элементами являются:

- определение потребности в персонале;
- привлечение персонала;
- расстановка и адаптация;
- мотивация персонала;
- контроль;
- планирование карьеры.

Так же управление персоналом определяется как система идей и приемов эффективного построения и управления организациями и проектами, при наличии соответствующих контроллинговых систем. Например, системы менеджмента качества, системы (мульти-) проектного управления и т. д.

Без управления людьми не может существовать ни одна организация. Без квалифицированных кадров организация не сможет достичь своих целей. Не оспорим тот факт, что доходы любой фирмы в первую очередь зависят от того, насколько профессионально работают в ней специалисты.

Персонал как объект управления имеет собственные свойства (организационно-структурные, психологические и др.), требующие умелого учета в практической работе.

Управление персоналом (УП) направлено на достижение эффективной деятельности организации и справедливости взаимоотношений между работниками. Гибкая организация труда, самоорганизация работника и групп трудящихся, их сознательное становится отправной точкой создания систем управления человеческими ресурсами.

Применение концепции «человеческих ресурсов» требует осуществления кадрово-образовательной политики на уровне корпорации и государства. Корпорация представляет собой социотехническую систему. Этот подход позволяет представить корпорацию как совокупность двух систем: технической и социальной, которые осуществляют принципиально отличные функциональные действия.

Действия технической системы предсказуемы и контролируемые, так как

представляют собой реакцию объекта управления на полученную от органа управления команду.

Социальная (личностная, человеческая) подсистема связана с поступками и реакциями людей на команды управления, которые не могут быть однозначными и предсказуемыми. Эффективность действия данной подсистемы изначально связана с подбором кадров, т.е. кадровой политикой.

Управление человеческими ресурсами - главная функция любой фирмы и рассматривается как система организации и управления процессами отбора, обучения и оценка кадров, являясь подсистемой в обще корпорационной структуре. Управление человеческими ресурсами само представляет собой сложную систему, которую можно представить как схему процессов по управлению персоналом, данная схема изображена на рисунке 1.2.

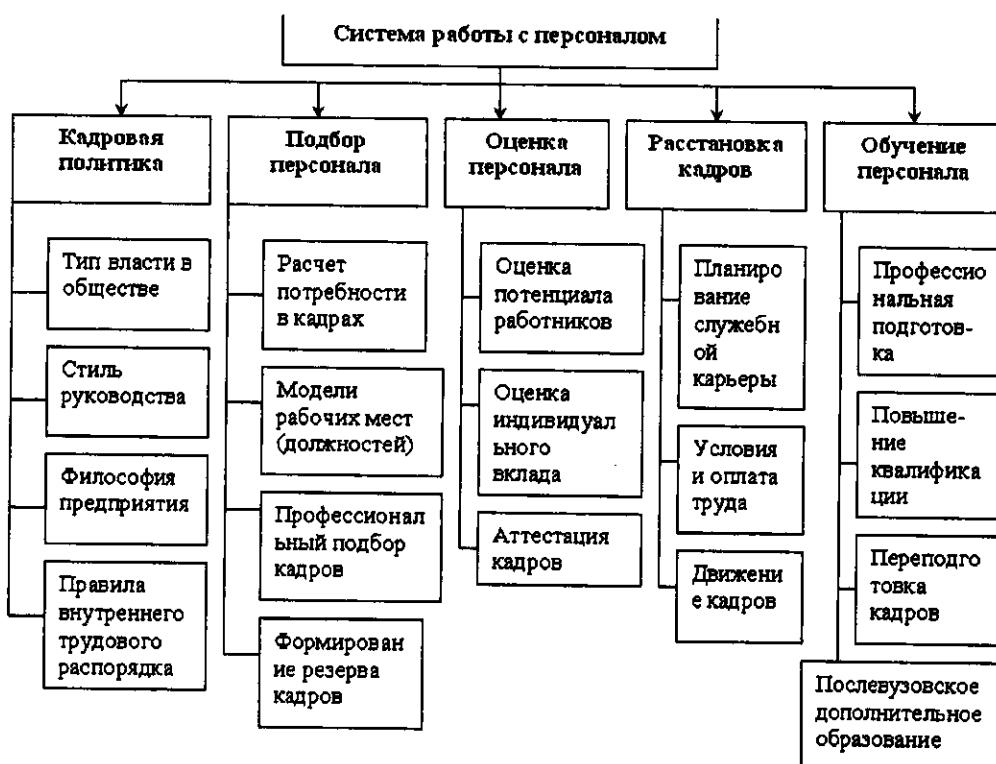


Рис. 1.2 – Схема основных процессов работы с персоналом

По своему содержанию организационная и социально-экономическая основа системы управления персоналом включает в себя:

- установление четкого порядка и регламента определения целей и постоянное уточнение перспективных и текущих задач, стоящих перед подразделением в целом, а также перед каждым функциональным органом управления и структурным звеном;
- формирование и постоянное совершенствование организационной структуры управления, связанное с уточнением количества подразделений и функциональных органов управления, положений, регулирующих деятельность, формальных, регламентированных правовыми актами связей между ними, профессиограмм для каждого должностного лица, включая должностные инструкции и модели должностей;
- непрерывное улучшение условий, определяющих уровень организации труда работников (повышение степени ответственности, обогащение труда, совершенствование организации труда и обслуживания рабочих мест и др.);
- постоянное совершенствование экономической деятельности подразделения, создание наиболее благоприятных условий для оптимального сочетания коллективных, индивидуальных интересов с интересами организации, путём постоянного обновления систем и норм стимулирования;
- прогнозирование и планирование потребности в кадрах, квалификация и деловые качества которых отвечали бы предъявляемым требованиям, и пути обеспечения ими государственной службы.

Каждое из перечисленных направлений входит в функциональные обязанности конкретных органов управления, но координирует и направляет их работу служба по управлению персоналом.

Глобальная цель управления персоналом, как считает Н.П. Беляцкий, состоит в формировании, развитии и реализации с наибольшей эффективностью кадрового потенциала организации. Это означает улучшение работы каждого сотрудника с тем, чтобы он оптимальным образом наращивал и использовал свои трудовой и творческий потенциал и благодаря этому содействовал достижению общей цели, а также поддерживал деятельность других сотрудников в этом направлении. Для достижения этой основной цели

реализуется ряд локальных, представляющих собой цели-средства.

Среди целей, сформированных по факторному признаку, следует выделить целевое обеспечение общих функций управления, которые действуют на всех уровнях управления:

- планирование (координация ожидаемых результатов и способов их достижения);
- организация и регулирование (координация действий для достижения результата);
- учёт и контроль (получение информации о достижении результатов);
- стимулирование (распределение финансовых ресурсов между всеми звеньями и объектами).

Система целей для управления персоналом рассматривается двояко. С одной стороны, она должна отвечать на вопрос: каковы конкретные потребности работников, удовлетворение которых они вправе требовать у администрации. С другой стороны, система должна определить: какие цели ставит перед собой администрация по использованию персонала и какие для этого необходимо создать условия. Эти цели не должны быть противоречивыми.

Система целей служит базой для определения состава функций управления. Для формирования функций необходимо выявление их объектов и носителей. Носителями функций управления выступают: руководство органа, заместители руководителей, руководитель службы управления персоналом или заместитель директора по кадрам, специализированные подразделения по управлению персоналом и специалисты по управлению персоналом (они также одновременно являются и носителями и объектами). Объектом управления являются персонал организаций.

Современная концепция управления персоналом склоняется к приоритетности передачи большого объёма управленческих функций непосредственным руководителям того или иного коллектива. При этом они должны получать необходимую профессиональную и методическую помощь.

Общей и главной задачей управления персоналом является обеспечение соответствия качественных и количественных характеристик персонала целям организации.

Качественные характеристики:

- способности (уровень образования, объём знаний, профессиональные навыки, опыт работы);
- мотивация (круг профессиональных и личных интересов, стремление достичь чего- либо);
- личные качества, влияющие на выполнение профессиональной роли.

Система управления персоналом – это совокупность элементов (цели, функции, кадры, технические средства, информация, методы организации деятельности и управления), формирующих кадровый комплекс организации.

Субъектами системы управления персоналом являются: директор организации, его заместитель, а также различные отделы и входящие в них специалисты службы управления персоналом.

Служба управления персоналом решает ряд задач, которые можно разделить на основные и дополнительные.

К основным задачам относятся:

- разработка кадровой концепции, кадровой политики, предоставление кадровых систем и инструментов;
- оформление трудовых взаимоотношений;
- набор, условия принятия на работу, отбор, определение требований и задач вакантных должностей, проведение собеседования планирование карьеры;
- подготовка, переподготовка и повышение квалификации;
- выявление социальной напряжённости и её снятие;
- анализ рабочего места и рабочих процессов;
- оценка результативности труда работников;
- консультирование и поддержка руководящих работников;
- соучастие в принятии решений по кадровым вопросам и т.п.

Итак, концепция управления персоналом является концентрированным выражением методологии менеджмента в той ее существенной части, которая составляет содержание социально-экономической стороны управления организацией и имеет непосредственное отношение к человеку.

Под организационной структурой управления организацией понимается соотношение полномочий, функций, прав, обязанностей, ответственности между управленческими звеньями, проявляющееся посредством информационных связей между ними и воздействующие на результат их деятельности.

Структура управления организацией даёт представление о её подразделениях, службах и отдельных должностных лиц, их специализации, соподчиненности и взаимосвязи.

Большую часть организационных структур механистического (бюрократического) типа можно разделить на две категории: функциональные и дивизионные структуры. Функциональные структуры строятся на основе группировки работников в отделы по функциональному признаку; дивизионные структуры – по географическому или продуктовому признаку. В последнее время наибольший интерес представляет комбинированная или матричная структура.

В таблице 1.2 представлена структура отдела кадров близкая к идеальному варианту для организации внутри среднего или крупного предприятия любой организационно-правовой формы.

В последнее время идёт поиск оптимальных структур внутри организаций, разрабатываются различные модели организационных структур.

Современная система управления, чтобы быть эффективной, должна отвечать трём главным требованиям:

- должна быть эффективна;
- регулярно обновляться;
- обеспечивать умеренную чувствительность к изменению внешней среды.

Таблица 1.2

Организационная структура отдела кадров

Сектор найма рабочей силы	Планирование Набор Отбор Интервьюирование, тестирование Организация других испытаний
Сектор подготовки и продвижения персонала	Разработка программ обучения Профорганизация Корректировка жизненных планов
Сектор стимулирования и оплаты труда	Анализ трудовых процессов Планирование затрат на персонал Тарифные соглашения Изучение мотивации труда Установление систем стимулов и компенсаций Разработка систем оплаты труда: тарифных и бестарифных Разработка других методов оплаты труда
Сектор изучения кадров, оценки кадров	Анализ качества трудовой жизни, степени удовлетворения важнейших личных потребностей через деятельность в организации Определение морально-психологического климата в коллективе Организация оценки кадров Внутрифирменные перемещения Оценка содержания труда Планирование оптимального состава персонала
Сектор трудовых отношений	Изучение социальной напряженности Заключение коллективных договоров Развитие отношений с органами рабочего самоуправления
Сектор стратегического управления персоналом	Разработка стратегии управления персоналом для достижения целей организации Планирование развития персонала Анализ информации по рынку труда Планирование потребности в персонале Обеспечение руководства кадровой информацией
Сектор профориентации и адаптации	Профориентация в коллективе Адаптация кадров в коллективе Планирование сохранения персонала
Сектор охраны труда и техники безопасности	Группа медицинского обслуживания персонала Курсы по охране труда Изучение условий труда и их корректировка Управление отношениями по охране труда

При этом форма организации, по мнению А.О. Блинова, должна опираться на три базовых блока, каждый из которых должен отвечать одному

из требований. Для обеспечения эффективности имеется блок «устойчивости»; для осуществления регулярной обновляемости - блок «предприимчивости»; а чтобы обеспечить профилактику окостенения - блок «ломки привычек» (систематическое переключение внимания персонала на новые задачи). Система управления должна быть готова к постоянным реорганизациям, т.е. готова регулярно «отпочковывать» новые отделения, перераспределять ресурсы для увеличения эффективности, привлечь таланты и объединить их проектные группы.

Подразделения, носители функции управления персоналом - рассматриваются в широком смысле как служба управления персоналом. Конкретное место и роль этой службы в общей системе управления организацией определяются местом и роль каждого специализированного подразделения по управлению персоналом и организационным статусом его руководителя. Этот организационный статус подтверждается набором полномочий и ответственности, закреплённых документально. Кадровая служба занимает определённое положение в организационной структуре. Ёё авторитет зависит от уровня профессиональной подготовки сотрудников, полезности службы, степени влияния на кадровые процессы.

Возглавляет службу управления персоналом менеджер или директор по кадрам. На каждого работника службы разрабатывается должностная инструкция. Статус кадровой службы должен быть закреплён юридическим документом «Положение об отделе кадров».

Под кадровым обеспечением системы управления понимается необходимый количественный и качественный состав работников службы кадров организации. Расчёт потребности в кадрах зависит от целей и уровня планирования.

К качественным характеристикам относят: уровень образования, умения и навыки, опыт работы в кадровых службах, личностные характеристики, которые должны соответствовать занимаемой должности. В состав кадровых служб могут входить юристы, психологи, экономисты, социологи и т.д.

Разумеется, кадровой работой могут заниматься и специалисты другого профиля, но для эффективной работы им нужна основательная специальная подготовка

В последнее время в России изменяется отношение к кадровым работникам и их участию в планировании и развитии организации. Больше внимания стало уделяться профессиональной подготовке персонала, его непрерывному обучению.

Кадровая служба – основной элемент системы управления персоналом. Для того, чтобы она функционировала более эффективно, необходимо оптимизировать ее организационную структуру, а также количественный и качественный состав.

При расчёте численности работников в государственном органе по налогам и сборам учитываются региональные особенности: размеры территории и ее экономический потенциал, количество налогоплательщиков и их социально-демографические характеристики и другие обстоятельства.

К сожалению, до настоящего времени эффективных общепризнанных методов определения потребности в кадрах управления в разрезе должностей и специальностей ещё не разработано. Организация самостоятельно определяет численность работников по функциям управления, их профессиональному составу. При этом могут использоваться следующие методы:

- на основе многофакторного анализа функционального разделения управленческого труда, выбирается 1-2 существенных фактора, а затем с помощью корреляционного анализа выводится математическая формула, выражающая зависимость между численностью персонала данной функциональной группы и действующими факторами;

- экономико-математические методы на основе построения экономических моделей, которые выводятся из действия реального механизма явлений и тем самым обеспечивает адекватное отражение содержательного процесса. Применение пока ограничено;

- сравнительный метод, при котором на базе состава кадров специалистов в развитой хозяйственной системе составляются планы потребности в специалистах для менее развитой системы. Предпринимаются попытки использования этого метода на основе формирования однородных групп организаций и выделение в них типовых или передовых организаций;

- штатно-номенклатурный метод основан на обязательном учёте таких факторов, как намеченное развитие производства, типовые штаты, структура подразделений и т.п.;

- метод расчёта по насыщенности. Насыщенность специалистами по кадрам определяется с помощью коэффициента насыщенности. Он исчисляется путём деления числа специалистов по УП на каждые 100 или 1000 рабочих и служащих, занятых в организации;

- экспертный метод основан на учёте мнений группы специалистов, суждения которых базируются на их профессиональной компетентности. Обычно дополняет другие методы;

- метод прямого расчёта - определение численности исходя из расчёта необходимых затрат на реализацию управленческих функций;

- наиболее распространён расчёт через трудоёмкость (затраты труда или времени).

За рубежом численность работников определяется исходя из норм обслуживания, которые характеризуют количество объектов (т.е. работников организации) обслуживаемых одним работником службы УП. В разных странах сложилось следующее соотношение:

- в США на 100 работающих в организации приходится 1 работник кадровой службы;

- в Германии на каждого 130-150 работающих – 1 работник;

- во Франции на каждого 130 работающих – 1 работник;

- в Японии на каждого 100 работающих – 2.7 работника.

Указанные соотношения являются средними и могут существенно отличаться по отраслям, секторам и сферам деятельности.

Управление человеческими ресурсами является главной функцией любой фирмы и рассматривается как система организации и управления процессами отбора, обучения и оценки кадров, являясь подсистемой в обще корпорационной структуре. Данная система состоит из совокупности элементов (целей, функций, кадров, технических средств, информации, методов организации деятельности и управления), формирующих кадровый комплекс организации. Субъектами системы управления персоналом выступают директор организации, его заместитель, а также различные отделы и входящие в них специалисты службы управления персоналом.

Совершенствование системы стимулирования, где значительный акцент делается не на зарплате, а на дополнительных выплатах от эффективной работы подразделения. При этом система плановых показателей должна быть адаптирована к рыночным условиям.

Следующее направление совершенствования системы управления персоналом заключается в правильном определении количественного и качественного состава работников. Не секрет, что раньше труд кадровика ценился мало и считался низко квалифицированным. В современных рыночных условиях кадровые службы должны быть обеспечены профессионально подготовленными кадрами. Возникают следующие направления совершенствования:

- целенаправленная подготовка специалистов в ВУЗах;
- развитие систем непрерывного обучения кадровых работников (ведь управленческая наука не стоит на месте, а постоянно развивается).

Совершенствование организации труда путём расширения объёма и обогащения содержания работы способствует тому, что уничтожается монотонность и бессодержательность труда, объединяются разрозненные элементы в единое целое. В этих условиях работник имеет полную информацию о процессе труда, о конечной цели, что необходимо для понимания его места и роли в организации.

Совершенствование организации труда невозможно представить без

совершенствования системы продвижения по служебной лестнице и роста карьеры.

Систему управления персонала необходимо улучшать и в области материального стимулирования. Зарплата – основное денежное вознаграждение. Организация не сможет набрать рабочую силу высокого качества и удержать её, если она не выплачивает должного вознаграждения и не имеет шкалы оплаты, стимулирующей людей в работе на данном месте.

Мировой опыт показывает, что главное в совершенствовании управления любой организацией (будь то коммерческая организация или государственный орган) – это совершенствование управления персоналом.

В настоящее время наибольшие усилия кадровых подразделений направлены на совершенствование трудовых отношений, разработку и реализацию учебных программ и программ социального развития. Таким образом, всё больше преобладают не учётные, а содержательные аналитические и организационные аспекты деятельности. Резко возрос профессиональный уровень кадровиков. В их состав теперь входят психологи, социологи, специалисты по кадрам.

Необходимо отметить характерную черту современной концепции управления персоналом – стремление кадровых служб к интеграции всех аспектов работы с человеческими ресурсами, всех стадий их жизненного цикла с момента найма до выплаты пенсии.

1.3 Методы управления персоналом

Наука и практика управления разработали инструментарий (методы) изучения состояния действующей системы УП организации, обоснования и реализации новой системы. Рассмотрим эти методы.

Системный анализ служит методическим средством подхода к решению проблем совершенствования порядка управления персоналом. Системный подход ориентирует исследователя на раскрытие такого порядка управления

персоналом в целом и составляющих его компонентов: целей, функции, организационной структуры, кадров, технических средств управления, информацией, методов управления людьми, управленческих решений; на выявление различных типов связей этих компонентов между собой и внешней средой и сведение их в целостную единую картину. Системный подход подчёркивает целостность и интеграцию различных элементов организации, обеспечивает основу для достижения взаимопонимания между руководителями и подчинёнными.

Системный анализ позволяет руководителю понять ситуацию и внести соответствующие изменения для достижения наивысшей эффективности. Системный подход даёт лучшую основу для чёткого распределения власти и ответственности при выполнении различных работ.

Метод декомпозиции позволяет расчленить сложные явления на более простые. Чем проще элементы, тем полнее проникновение в глубь явления и определение его сущности. Например, систему управления персоналом можно расчленить на подсистемы, подсистемы – на функции, функции - на процедуры, процедуры - на операции и т.д. После расчленения необходимо воссоздать систему управления персоналом как единое целое, т.е. синтезировать. При этом применяется метод деком позиционного моделирования, где модели могут быть логическими, графическими и цифровыми.

Метод последовательной подстановки позволяет изучить влияние на формирование системы управления персоналом каждого фактора в отдельности, под действием которых сложилось её состояние, исключая действия других факторов.

Метод сравнений позволяет сопоставить существующую систему управления персоналом с подобной же - передовой организации, с нормативным состоянием или с состоянием в прошлом периоде.

Динамический метод предусматривает расположение данных в динамическом ряду и исключение из него случайных отклонений. Тогда ряд

отражает устойчивые тенденции. Этот метод используется при исследовании количественных показателей, характеризующих систему управления персоналом.

Метод структуризации предусматривает количественное и качественное обоснование целей организации в целом и системы управления персоналом с точки зрения соответствия задачам организации.

Экспертно - аналитический метод совершенствования систему управления персоналом основывается на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом, управленческого персонала предприятия к процессу совершенствования.

Нормативный метод предусматривает применение системы принципов, которые определяют состав и содержание функций по управлению персоналом, численность работников по функциям, тип организационной структуры, критерий построения структуры аппарата управления организацией в целом и системы управления персоналом (норма управляемости, степень централизации функций, количество ступеней управления, число звеньев, размеры подразделения, порядок подчинённости и взаимосвязи подразделений), разделение и кооперацию труда управления персоналом организации.

Параметрический метод. Задача этого метода - установление функциональных зависимостей между параметрами элементов производственной системы и системы управления персоналом для выявления степени их соответствия.

В последнее время при совершенствовании системы управления персоналом начали применять метод функционально - стоимостного анализа. Он позволяет выбрать такой вариант построения системы управления персоналом или выполнение той или иной функции управления персоналом, который требует наименьших затрат и является наиболее эффективным с точки зрения конечных результатов. Такой метод способствует выявлению лишних или дублирующих функций управления, функций, которые по тем

или иным причинам не выполняются, определению степени централизации и децентрализации функций управления персоналом.

Метод творческих совещаний предполагает коллективное обсуждение направлений развития системы управления персоналом группой специалистов и руководителей.

Метод коллективного блокнота («банка» идей) позволяет сочетать независимое выдвижение идей каждым экспертом с последующей их коллективной оценкой на совещании по поиску путей совершенствования системы управления персоналом.

Метод 6-5-3 предназначен для систематизации процесса нахождения идей по развитию системы управления персоналом. Суть этого метода заключается в том, что каждый из 6 членов экспертной группы излагает на бумаге по три идеи и передаёт их остальным членам группы, те, в свою очередь, на основе уже предложенных вариантов пишут ещё по три и т. д. По окончанию этой процедуры на каждом из 6 листов будет записано по 18 вариантов решений, а всего будет 108.

Наибольший эффект и качество системы управления персоналом достигаются в том случае, когда применяется система методов в комплексе. Это позволяет взглянуть на объект совершенствования со всех сторон, что помогает избежать просчётов.

Методы управления - это совокупность приёмов и способов воздействия на объект управления для достижения поставленных целей, т.е. способы воздействия на коллектив и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в производственном процессе.

Методы подразделяются на три группы, которые представлены на рисунке 1.3.

Экономические методы представляют собой способы воздействия на персонал на основе использования экономических законов и обеспечивают возможность в зависимости от ситуации как «одарять», так и «карать».



Рис. 1.3 – Группы методов управления персоналом

Эффективность экономических методов управления определяется:

- формой собственности и ведения хозяйственной деятельности;
- принципами хозяйственного расчета;
- системой материального вознаграждения;
- рынком рабочей силы;
- рыночным ценообразованием;
- налоговой системой;
- структурой кредитования.

Наиболее распространенными формами прямого экономического воздействия на персонал являются:

- хозяйственный расчет;
- материальное стимулирование и участие в прибылях через приобретение ценных бумаг (акций, облигаций) организации.

Материальное стимулирование осуществляется путем установления уровня материального вознаграждения (заработка платы, премии), компенсаций и льгот. В рыночных отношениях заработка плата выражает главный и непосредственный интерес наемных работников, работодателей и государства в целом. Нахождение взаимовыгодного механизма реализации и соблюдения интересов этого трехстороннего партнерства является одним из главных условий развития производства и составляет функцию управления трудом и заработной платой. Заработка плата представляет собой цену рабочей силы, соответствующую стоимости предметов

удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи. Заработка плата является важнейшей составляющей стоимости продукции, которую мы используем в формуле 1.1.

$$C = (M + A + Z + O + N) + \Pi, \quad (1.1)$$

где С - стоимость продукции;

М - стоимость материалов и сырья;

А - амортизационные отчисления;

З - основная и дополнительная заработка плата;

О - обязательные отчисления от заработной платы;

Н - накладные расходы;

П - прибыль.

Структура оплаты труда позволяет определить, какие составляющие входят в оплату труда работника, в каких статьях себестоимости и прибыли они отражаются, каков удельный вес конкретного элемента в общей величине, заработной платы.

Административно-правовые методы являются способами осуществления управленческих воздействий на персонал, основанными на властных отношениях, дисциплине и системе административно-правовых взысканий.

Различают пять основных способов административно-правового воздействия:

1. Организационное воздействие – основано на действии утвержденных внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала. К ним относятся: устав организации, организационная структура и штатное расписание, положения о подразделениях, коллективный договор, должностные инструкции, правила внутреннего распорядка. Эти документы могут быть оформлены в виде стандартов предприятия и вводятся в действие обязательно приказом руководителя организации. Практическая реализация организационного воздействия во многом определяется уровнем деловой

организационного воздействия во многом определяется уровнем деловой культуры предприятия, желанием сотрудников работать по правилам, предписанным администрацией;

2. Распорядительное воздействие – направлено на достижение поставленных целей управления, соблюдение требований внутренних административных документов и поддержание заданных параметров системы управления путем прямого административного регулирования.

К числу распорядительных воздействий относят: приказы, распоряжения, указания, инструкции, нормирование труда, координацию работ и контроль исполнения. Для оптимизации труда рабочих эффективно применяется материальная и дисциплинарная ответственность.

3. Дисциплинарная ответственность и взыскания. Дисциплина — это обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенными в соответствии с Трудовым Кодексом Российской Федерации, иными законами, коллективным договором, соглашениями, трудовым договором и локальными нормативными актами организации. Работодатель обязан создавать условия, необходимые для соблюдения работниками дисциплины труда. Трудовой распорядок предприятия определяется правилами внутреннего трудового распорядка.

За совершение дисциплинарного проступка, то есть неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей, работодатель имеет право применить следующие дисциплинарные взыскания: замечание, выговор, увольнение по соответствующим основаниям;

4. Материальная ответственность и взыскания. Материальная ответственность стороны трудового договора наступает за ущерб, причиненный ею другой стороне этого договора в результате ее виновного противоправного поведения, действия или бездействия, если иное не предусмотрено законодательством Российской Федерации.

5. Административная ответственность и взыскания – применяются в

случаях совершения административных правонарушений, регулируемых Кодексом об административных правонарушениях РФ (КоАП РФ). Перечень административных правонарушений со стороны физических и юридических лиц установлен данным кодексом. Административной ответственности подлежит физическое лицо, достигшее к моменту совершения административного правонарушения возраста шестнадцати лет. Должностные лица подлежат административной ответственности в случае совершения ими административных правонарушений в связи с неисполнением или ненадлежащим исполнением своих служебных обязанностей. Руководители и другие работники предприятий, совершившие административные правонарушения в связи с выполнением организационно-распорядительных и административно - хозяйственных функций, несут административную ответственность как должностные лица.

Социально-психологические методы – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, основанные на использовании закономерностей социологии и психологии. Эти методы направлены как на группу сотрудников, так и на отдельные личности.

Социологические методы – направлены на группы сотрудников в процессе их производственного взаимодействия, то есть позволяют оценить место и назначение сотрудников в коллективе, выявить неформальных лидеров и обеспечить им поддержку, использовать мотивацию персонала для достижения конечного результата труда, обеспечить эффективные коммуникации и предупреждение межличностных конфликтов в коллективе.

Таким образом, методика управления персоналом детально разработана и успешно действует. Для достижения целей управления предприятием, делается акцент на тот или иной способ осуществления управленческих воздействий на персонал. Основные методы управления персоналом регламентируются нормативными законодательными актами разного уровня.

2 БИЗНЕС - АНАЛИЗ КОМПАНИИ ООО «ЮНИВЕРСУМ - КРАСНОЯРСК»

2.1 Общие сведения ООО «Юниверсум - Красноярск»

Компания «Юниверсум - Красноярск» действует на рынке в форме общества с ограниченной ответственностью. Компания является частной коммерческой компанией и осуществляет свою деятельность в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом Российской Федерации «Об обществах с ограниченной ответственностью», другими актами действующего законодательства Российской Федерации и уставом.

Полное наименование компании: общество с ограниченной ответственностью «Юниверсум - Красноярск». Сокращенное наименование ООО «Юниверсум - Красноярск».

ООО «Юниверсум - Красноярск» - это юридическое лицо, которое имеет уставной капитал, имеет в собственности имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, расчетный счет в Восточно-Сибирском банке Сбербанка РФ, г. Красноярск, а также вправе от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Адрес (юридический и фактический) компании: 660020 Красноярский край, Красноярск, улица Абытаевская 2 помещение 157.

Основной вид деятельности по ОКВЭД-2017: «деятельность агентов по оптовой торговле промышленными и техническими химическими веществами», дополнительные виды деятельности: «торговля оптовая санитарно-техническим оборудованием», "торговля оптовая лакокрасочными материалами", "торговля оптовая листовым стеклом", "торговля оптовая прочими строительными материалами и изделиями".

Компания работает на рынке с 2015 года, за это время компания стала

признанным лидером среди агентов оптовой торговле промышленными и техническими химическими веществами, компания "Юниверсум - Красноярск" получила заслуженное признание, как в Красноярском крае, так и в других регионах. В настоящий момент является компанией, которая предлагает широкий ассортимент.

Целью деятельности ООО «Юниверсум - Красноярск» является удовлетворение существующего спроса на промышленные и технические химические вещества, санитарно-техническим оборудованием и лакокрасочными материалами.

ООО «Юниверсум - Красноярск» - организация с линейно-функциональной организационной структурой управления (рис. 2.1).

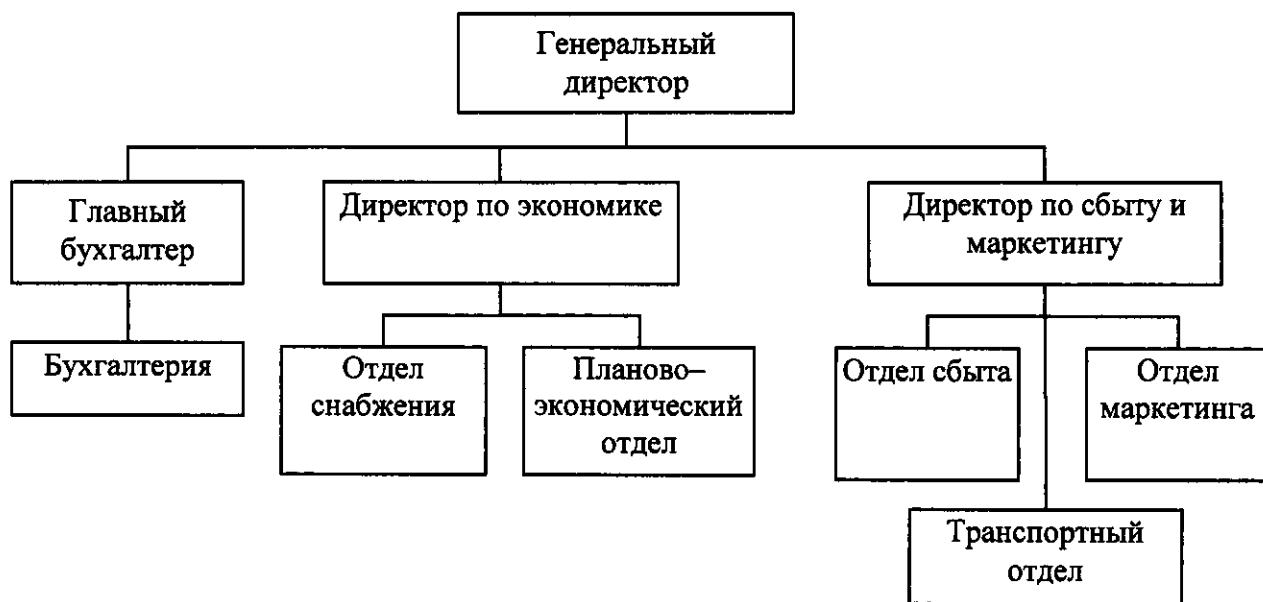


Рис. 2.1 – Организационная структура управления

ООО «Юниверсум - Красноярск»

Вид организационной структуры управления компании ООО «Юниверсум - Красноярск», линейно-функциональный.

Организационные структуры линейно - функциональные являются наиболее распространенными в настоящее время. Они удачно сочетают

линейные (производственные) подразделения, выполняющие весь объем основной производственной деятельности, с отделами и службами, реализующими конкретные функции управления в масштабах всей организации.

Преимуществами данной организационной структуры являются:

- высокая компетентность функциональных руководителей;
- уменьшение потребления материальных ресурсов, дублирования усилий в функциональных областях;
- в функциональных областях происходит улучшение координации;
- высокая эффективность при небольшом разнообразии продукции и рынков;
- максимальная адаптация к изменениям в производстве;
- формализация и стандартизация процессов;
- высокий уровень использования мощностей.

Перечислим недостатки:

- чрезмерная заинтересованность в результатах деятельности «своих» подразделений. Ответственность за общие результаты только на высшем уровне;
- проблемы межфункциональной координации;
- чрезмерная централизация;
- увеличение времени принятия решений из-за необходимости согласований;
- ограничены масштабы предпринимательства и инноваций.

Единоличным исполнительным органом общества является Генеральный директор Общества, который избирается общим собранием участников Общества сроком на 5 (пять) лет.

Генеральный директор общества:

- 1) без доверенности действует от имени Общества, представляет его интересы и совершает сделки;

- 2) выдает доверенности на право представительства от имени общества, в том числе доверенности с правом передоверия;
- 3) издает приказы о назначении на должности работников общества, об их переводе и увольнении, применяет меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания;
- 4) осуществляет иные полномочия, не отнесенные Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» или настоящим Уставом к компетенции Общего собрания участников общества;
- 5) обеспечивает соответствие сведений об участниках общества и о принадлежащих им долях или частях долей в уставном капитале Общества, о долях или частях долей, принадлежащих обществу, сведениям, содержащимся в едином государственном реестре юридических лиц, и нотариально удостоверенным сделкам по переходу долей в уставном капитале общества, о которых стало известно обществу.

2.2 Бизнес–анализ деятельности ООО «Юниверсум Красноярск»

Данные о прибылях и убытках общества приведены в таблице 2.1.

Таблица 2.1
Основные показатели деятельности ООО «Юниверсум Красноярск»
за период 2017 – 2019 гг., тыс. руб.

Показатель	2017 г.	2018 г.	Темп прироста , %	2019 г.	Абсолютный прирост	Темп прироста , %
Выручка	27028	29759	10,10	36238	6479	21,77
Себестоимость	16473	17913	8,74	22870	4957	27,67
Валовая прибыль	10555	11846	12,23	13368	1522	12,85
Прибыль от реализации	2498	2580	3,28	1389	-1191	-46,16
Прибыль от финансово–хозяйственной деятельности	2362	2477	4,87	1133	-1344	-54,26
Чистая прибыль	1795	1883	4,90	861	-1022	-54,28
Рентабельность продаж	9,24	8,67	-6,20	3,83	-4,84	-55,79

Прибыль 2019 году составила 861,0 тыс. рублей, в 2014 году – 1883,0 тыс. рублей (снижение роста составило 54%, абсолютное снижение составило –1022,0 тыс. рублей). Прибыль до налогообложения в 2019 году составила 1133,0 тыс. рублей, в 2018 году составила 2477,0 тыс. рублей, снижение роста составило 54%, абсолютное снижение составило – 1344,0 тыс. рублей.

Снижение сумм чистой прибыли и рентабельности продаж, отражает некоторое падение прибыльности организации в 2019 году.

На рисунке 2.2 видно, как происходит падение рентабельности продаж ООО «Юниверсум Красноярск». Высокие коммерческие расходы, приводят к падению показателей прибыли от реализации, что естественно, сказывается на доходности деятельности предприятия. Поэтому одним из направлений по повышению эффективности деятельности ООО «Юниверсум Красноярск» должно стать снижение уровня коммерческих расходов.

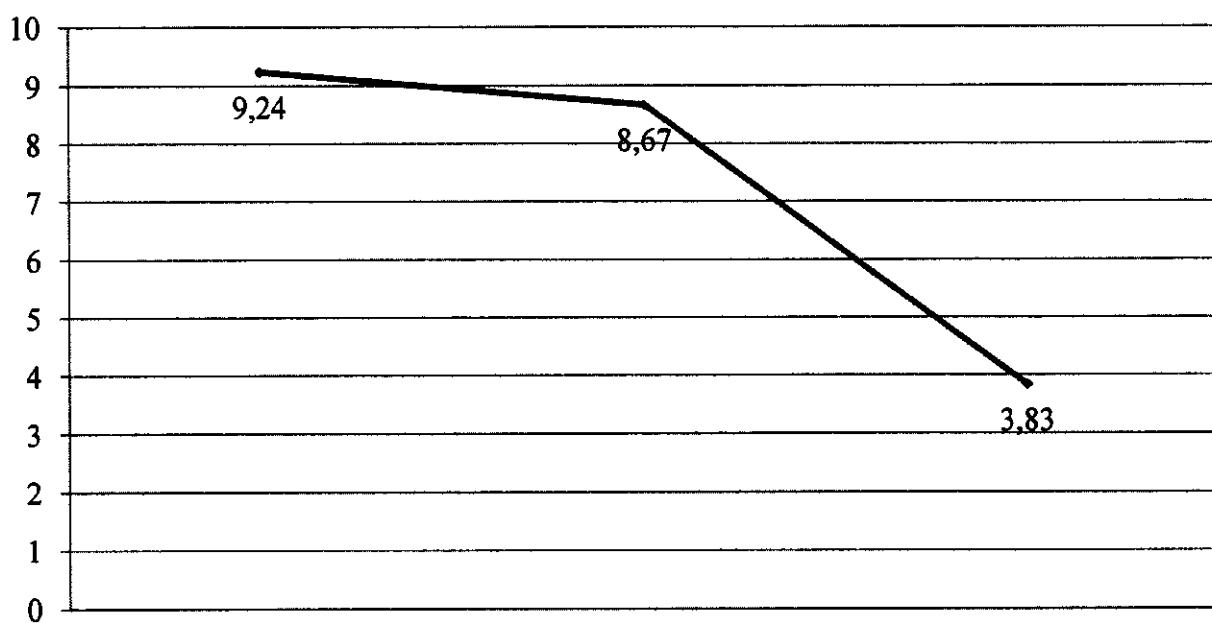


Рис. 2.2 – Динамика рентабельности ООО «Юниверсум Красноярск» за период 2017 – 2019 гг., %

Анализ финансового состояния предприятия начинается с анализа агрегированного баланса (таблица 2.2).

Таблица 2.2
Агрегированный баланс ООО «Юниверсум Красноярск»
за период 2017 – 2019 гг.

Агрегат	2017 г.	2018 г.	Темп прироста, %	2019 г.	Темп прироста, %
Актив					
I. Внеоборотные активы	3050,5	3643	19,42	5415,5	48,65
II. Оборотные активы	4241,5	4338,5	2,29	5635	29,88
Итого активов	7292	7981,5	9,46	11050,5	38,45
Пассив					
III. Капитал и резервы	4620	5244,5	13,52	5204	-0,77
IV. Долгосрочные обязательства	0	0		0	
V. Краткосрочные обязательства	2672	2737	2,43	5846,5	113,61
Итого пассивов	7292	7981,5	9,46	11050,5	38,45

Итог баланса на 2019 г. превышает аналогичный показатель 2018 г. на 38,45% (в 2014 г. – на 9,46%). Увеличение итога баланса оценивается положительно.

К положительным изменениям в активе баланса также следует отнести увеличение основных средств (внебиротные активы предприятия на 100% состоят из основных средств) на 48,65% в 2019 г.

К негативным изменениям в пассиве баланса относится уменьшение в 2019 г. итога III баланса («Капитал и резервы»), тем более, что это произошло исключительно за счет сумм прибыли.

Отрицательной оценки заслуживает резкий рост в пассиве баланса кредиторской задолженности.

В таблице 2.3 дана оценка ликвидности ООО «Юниверсум к Красноярск».

Стоит отметить, что показатели ликвидности предприятия не совпадают с рекомендуемыми значениями. Более низкие, чем необходимо значения

показателей ликвидности ООО «Юниверсум Красноярск» говорят о том, что предприятие неспособно быстро погасить свои долги перед кредиторами в краткосрочном периоде.

Таблица 2.3

Оценка ликвидности ООО «Юниверсум Красноярск»
за период 2017 – 2019 гг.

Показатель	Норматив	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2–0,5	0,12	0,21	0,14
Коэффициент быстрой ликвидности	0,6–1	0,38	0,25	0,17
Коэффициент общей ликвидности	1,5–2	1,59	1,59	0,96

На рисунке 2.3 можно видеть, как снижаются коэффициенты платежеспособности организации в последние 3 года.

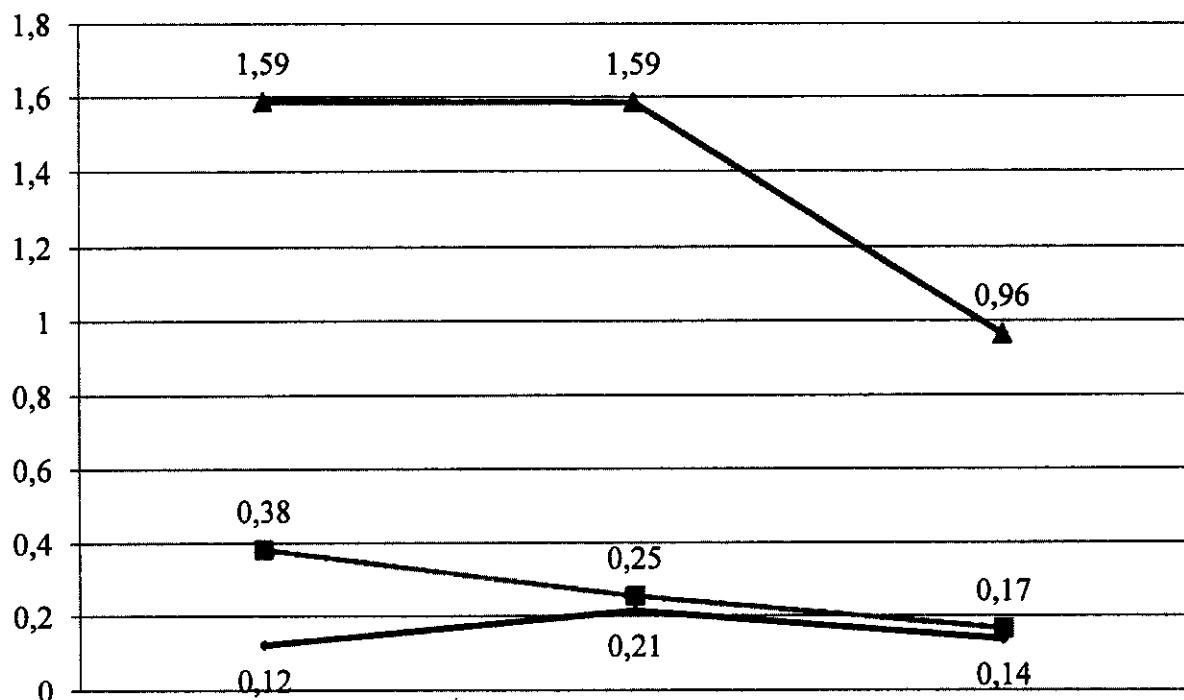


Рис. 2.3 – Динамика ликвидности ООО «Юниверсум Красноярск»
за период 2017 – 2019 гг.

Падение платежеспособности предприятия происходит из-за

чрезмерного роста краткосрочной кредиторской задолженности. С одной стороны, высокий уровень задолженности перед поставщиками может говорить о том, что предприятие ведет успешную политику поставок товаров для перепродажи – товары поставляются либо без предоплаты, либо по авансовым платежам. С другой стороны, рост задолженности грозит потерей платежеспособности. Низкие значения показателей ликвидности также могут сыграть негативную роль, если предприятие решит взять дополнительные кредиты в банке или привлечь инвесторов для какого-либо инвестиционного проекта.

В таблице 2.4 дана оценка долгосрочной финансовой устойчивости ООО «Юниверсум Красноярск».

Таблица 2.4
Анализ финансовой устойчивости ООО «Юниверсум Красноярск»
за период 2017 – 2019 гг.

Показатель	Норматив	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Коэффициент автономии	0,5–0,7	0,63	0,66	0,47
Коэффициент финансирования	0,5–1	0,58	0,52	1,12
Коэффициент финансовой зависимости	0,3–0,5	0,37	0,34	0,53

Как показывают значения показателей финансовой устойчивости ООО «Юниверсум Красноярск», предприятие платежеспособно в долгосрочном периоде.

Таким образом, организации лучше брать долгосрочные кредиты и следует стремиться уменьшать объем краткосрочных обязательств, особенно кредиторской задолженности.

В таблице 2.5 представлен анализ динамики оборотных средств предприятия.

На основании предоставленных данных делаем вывод, что оборотные средства компании в 2019 году увеличились на 1948 тыс. руб., что составило

прирост в процентном соотношении 41,79%. Рост произошёл за счёт всех показателей: запасы на 30,51%, денежные средства на 38,69%, дебиторская задолженности на 144,79%, прочие активы на 278,08%.

Таблица 2.5

Анализ динамики оборотных средств ООО «Юниверсум Красноярск»
за период 2018 – 2019 гг.

Показатели	На конец 2018 года		На конец 2019 года		Отклонение (+ ; -)		Темп изменения, %
	сумма, тыс. руб.	удельный вес, %	сумма, тыс. руб.	удельный вес, %	сумма, тыс. руб.	удельный вес, %	
Оборотные средства, всего	4661	100,00	6609	100,00	1948	100,00	141,79
– запасы	3746	80,37	4889	73,97	1143	58,68	130,51
– денежные средства	672	14,42	932	14,10	260	13,35	138,69
– дебиторская задолженность	96	2,06	235	3,56	139	7,14	244,79
– прочие активы	146	3,13	552	8,35	406	20,84	378,08

Коэффициент оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности (таблица 2.6) показывает сколько раз за год обрачивается задолженность.

$$K_{\text{обор}} = \frac{N^P}{Z_{cp}}, \quad (2.1)$$

где $K_{\text{обор}}$ – коэффициент оборачиваемости ДЗ или КЗ;

N^P – выручка от продажи продукции;

Z_{cp} – средняя величина ДЗ или КЗ.

Период оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности отражает среднее число дней, необходимое для ее возврата.

$$T = \frac{D}{K_{\text{обор}}}, \quad (2.2)$$

где Т – период оборота в днях;

Д – длительность анализируемого периода (год – 360 дней).

Таблица 2.6

Показатели управления операционной задолженностью
ООО «Юниверсум Красноярск» за период 2018 – 2019 гг.

Показатели	2018 г.	2019 г.	Отклонение	
			абс.	%
1. Дебиторская задолженность, тыс. руб.				
1.1 на начало года	121	96	-25	79,34
1.2 на конец года	96	235	139	244,79
2. Кредиторская задолженность, тыс. руб.				
2.1 на начало года	2142	2623	481	122,46
2.2 на конец года	2623	6542	3919	249,41
3. Коэффициент обрачиваемости дебиторской задолженности, обор.	249,11	179,81	-69,3	72,18
4. Период обрачиваемости дебиторской задолженности, дн.	1	2	1	200,00
5. Коэффициент обрачиваемости кредиторской задолженности, обор.	11,34	6,49	-4,85	57,23
6. Период обрачиваемости кредиторской задолженности, дн.	32	55	23	171,88

Согласно таблице 2.6 ООО «Юниверсум Красноярск» в 2019 году увеличилась величина кредиторской задолженности. Величина дебиторской задолженности увеличилась к концу 2015 года. Данный рост привёл к снижению коэффициента обрачиваемости кредиторской и дебиторской задолженности и увеличению периода обрачиваемости кредиторской и дебиторской задолженности. С одной стороны, увеличение периода обрачиваемости кредиторской задолженности может быть выгодно для организации, с другой, это может свидетельствовать о просрочке оплат поставщикам, и как в следствие, потери деловой репутации. Увеличение периода обрачиваемости дебеторской задолженности может свидетельствовать об ухудшении условий оплаты продукции по договорам, финансовых затруднений у потребителей.

Показатели доходности капитала характеризуют доходность использования активов общества относительно стоимости их источников финансирования (таблица 2.7). Рентабельность активов определяет уровень прибыли с каждого рубля вложенного в активы, рентабельность собственного капитала – уровень чистой прибыли с каждого рубля, вложенного в собственный капитал компании.

Таблица 2.7

Показатели доходности капитала

Показатели	2018 год	2019 год	Отклонение
1. ROA (рентабельность активов), %	22,69	6,24	-16,45
2. ROE (рентабельность собственного капитала), %	34,39	17,45	-16,94

2018 год:

$$\text{ROA} = \text{Чистая прибыль} / \text{Сумма активов (Баланс)} \times 100\% = 1883 / 8299 \times 100 = 22,69\%$$

$$\text{ROE} = \text{Чистая прибыль} / \text{Собственный капитал} \times 100\% = 1883 / 5475 \times 100 = 34,39\%$$

2019 год:

$$\text{ROA} = \text{Чистая прибыль} / \text{Сумма активов (Баланс)} \times 100 = 861 / 13802 = 6,24\%$$

$$\text{ROE} = \text{Чистая прибыль} / \text{Собственный капитал} \times 100\% = 861 / 4933 \times 100 = 17,45\%.$$

Финансовая отдача от использования активов предприятия – снижается. Не смотря на рост чистой прибыли происходит снижение прибыли, которую получает организация на единицу стоимости собственного капитала.

Для определения стратегии предприятия, путей дальнейшего развития, используется инструмент SWOT-анализа (таблица 2.8).

На пересечении разделов образуются четыре поля: «СИВ» (сила и возможности); «СИУ» (сила и угрозы); «СЛВ» (слабость и возможность);

«СЛУ» (слабость и угрозы).

Таблица 2.8

SWOT-матрица

	Возможности (Opportunities): 1. Рост рынка 2. Расширение ассортимента 3. Укрепление репутации среди покупателей 4. Расширение продуктовой линии, добавление сопутствующих продуктов	Угрозы (Threats): 1. Появление новых конкурентов 2. Возрастающее конкурентное давление 3. Возрастание затрат, необходимых для того, чтобы удержаться в бизнесе
Сильные стороны (Strengths): 1. Высокое качество продуктов 2. Гибкая ценовая политика (система скидок) 3. Опытный управленческий персонал (высший менеджмент предприятия высококвалифицирован, специалисты имеют одно или два высших образования, опыт работы в отрасли от 5 до 10 лет)	1S1O Расширение присутствия на освоенных рынках с использованием технологических преимуществ в сфере управления качеством 1S3O Высокое качество продукции позволяет увеличивать рыночную долю за счет конкурентов 2S2O Снижение цен (ценовая атака на конкурентов) и расширение ассортимента 3S3O Сконцентрировать усилия компании на выявленных привлекательных сегментах рынка	2S1T Поставка продуктов на новые рынки, прежде, чем их займут конкуренты 1S2T Активная маркетинговая политика для повышения узнаваемости торговой марки
Слабые стороны (Weaknesses): 1. Низкая прибыльность некоторых видов продукции (в частности, из-за высоких издержек) 2. Малая известность на рынке (непродолжительная история предприятия) 3. Отсутствие нескольких типов ключевых компетенций (управления кадрами, например)	1W2O Поиск и сбыт новых продуктов, которые будут приносить прибыль на освоенных рынках	1W3T Проведение финансового анализа, оптимизация структуры баланса. Внедрение системы управления издержками предприятия 2W2T Формирование стратегии борьбы с конкурентами с использованием маркетинговых средств: PR, реклама, ценовая политика и т.д.

Для каждого поля таблицы 2.8 предложены стратегические направления развития. В отношении тех пар, которые были выбраны с поля «СИВ»,

предложены мероприятия по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Для тех пар, которые оказались на поле «СЛВ», мероприятия построены таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости. Для пар находящихся на поле «СИУ», мероприятия предполагают использование силы организации для устранения угроз. Наконец, для пар, находящихся на поле «СЛУ», предложены такие мероприятия, которые позволили бы ей как избавиться от слабостей, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

Эффективность деятельности торгового предприятия ООО «Юниверсум Красноярск», работающего в сфере оптовой и розничной торговли, несколько ухудшилась в последние два года. Однако, предприятие финансово устойчиво в долгосрочном периоде, имеет налаженные связи с поставщиками, стабильно увеличивает товарооборот и расширяет долю рынка. Соответственно, есть все условия для того, чтобы устранить недостатки деятельности, повысить доходность и платежеспособность, реализовать стратегию развития, связанную с укреплением и расширением бизнеса.

Данные усилия потребуют от компании повышения уровня эффективности управления бизнесом, что напрямую связано с возможностями улучшения работы персонала.

2.3 Анализ структуры и численности персонала, системы управления персоналом

Анализ системы управления персоналом предприятия начинается с оценки численности и структуры работников организации.

На рисунке 2.4 представлена общая численность персонала ООО «Юниверсум Красноярск».

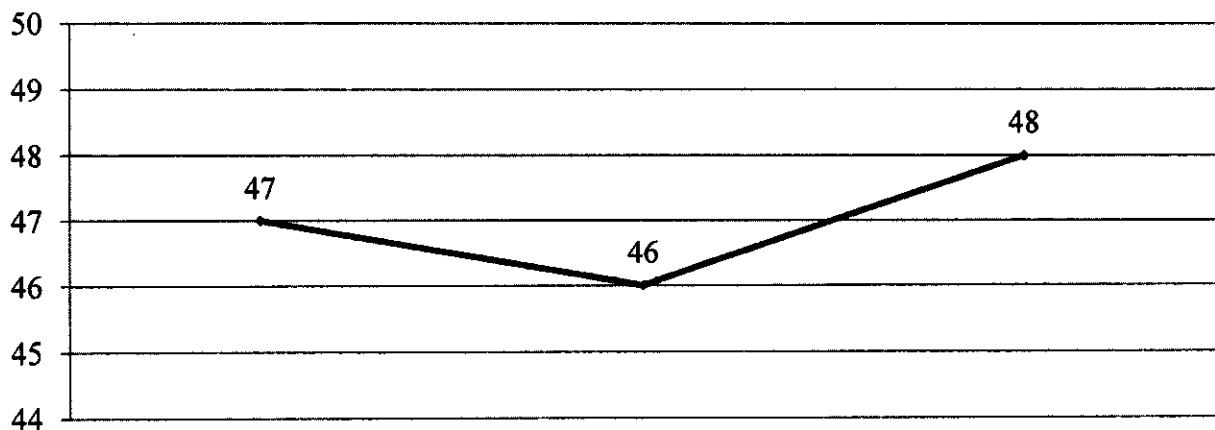


Рис. 2.4 – Численность персонала ООО «Юниверсум Красноярск» за период 2017 – 2019 гг., чел.

Как видно из рис. 2.4, численность персонала организации не превышает 50 человек. Таким образом, предприятие не относится к крупным. Организация управления штатом в форме линейно-функциональной структуры вполне целесообразна. Небольшое число уровней управления и небольшой штат сотрудников вполне позволяют избежать таких недостатков линейно-функциональной структуры, как бюрократизированность и отчуждение.

Ответственным этапом в анализе использования предприятия кадрами является изучение движения рабочей силы. На рис. 2.5 приведена структура численности работников в динамике за три года по категориям работников.

Как видно из рис. 2.5 более половины сотрудников предприятия относятся к категории менеджеры. В 2019 г. их доля в общей численности персонала составляла 58%. Так как предприятие осуществляет свою деятельность в сфере торговли, подобная структура персонала закономерна. Менеджеры по продажам, в чьи обязанности входит поиск клиентов, заключение торговых сделок и т.д., составляют основу категории работников торговой организации. Специалисты составляют около 20% работников (в 2019 г. – 23%). Это бухгалтеры, маркетологи, экономисты. 13%

составляет младший обслуживающий персонал, его доля несколько уменьшилась за последние два года.

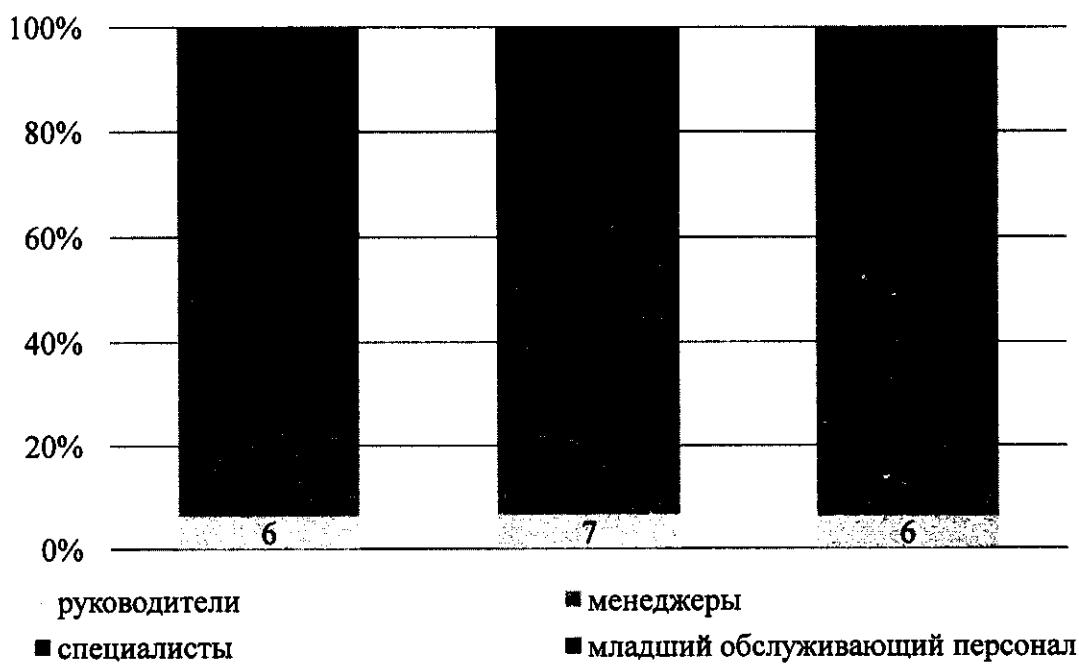


Рис. 2.5 – Структура численности работников
за период 2017 – 2019 гг., %

Данная категория персонала осуществляет вспомогательные процессы в деятельности предприятия – транспортировку, погрузку продукции (водители, рабочие), обеспечение работы офиса (офис-менеджер) и т.п. Наиболее стабилен размер такой категории персонала, как руководители – 6–7%.

Движение рабочей силы характеризуется количеством принятых (рис. 2.6) и уволенных работников (рис. 2.7).

В структуре уволившихся работников преобладает младший обслуживающий персонал (6–11% от общей численности ежегодно). Персоналу низкой квалификации вообще свойственная достаточно высокая мобильность. Кроме того среди уволившихся наблюдается категория менеджеров. Среди мотивов увольнения в основном, недовольство работой сотрудников со стороны руководства.

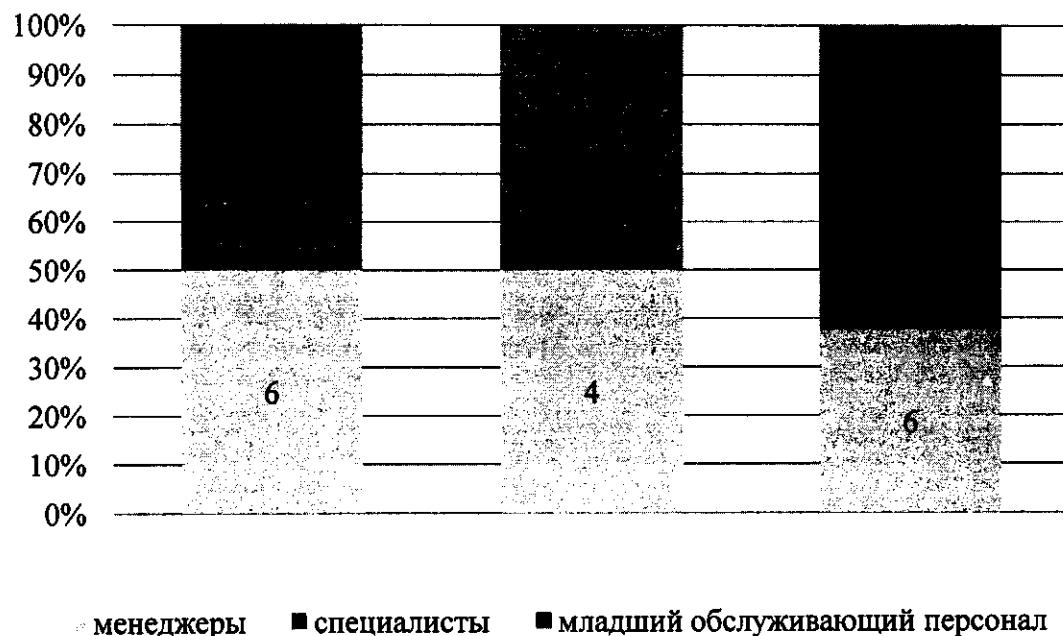


Рис. 2.6 – Количество принятых работников, % от общей численности за период 2017 – 2019 гг.

По данным рис. 2.7 можно отметить, что по категориям персонала, на работу в организацию чаще принимают менеджеров (4–6% ежегодно от общей численности).



Рис. 2.7 – Количество уволившихся работников за период 2017 – 2019 гг., % от общей численности

Менеджеры по продажам – это категория персонала, чья работы непосредственно формирует выручку предприятия. Естественно, компания желает видеть в качестве таковых профессионалов, способных выполнять планы продаж, находить перспективных клиентов, расширять клиентскую базу организации.

В целом, анализ движения рабочей силы указывает на неудовлетворительную ситуацию на предприятии в области управления персоналом. По данным рис. 2.6 и рис. 2.7 можно судить об ухудшении ситуации в движении рабочей силы на предприятии. За 2019 год принято (16% от численности) и уволено (12% от численности) работников больше, чем это наблюдалось в предшествующие два периода.

Наибольший уровень текучести кадров наблюдается по младшему обслуживающему персоналу. В 2019 г. коэффициент текучести кадров по данной категории работников составляет 0,5 (рис. 2.8).

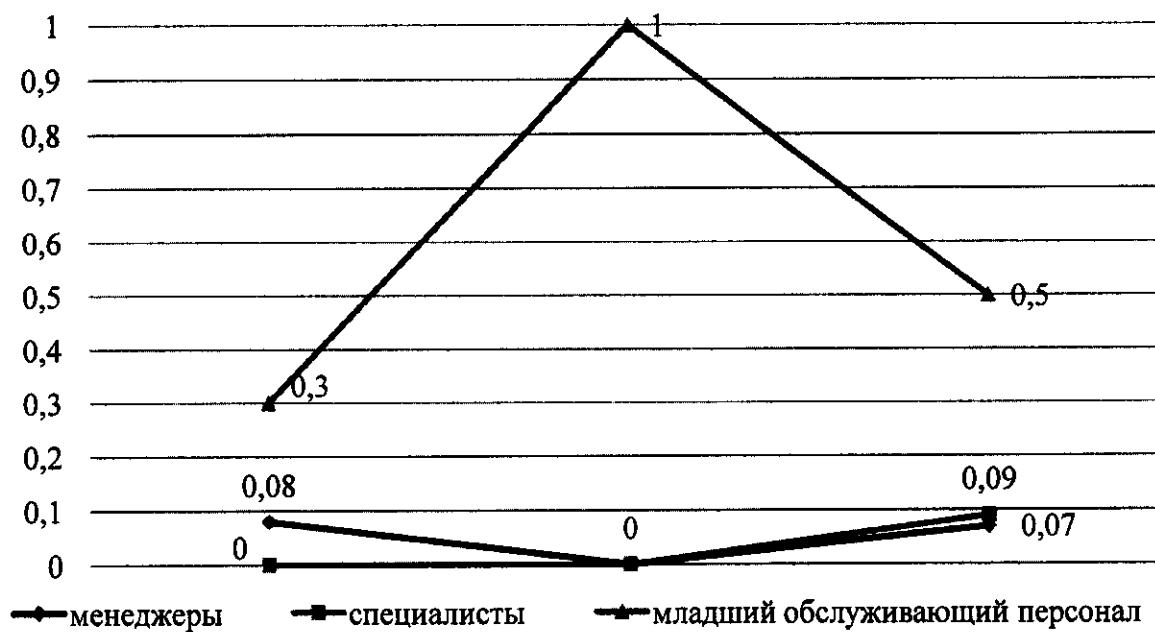


Рис. 2.8 – Динамика коэффициента текучести кадров за период 2017 – 2019 гг.

По данной категории также наблюдается самый высокий процент вновь принятых работников к среднему количеству работающих (коэффициент оборота по приему составляет 0,67 в 2019 г.) (рис. 2.9).

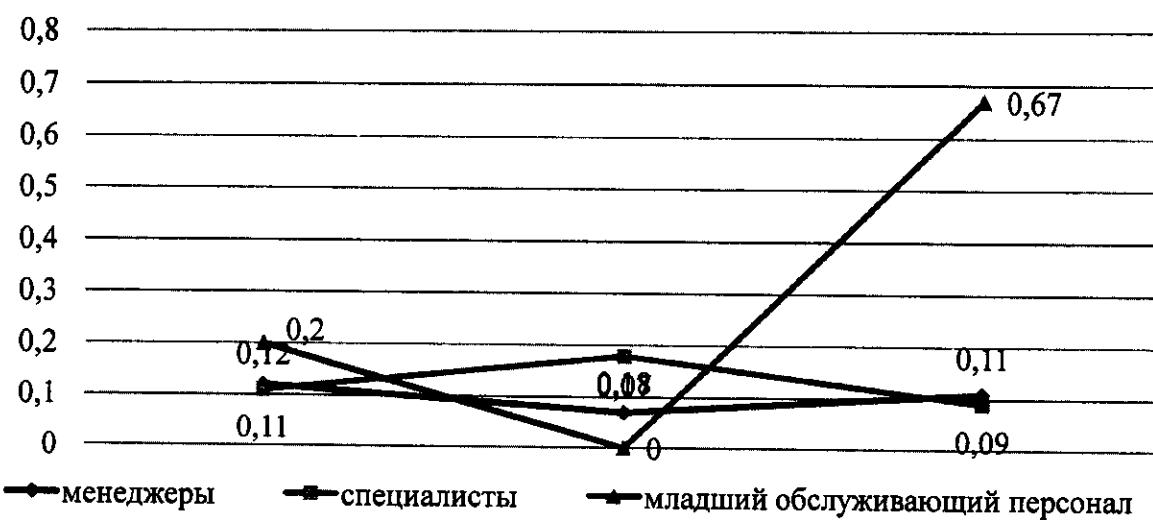


Рис. 2.9 – Динамика коэффициента оборота по приему
за 2017 – 2019 гг.

Повышение текучести кадров говорит о том, что работники не удовлетворены своим положением, и желают поменять рабочее место. Данная тенденция весьма отрицательна, поскольку говорит о том, что на предприятии не образовался сложившийся, стабильный коллектив.

В целом, удельный вес работников по категориям отображен на рис. 2.10.

Как видно из рисунка 2.10 менеджеры составляют основную категорию работников предприятия. Именно от их работы в основном зависит объем выручки организации, так как именно менеджеры по продажам ответственны за объем реализованной продукции торгового предприятия. Соответственно, именно эту категорию работников руководство в большей степени старается материально стимулировать, обеспечивать стабильность роста оплаты труда.

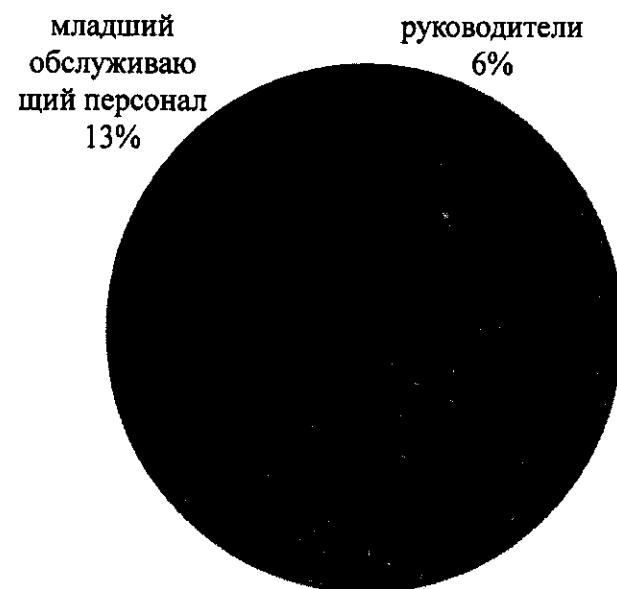


Рис. 2.10 – Процентное соотношение персонала по категориям в 2019 году

Квалификационный уровень работников зависит от стажа работы, образования и т. д. Поэтому в процессе анализа изучают изменения в составе рабочих по возрасту, стажу работы, образованию. На рис. 2.11 приведены данные о профессиональном уровне работников предприятия.



Рис. 2.11 – Профессиональный ценз, % (2019 г.)

В 2019 году из 48 человек персонала высшее профессиональное образование имело 21% работников предприятия из числа руководителей и специалистов. Преобладающее число сотрудников предприятия имеет просто высшее образование – 60% и среднее профессиональное – 52%. Среди этих работников – все категории сотрудников. Среднее образование имеют 8% сотрудников – младший обслуживающий персонал организации.

Структура персонала ООО «Юниверсум Красноярск» по стажу представлена на рис. 2.12.

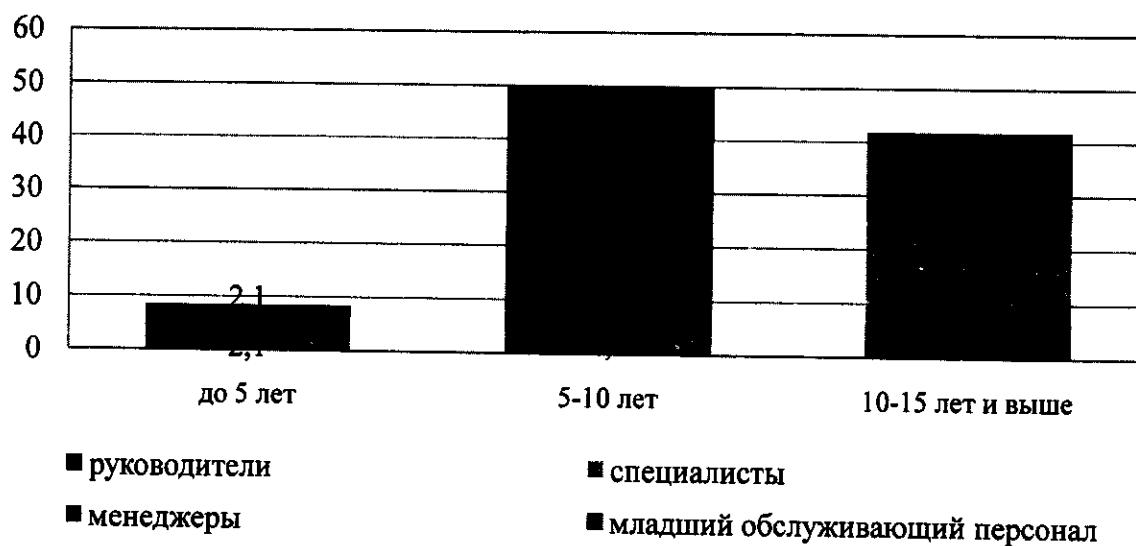


Рис. 2.12 – Стаж работы, % (2019 г.)

В основном стаж работников составляет 5–10 лет (50%) и 10–15 лет и выше (42%). Удельный вес молодых работников – 8%.

Политика руководства направлена на привлечение на работу работников со значительным стажем, опытных профессионалов.

Специалисты предприятия (бухгалтеры, маркетологи т.д.) в основном имеют стаж работы более 10 лет (19% сотрудников). Среди менеджеров встречаются работники с различным уровнем стажа, но преобладают сотрудники со стажем 50–10 лет (35% сотрудников). Все руководители имеют стаж работы более 10–15 лет и выше.

Социальные показатели численности и структуры персонала предприятия приведены на рис. 2.13 и 2.14.

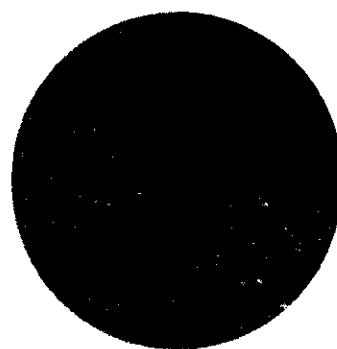


Рис. 2.13 – Структура персонала по полу, % (2019 г.)

Как видно из рис. 2.16 две трети сотрудников ООО «Юниверсум Красноярск» составляют женщины, что в целом традиционно для сферы торговли.

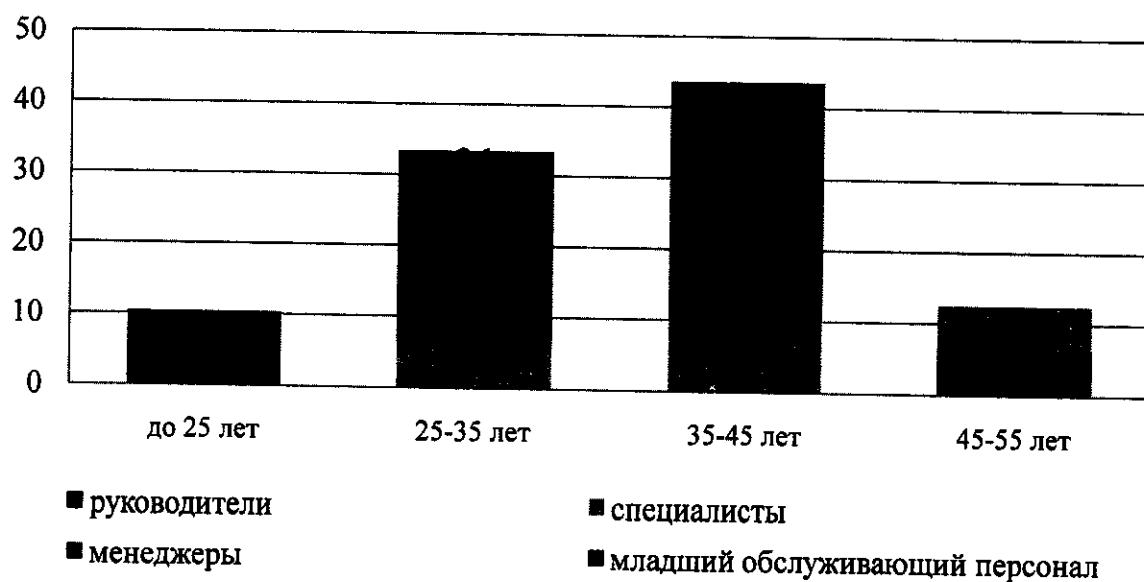


Рис. 2.14 – Структура персонала по возрасту, % (2019 г.)

Как видно из рис. 2.14, сотрудники предприятия в основном имеют средний возраст 35–45 лет (44%), но сохраняется гибкость и адаптивность коллектива за счет присутствия в штате достаточного количества молодых сотрудников. Так, сотрудников в возрасте до 25 лет, на предприятии 10%, а сотрудников в возрасте от 25 до 35 лет – 33%.

Степень эффективности процесса труда сотрудников организации, оценим через показатель производительности труда. Рост эффективности процесса труда проявляется в увеличении количества продукции, выработанной в расчете на 1 среднего работника (рис. 2.15).

Из рис. 2.18 можно видеть, что производительность труда работников предприятия растет (темпер прироста 16,7%). В 2019 г. производительность труда составила 890,86 тыс. руб. на человека. В том числе, производительность менеджеров (торгово-оперативный персонал) составила 1527,19 тыс. руб. на человека и возросла на 17,4%.

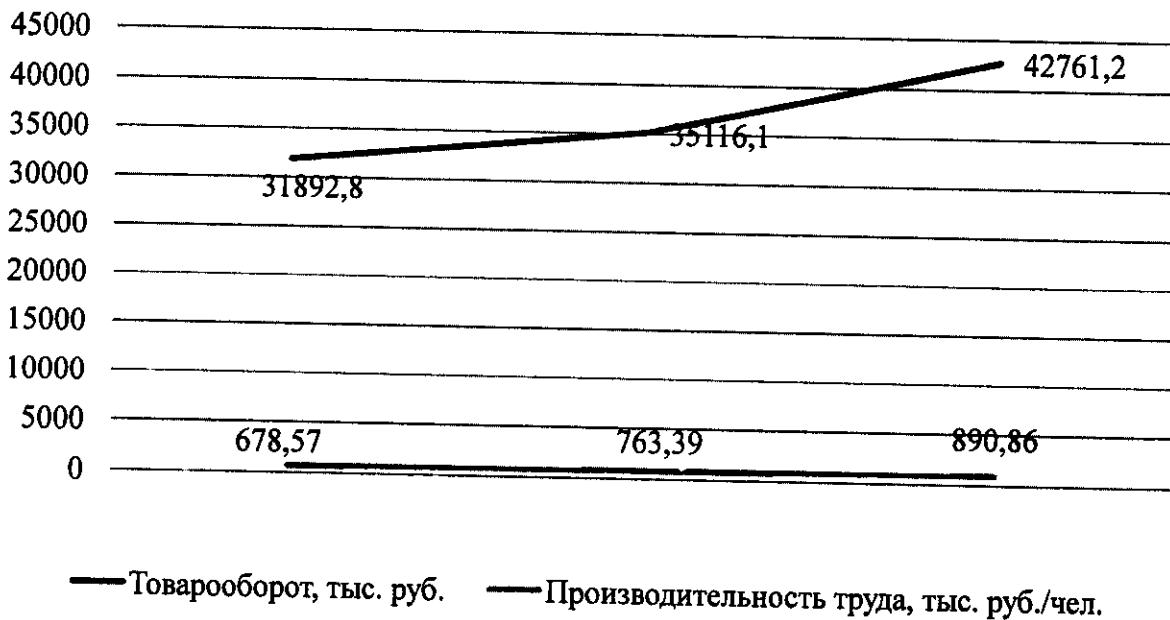


Рис. 2.15 – Производительность труда за период 2017 – 2019 гг.

Существующая система управления персоналом на предприятии анализируется по четырем основным направлениям:

- подбор и отбор кадров;
- организация профессионального обучения и развития сотрудников;
- система оценки работников;
- существующая система вознаграждения персонала.

Подбор персонала – процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника. Он непрост и необходим для установления пригодности работника для выполнения соответствующих трудовых функций, соответствия его личных и профессиональных качеств нуждам организации.

Подбор и отбор персонала в организации осуществляется с помощью следующих основных методов:

- найм кадров с помощью рекламных объявлений в средствах массовой информации (радио, телевидение, газеты, журналы);
- подбор персонала через государственные центры занятости и частные посреднические фирмы;
- подбор персонала с использованием личных связей персонала.

Процесс подбора персонала начинается с предварительной беседы, заполнения личной анкеты, тестирования. При отборе кандидата организация ориентируется на квалифицированные кадры, соответствующие требованиям данной должности, учитывая образование, стаж работы, возраст, здоровье.

На предприятии нет непосредственно отдела кадров, и наймом сотрудников занимается генеральный директор предприятия.

Процесс подбора персонала в организации приведен на рис. 2.16.

Организация системы оценки работников.

Оценка работников осуществляется эпизодически и ситуативно, четких критериев – стандартов результативности труда для каждого рабочего места не выделено. Оценку труда работников проводят их непосредственные начальники. Для проведения процесса оценки привлекаются внешние

консультанты. По результатам последней оценки (2018 г.) 80% персонала по своей квалификации соответствует задачам компании.

Организация системы профессионального обучения и развития, процесса построения карьеры в организации.



Рис. 2.16 – Процесс подбора и отбора персонала в организации

Основные способы повышения квалификации сотрудников компании – тренинги.

Работа по обучению персонала проводится в соответствии с задачами производства, планируется на основе заявок начальников отделов.

Топ–менеджмент (директора предприятия) проходят обязательное ежегодное повышение квалификации, путем участия в семинарах, бизнес–тренингах и курсах повышения квалификации.

Для специалистов и менеджеров время от времени организуется повышение квалификации для ознакомления с современными достижениями в различных областях управления и экономики. Основные категории сотрудников, которые проходят повышение квалификации: бухгалтеры, менеджеры по продажам, маркетологи. В 2019 году на курсах повышения квалификации прошли обучение директор по экономике, директор по маркетингу и сбыту, генеральный директор. Также на предприятии используется вводное обучение новых сотрудников с элементами наставничества.

Обобщенный анализ системы управления персоналом ООО «Юниверсум Красноярск» приведен в таблице 2.9.

Таблица 2.9
Система управления персоналом в компании

Функции управления персоналом	Существующее положение	Ответственный за выполнение функции	Проблемы и ошибки
1	2	3	4
Подбор и отбор	Существует система подбора (обычно с использованием разных источников – объявления, объявления кандидатов, собственная информация, рекомендации сотрудников) Отбор включает собеседование, анкетирование, реже тестирование.	Генеральный директор	Подбор осуществляется по заявкам руководства, нет системы оценки потребности в персонале на основе общих целей организации, отсюда угроза «раздувания штатов». Иногда подбор не проводится на конкурсной основе, на работу принимаются родственники и знакомые – особенно на руководящие должности и должности ключевых специалистов.
Оценка	Оценка осуществляется эпизодически и ситуативно, четких критериев не выделено	Привлеченные консультанты во взаимодействии с генеральным директором	Оценке не придается серьезного значения, в итоге не используются возможности, заложенные в механизме оценки
Обучение и развитие	Проводится обучение под задачу. Используются элементы наставничества.	Руководство (генеральный директор и функциональные директора)	Эпизодический характер проводимого обучения. Планы персонального профессионального развития не составляются.

Продолжение таблицы 2.9

1	2	3	4
Стимулирование	Только система материального стимулирования достаточно проработана	Руководство (генеральный директор)	Дополнительный пакет предлагается всем сотрудникам одинаково и без учета мотиваторов сотрудников. Действующая система материального поощрения пересматривается несвоевременно. Руководители при использовании методов морального стимулирования не учитывают индивидуальных особенностей работников

Проблемами карьеры на предприятии не занимаются. Предприятие – небольшое по размерам и возможности карьерного роста крайне ограничены.

Организация системы вознаграждения работников.

Система мотивации всегда складывается из двух основных блоков: материального и нематериального стимулирования.

Основой материального стимулирования на предприятиях является премиальная система. Выплата премии производится по результатам года и зависит от показателей деятельности предприятия (% от выручки предприятия).

Нематериальные способы мотивации, которые применяются в компании – это совместный корпоративный отдых, улучшение условий труда.

Таким образом, ООО «Юниверсум Красноярск» нуждается в пересмотре и улучшении общей системы управления персоналом, включая организационную составляющую, мотивационную, а также систему обучения и подготовки кадров.

2.4 Проблемы системы управления персоналом предприятия

На основе SWOT-анализа, можно констатировать, что стратегия развития предприятия в ближайшее время может быть связана с расширением

присутствия на рынке, а также с усилением позиций на уже освоенном сегменте рынка. Данные усилия потребуют от компаний повышения уровня эффективности управления бизнесом, что напрямую связано с возможностями улучшения работы персонала. Для реализации стратегии завоевания рынка, персонал предприятия должен быть в достаточной степени квалифицирован и компетентен. Между тем, можно выделить ряд значительных недостатков в системе управления персоналом ООО «Юниверсум Красноярск», что в существенной степени снижают эффективность работы:

1. Пассивная кадровая политика.

Необходимо отметить, что в структуре предприятия отсутствует отдел кадров. В основном вопросы кадрового управления возложены на директора предприятия, который не может уделять им достаточного внимания, в силу недостаточности времени. Предприятие достигло той численности, при которой уже целесообразно иметь в штате специалиста по кадровым вопросам. Это может быть одна должностная единица, в обязанности которой будет входить:

- организация разработки прогнозов, определение текущей и перспективной потребности в кадрах и источников ее удовлетворения;
- разработка кадровой политики и кадровой стратегии предприятия;
- работа по подбору, отбору и расстановке кадров на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств, контроль правильности использования работников;
- проведение аттестации работников предприятия;
- организация своевременного оформления приема, перевода и увольнения работников, учет личного состава, выдача справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников, хранение и заполнение трудовых книжек и ведение установленной документации по кадрам, а также подготовка материалов для представления персонала к поощрениям и награждениям;
- контроль исполнения руководителями подразделений

законодательных актов и постановлений правительства, постановлений, приказов и распоряжений руководителя предприятия по вопросам кадровой политики и работы с персоналом;

- организация табельного учета, составление и выполнение графиков отпусков, контроль за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях предприятия и соблюдением работниками правил внутреннего трудового распорядка, анализ причин текучести, разработка мероприятий по укреплению трудовой дисциплины, снижению текучести кадров, потерь рабочего времени;
- обеспечение социальных гарантий трудящихся в области занятости, соблюдения порядка трудоустройства и переобучения высвобождающихся работников, предоставления им установленных льгот и компенсаций;
- проведение систематического анализа кадровой работы на предприятии, разработка предложений по ее улучшению;
- обеспечение составления установленной отчетности по учету личного состава и работе с кадрами.

Кадровое планирование должно осуществляться в интересах предприятия в нужном количестве с соответствующей квалификацией, необходимой для решения производственных задач, достижения цели.

2. Неразвитая система обучения кадров. Следует больше внимания уделять профессиональной подготовке кадрового состава. На рисунке приведены статистические данные о количестве сотрудников ООО «Юниверсум Красноярск» прошедших подготовку и повышение квалификации в последние три года.

Как видно из рисунка 2.17, количество человек проходящих подготовку и переподготовку на предприятии стремительно падает и достигает нулевого значения в 2019 г.

Направления на повышение квалификации более стабильны (1–3) человека в год, но этого явно недостаточно. На постоянной основе проводится повышение квалификации исключительно руководящего состава (директор по экономике, директор по маркетингу и сбыту), а также главного бухгалтера.

Между тем в постоянном повышении квалификации, организованном на основе оценки и планирования, нуждаются также специалисты бухгалтерии, специалисты отделов маркетинга, сбыта и снабжения.

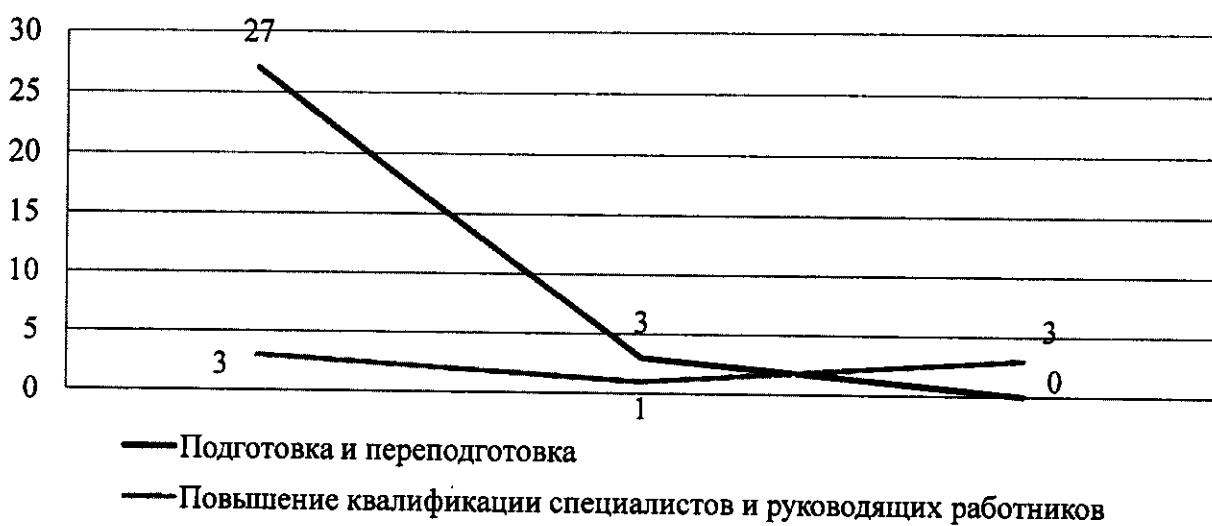


Рис. 2.17 – Данные о подготовке кадров и повышении их квалификации за период 2017 – 2019 гг., чел.

3. Высокая текучесть кадров.

Сегодня текучесть кадров – одна из основных проблем, с которой сталкивается предприятие. Следует различать ее естественный уровень в пределах 3–5% от численности персонала и повышенный, вызывающий значительные экономические потери. Естественный уровень способствует обновлению производственных коллективов. Этот процесс происходит непрерывно и не требует каких-либо чрезвычайных мер со стороны кадровых служб и руководства. Часть работников уходит на пенсию, часть увольняется по различным причинам, на их место приходят новые сотрудники – в таком режиме живет каждое предприятие.

Другое дело, когда текучесть существенно превышает 3–5%. В этом случае издержки становятся значительными и возрастают с увеличением оттока кадров. Как видно из рисунка 2.18, текучесть кадров на предприятии

составляет в среднем 11%, а в последний исследуемый год увеличивается до 13%.

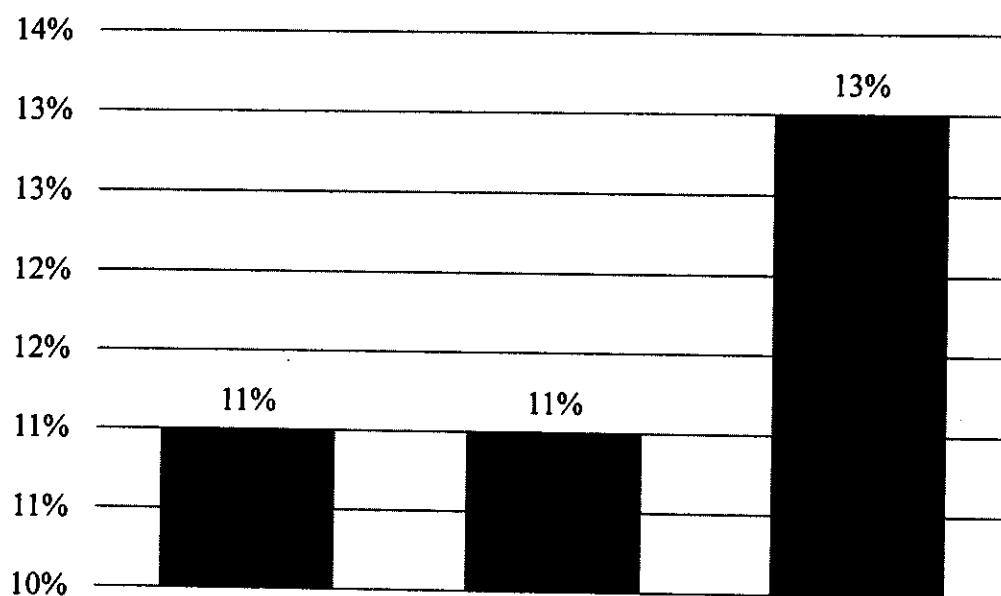


Рис. 2.18 – Динамика коэффициента текучести кадров за период 2017 – 2019 гг.

Высокий уровень текучести кадров указывает на серьезные недостатки в управлении персоналом и управлении предприятием в целом, это своего рода индикатор неблагополучия.

Кроме того, высокий уровень текучести является причиной экономических потерь организации:

- потери рабочего времени – временной интервал между увольнением сотрудника и принятием нового работника, в течение которого незаполненное рабочее место не производит продукцию;
- потери, вызванные проведением процедуры увольнения – выплаты выходных пособий увольняющимся работникам;
- потери, вызванные проведением процедуры найма работников на вакантное рабочее место – затраты на поиск кандидатов (объявления в средствах массовой информации и т.д.);

- затраты на отбор кандидатов (затраты рабочего времени руководства, осуществляющего процедуры отбора – тестирование, собеседование, просмотр анкет и др., и финансовые затраты на те же процедуры);
- затраты, вызванные оформлением принятых на работу (затраты рабочего времени работников, осуществляющих данное оформление, и финансовые затраты на эту процедуру);
- прямые затраты по поиску, отбору и оформлению кандидатов в виде оплаты услуг кадровых агентств, организаций, осуществляющих подбор персонала.
- затраты на обучение принятого на работу сотрудника – затраты на проведение трудовой адаптации работника, обучение на рабочем месте (наставничество, помошь коллег по работе и др.);
- снижение производительности труда сотрудников, решившихся уволиться.

Поэтапно приведение уровня текучести к приемлемому значению можно представить в частности через возможность планирования предстоящих увольнений, увязки процессов увольнения с процессами найма, помощи увольняемым работникам (аутплейсмента).

В качестве мероприятий, направленных на нормализацию процесса высвобождения рабочей силы, совершенствования процедуры увольнения, преодоление излишнего уровня используются:

- технико-экономические (улучшение условий труда, совершенствование системы материального стимулирования, организации и управления производством и др.);
- организационные (совершенствование процедур приема и увольнения работников, системы профессионального продвижения работников и др.);
- социально-психологические (совершенствование стилей и методов руководства, взаимоотношений в коллективе, системы морального поощрения и др.).

Предлагается также выделить в качестве действенной меры внедрение принципов аутплейсмента в работу кадровых служб предприятий (т.е. помощи увольняемым работникам – психологической, информационной, консультационной). Преимущества – это одна из немногих мер, не требующих значительных материальных затрат (за исключением случаев когда может потребоваться проведение специальных психологических тренингов с увольняемыми или обращение за помощью в кадровые агентства).

Так, увольняемого работника можно обеспечить пакетом информации, документов, консультаций. Работнику могут быть предоставлены рекомендательные письма; обязательная психологическая консультация; обучение методам поиска работы; обучение работы с кадровыми агентствами; консультация по порядку обращения на биржу труда, предоставление соответствующих документов, информирование о сроках; консультация и памятка, как вести себя на собеседовании; грамотно составленное резюме; список кадровых агентств; размещение объявления в Интернете о поиске работы для сотрудников, имеющих квалификацию; список фирм, где набирается персонал. Это позволит:

- уменьшить число компенсационных выплат увольняемым сотрудникам;
- сохранить положительный имидж компании;
- остаться в хороших отношениях с увольняемым сотрудником.

В целом, выделенные недостатки существующей системы управления персоналом ООО «Юниверсум Красноярск» можно устраниТЬ путем проведения системы мероприятий по ее совершенствованию.

3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО "ЮНИВЕРСУМ КРАСНОЯРСК"

3.1 Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом

На основе проведенного анализа системы управления персоналом ООО «Юниверсум Красноярск» разрабатывается модель ее целевого состояния (требования к элементам системы управления персоналом – модель «как должно быть») и комплекс мер по переходу от существующего состояния к целевому.

Для формулировки целевого состояния системы управления персоналом ООО «Юниверсум Красноярск» первоначально сформулируем задачи в области работы с персоналом по каждой функции управления (таблица 3.1.)

Таблица 3.1
Задачи в области работы с персоналом

Функции управления персоналом	Задачи в области работы с персоналом	
	1	2
Оценка		Использование методов оценки (аттестация, соревнования, конкурсы и др.) для повышения удовлетворенности трудом (сотрудники должны знать, что их оценивают по достоинству); предупреждение конфликтов (за счет прозрачности оценки); стимулирование профессионального роста персонала.
Подбор и отбор		Подбор персонала в зависимости от потребности организации, необходимого профессионального уровня, с учетом соответствия его профессиональным ценностям и корпоративной культуре организации. Выбор оптимального способа подбора и отбора для каждой позиции (собственными силами или с привлечением внешних специалистов). Составление профессиограмм для каждой позиции. Обеспечение взаимодействия с непосредственными руководителями при определении потребности в кадрах и разработке профессиограмм, при выборе кандидатов из прошедших первичный отбор.

Продолжение таблицы 3.1

1	2
Стимулирование	Мониторинг удовлетворенности сотрудников трудом, своевременная корректировка действующей системы. Задействование возможностей морального стимулирования. На основе анализа мониторинга введение мер дополнительного пакета, наиболее стимулирующих сотрудников.
Развитие	Организация системы обучения в организации, обеспечение принципа постоянного развития. Выделение развития и обучения в отдельную функцию в службе персонала. Организация взаимодействия с непосредственными руководителями по развитию персонала. Оценка эффективности мер по развитию персонала.

На основе выделенных задач в области управления персоналом организации сформулируем модель целевого состояния системы.

Модель целевого состояния системы управления персоналом ООО «Юниверсум Красноярск» приведена в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Исходное и целевое состояние системы управления персоналом
предприятия

Функции управления персоналом	Что делается	Как должно быть	Кто должен осуществлять функцию
			1
Оценка	Оценка осуществляется эпизодически и ситуативно, четких критериев не выделено.	Выделение критериев оценки персонала и доведение их до сотрудников. Разработка системы аттестации и проведение аттестации (1 раз в год) Организация профессиональных конкурсов	Служба персонала, непосредственный руководитель сотрудника
Подбор и отбор	Существует система подбора (обычно с использованием разных источников – объявлений,	Определение потребности в персонале. Составление моделей рабочих мест. Составление профессиограмм с учетом требований к кандидатам (знания, навыки, деловые и личностные качества).	Менеджер по персоналу

Продолжение таблицы 3.2

1	2	3	4
	объявления кандидатов, собственная информация, рекомендации сотрудников) Отбор включает собеседование, анкетирование, реже тестирование	Взаимодействие с рекрутинговыми агентствами. Организация введения новых сотрудников в должности и их адаптации. Анализ эффективности отбора и разработка мер по устранению недочетов	
Стимулирование	Только система материального стимулирования достаточно проработана.	Использование методов морального стимулирования. Использование системы компенсаций (дополнительный пакет). Выявление мотиваторов деятельности сотрудников и корректировка действующей системы материального стимулирования. Автоматизация системы стимулирования	Руководство и служба персонала
Развитие	Проводится обучение под задачу (например, необходимо увеличить объем продаж – проводят тренинг продаж). Используется вводное обучение новых сотрудников (не всегда). Используются элементы наставничества.	Планирование карьеры и профессионального развития (на основе оценки). Работа с кадровым резервом (формирование, обучение, продвижение). Разработка системы обучения (включая внутрикорпоративное) на основе целей организации и подразделений, оценки персонала, предпочтений (потребностей) персонала и выявлении «разрывов». Организация обмена опытом. Взаимодействие с тренинговыми компаниями.	Менеджер по персоналу или тренинг-менеджер, непосредственный руководитель сотрудника

Оптимизация системы управления персоналом заключается в проведении комплекса мер по переходу от существующего состояния к целевому. Это длительный процесс, который должен осуществляться менеджером по персоналу под контролем генерального директора организации.

Выделим первоочередные меры, которые должны быть приняты в организации по оптимизации системы управления персоналом:

1. Введение в структуру организации должности менеджера по персоналу, найм соответствующего специалиста, документационное обеспечение круга его прав, полномочий и обязанностей;
2. Внедрение системы непрерывного обучения в организации, затрагивающей каждого сотрудника предприятия;
3. Формирование комплекса мер по мотивации сотрудников для обеспечения высокой производительности труда, снижения текучести кадров, формирования «корпоративного духа» (рис. 3.3).

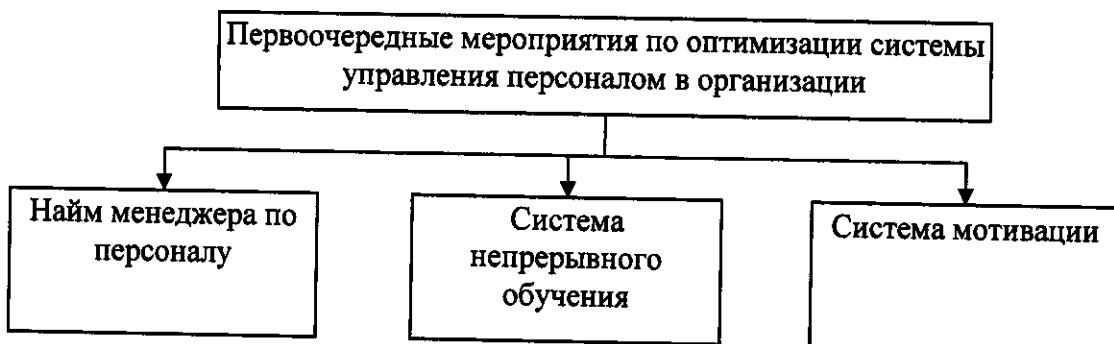


Рис. 3.3 – Первоочередные мероприятия по оптимизации системы управления персоналом в организации

Важность данных мероприятий, как первоочередных обусловлена выделенными проблемами системы управления персоналом.

Рассмотрим выделенные мероприятия подробно.

1. Найм менеджера по персоналу.

Менеджер по персоналу – это специалист, обладающий знаниями в области управления персоналом в организации, управленческом, правовом, учетно-документарном, педагогическом, социально-бытовом, психологическом, социологическом аспектах.

Менеджер по персоналу осуществляет весь цикл работ с персоналом: от изучения рынка труда и найма персонала до ухода на пенсию и увольнения. Менеджер по персоналу – это прежде всего консультант руководителей подразделений, который помогает решать вопросы, связанные с управлением людьми. Немаловажен тот факт, что менеджер по персоналу должен быть бизнес-партнером генерального директора. И тогда задача данного специалиста не только создавать благоприятный климат, но и содействовать наиболее успешной работе компании.

Квалификационные требования:

- высшее образование;
- опыт работы в составе службы управления персоналом не менее 3 лет.

Менеджер по персоналу должен знать и уметь применять:

- трудовое законодательство;
- кадровое делопроизводство;
- корпоративные процедуры по найму и переводу сотрудников на другие должности;
- корпоративные стандарты по разработке и актуализации кадровой управленческой документации.

Согласно мнению экспертов, большинство из высококлассных менеджеров по персоналу, имеющих опыт работы в крупных компаниях – это женщины 30–40 лет.

Обязанности менеджера по персоналу будут достаточно разнообразны. Сюда будут входить:

- кадровое делопроизводство;
- качественный подбор квалифицированного персонала, в том числе заключение договоров с рекрутинговыми компаниями, согласно запросам подразделений компаний, планирование найма сотрудников;
- организация обучения и переподготовки сотрудников компаний;
- начисление заработных плат и разработка компенсационных схем;

- оптимизация организационной структуры компании;
- формирование кадровой политики компании.

2. Формирование системы непрерывного обучения.

Непрерывные и быстрые изменения в рыночной конъюнктуре и в технологиях работы требуют непрерывного обучения персонала. Необходимая квалификация не может быть гарантирована базовым образованием специалиста. Организации, имеющие современную систему внутрифирменной подготовки, лидируют в условиях конкуренции. Они имеют возможность в кратчайшие сроки ответить на любой «вызов» внешней среды повышением собственной продуктивности. Для организации выгодно и экономично повышение отдачи от уже работающих сотрудников на основе их непрерывного обучения, чем привлечение новых работников.

Целью создания системы является обеспечение потребностей предприятий ООО «Юниверсум Красноярск» персоналом необходимого уровня квалификации, в соответствие с текущими и перспективными требованиями бизнеса.

Задачи внедрения системы непрерывного образования:

- поддержание на соответствующем уровне и повышение профессиональной квалификации работников;
- приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности;
- приобретение профессиональных знаний о поставщиках и потребителях продукции, банках и других организациях, влияющих на работу фирмы;
- развитие способностей в области планирования и организации производства.

Мотивацией непрерывного обучения является связь между результатами производственной деятельности каждого работника и предоставлением ему возможности для обучения: ценность сотрудника фирмы определяет

количество средств, выделяемых для повышения его квалификации.

Для предприятия предлагается следующая система непрерывного обучения персонала (рис. 3.4).

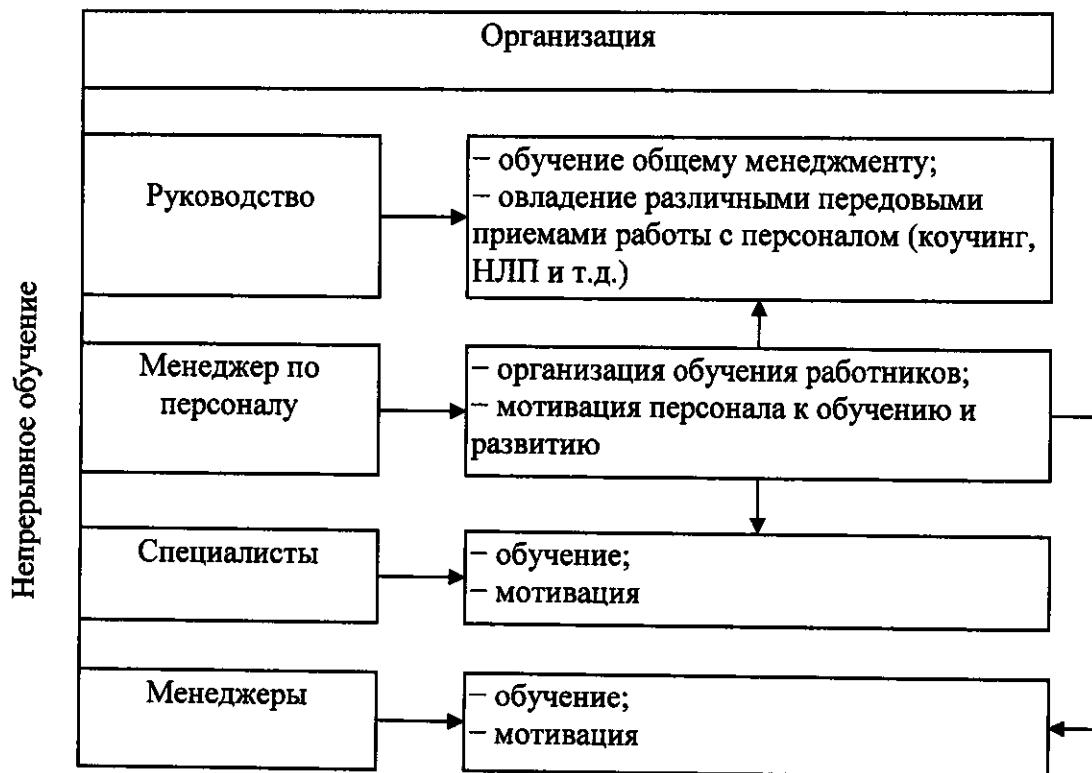


Рис. 3.4 – Система непрерывного обучения

Исходя из задач организационного развития можно выделить следующие типы учебных программ подготовки, ориентированных на повышение внешней адаптации или внутренней интеграции организации (таблица 3.3).

Таблица 3.3

Применяемые методы обучения

Конкретизация потребности в обучении	Метод обучения
1	2
Специализированные программы обучения (тренинги продаж, переговоров, креативности)	Методы поведенческого тренинга

Продолжение таблицы 3.3

1	2
Программы командообразования	Активная групповая и межгрупповая деятельность с последующей рефлексией группового процесса. Деловые и ролевые игры, анализ проблем организации
Развитие межличностной и внутрифирменной коммуникации, формирование навыков преодоления конфликтов	Тренинг сензитивности, ролевые игры, имитационные деловые игры, стажировки, проектирование корпоративной культуры
Управленческая подготовка	Лекции, семинары, практические занятия, учебные деловые игры
Подготовка к организационным инновациям	Организационно-мыслительные игры, разработка проектов, анализ ситуаций организации

Характеристика основных параметров системы обучения, дающая представление о специфике системы обучения приведена в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Характеристика основных параметров системы обучения

Параметры	Интегрированное обучение
Объект	Группы, межгрупповые связи, руководитель и группа
Содержание	Коммуникативные навыки, умения разрешать проблемы
Обучающиеся	Все руководители вплоть до высшего звена
Учебный процесс	Основан на информации, рационализации, коммуникации и эмоциях
Стиль обучения	Исходит из особенностей участников, их опыта, проблем, отношений и умений консультантов
Цели обучения	Приспособление, изменение, информирование
Форма проведения	Свободный выбор форм в зависимости от необходимости и ситуации
Ответственность за проведение	Участники
Стабильность программы	Гибкая программа, адаптированная к ситуации
Концепция обучения	Одновременно изменить руководителей и организацию
Участие в подготовке учебных и других программ	Руководители принимают участие в составлении программ изменения предприятия
Направленность	Ориентация на конкретное изменение
Активность участников	Как правило, очень активны

В целом, концепция непрерывного образования, за последнее время стала одним из самых успешных инструментов, позволяющих решать проблемы соответствия быстро растущего технического потенциала и персонала. Концепция предполагает, что процесс профессионального развития становится постоянным, специалист в рамках самой деятельности и на специальных курсах получает новые знания, необходимые для поддержания собственной работоспособности.

3. Формирование мотивационных механизмов.

Одним из основных факторов влияющих на успех торговой компании, конечно, является отдел продаж, который состоит из продавцов («менеджеров по продажам»). Не так просто найти хорошего продавца, но не менее сложно построить работу в компании так, чтобы продавец работал эффективно и был заинтересован в увеличении продаж. Хорошая работа персонала невозможна без грамотно выстроенной системы мотивации труда.

Поэтому в торговле разумнее вводить дифференцированную оплату труда, которая бы состояла из основной части и из процентов от продаж. Причем, зачастую, основная часть зарплаты небольшая, что заставляет продавца активнее продавать и получать большую зарплату благодаря процентам.

Также денежной составляющей мотивации может быть система премий и денежных бонусов, например, за выполнения плана по продажам или за достижения каких-нибудь других высоких показателей, например, по привлечению новых клиентов.

Материальное стимулирование дает возможность получать более широкий спектр в «обратной связи», реакции и отношении сотрудников к работе.

В таблице 3.5 сопоставлены основные проявления персонала, результаты действия системы мотивации, важные для повышения эффективности труда, и способы, которыми этого можно достичь.

Ключ к успешным продажам в торговой компании лежит через правильно выстроенную мотивацию продавцов.

Таблица 3.5

Меры материального стимулирования

Результат	Стимулы
Привлечение новых клиентов	Платежная матрица бонусов. В основу матрицы может быть положено количество привлеченных за отчетный период новых клиентов или объем продаж новым клиентам. В соответствии с разными уровнями достижения критерия выплачивается разный бонус
Привлечение новых целевых клиентов	Установление минимально возможного объема закупки Описание критериев целевых клиентов. Невыплата премии за привлечение клиентов, не соответствующих этим критериям
Удержание и «разработка» целевых клиентов	Премирование по оплаченным счетам, превышающим уровень средней по отделу закупки или средний для данного клиента
Увеличение объема продаж	Рекомендуется сочетать с установлением уровня плана–минимума, невыполнение которого влечет за собой санкции в отношении менеджера (вплоть до увольнения). Уровень плана–минимума должен быть достаточно легко достижимым и одновременно обеспечивать компании необходимый уровень рентабельности Процент от объема перевыполнения плана продаж
Продвижение отдельных видов продукции	Процент от продаж данного вида продукции
Повышение профессионального уровня	Система разрядов при начислении оклада, тарифно–квалификационная сетка Премия за профессионализм, назначаемая по результатам аттестации
Выполнение стандартов качественного обслуживания	Депремирование за нарушение стандартов качественного обслуживания. Должно подкрепляться программой контрольных покупок («Таинственный покупатель», mystery shopping) или другими контрольными мероприятиями по выявлению нарушений, а также регулярным обучением
Эффективное руководство отделом продаж	Премия за выполнение отделом месячного, квартального, годового планов продаж
Снижение текучести кадров, поощрение лояльности «старых» сотрудников	Премия за выслугу лет

Наиболее эффективная мотивация подразумевает персональную систему

стимулов, сочетающую в себе денежную мотивацию, дополненную другими видами стимулирования продавца, а сама система мотиваций должна быть проста и понятна каждому сотруднику.

Важно использовать социальные льготы дополнительную мотивацию. Для многих сотрудников социальный пакет, второй, после зарплаты, по значимости стимул, хорошо работать. Получая социальный пакет, продавец понимает, что компания о нем заботится, что он ценен для компании.

Перед продавцами нужно обязательно ставить планы, когда человек видит цель, к которой нужно стремиться, это уже само по себе является мотивацией. Главное, не просто поставить план, но и подкрепить выполнение плана поощрительной мотивацией, а также предусмотреть систему штрафов за его невыполнение.

Предлагаемые мероприятия могут на первоначальном этапе не встретить поддержки у персонала, так как людям свойственно настороженно воспринимать перемены. Для преодоления сопротивления изменениям в компании, следует использовать ряд методов (рис. 3.5).

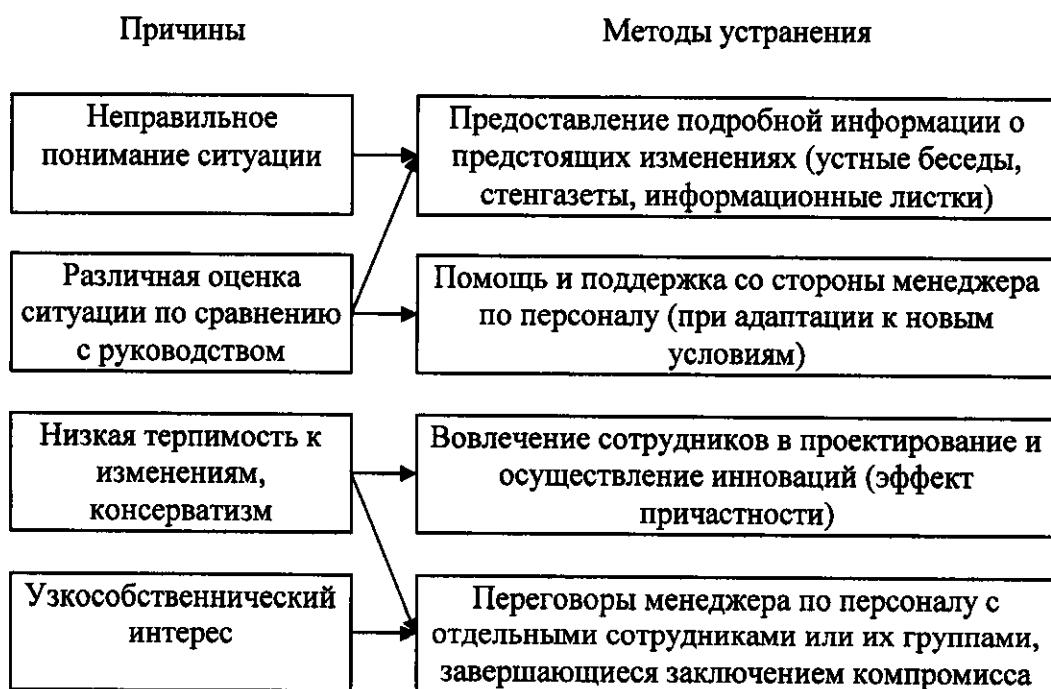


Рис. 3.5 – Методы преодоления сопротивления изменениям

Сотрудник чувствует себя на работе комфортно, когда ему понятны правила игры и есть возможность обратной связи с начальником. Обратная связь с начальством положительно влияет на рост и развитие компании. Благодаря обратной связи есть возможность получать информацию непосредственно от людей, которые общаются с клиентами и работают с товаром, если правильно воспользоваться этой информацией, то можно получить дополнительное конкурентное преимущество на рынке. Для продавцов ценно то, что начальство к ним прислушивается. За хорошие идеи или замечания по работе можно выдавать какие-нибудь бонусы, что будет также дополнительным стимулом.

3.2 Оценка эффективности мероприятий

Результатом проведения работ по совершенствованию системы управления персоналом будут являться две составляющие: экономическая и неэкономическая.

Неэкономическая:

- формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе, рост удовлетворенности работников;
- ориентация мотивации работников на результат (увеличение продаж, качество работы с клиентами);
- рост квалификации и профессионализма работников;
- снижение текучести кадров.

Экономическая эффективность проекта введения должности менеджера по персоналу может быть оценена следующим образом.

Основную работу по управлению персоналом в компании в настоящий момент осуществляет директор предприятия. При этом он тратит на это до 10% своего времени. Доля директора в доходах организации по его собственной оценке составляет 15%. Введение должности менеджера по

персоналу не только позволит начать оптимизацию системы управления персоналом ООО «Юниверсум Красноярск», но и позволит директору сэкономить время, которое он тратит на организацию управления персоналом и сосредоточиться на решении главных задач организации.

Годовая экономия времени (годовой фонд рабочего времени директора – 1920 часов) генерального директора вследствие введения должности менеджера по персоналу составит:

$$1920 \text{ ч.} \times 0,10 = 192 \text{ ч.}$$

Доход, приносимый директором за год:

$$36238 \text{ тыс. руб.} \times 0,15 = 5435,7 \text{ тыс. руб.}$$

Доход, приносимый директором за один час работы:

$$5435,7 \text{ тыс. руб.} / 1920 = 2,831 \text{ тыс. руб./ч.}$$

Тогда дополнительный доход, который принесет генеральный директор в случае введения должности менеджера по персоналу составит:

$$2,831 \text{ руб./ч.} \times 192 \text{ ч.} = 543,57 \text{ тыс. руб.}$$

В связи с введением новой должности организация увеличит текущие затраты на величину заработной платы менеджера по персоналу (14000 руб.) и налога на нее. Они составят:

$$14 \text{ тыс. руб.} \times 12 \text{ мес.} + 14 \text{ тыс. руб.} \times 0,14 \times 12 = 168 \text{ тыс. руб.} + 23,52 \text{ тыс. руб.} = 191,52 \text{ тыс. руб.}$$

Экономическая эффективность введения должности менеджера по персоналу определяется на основе индекса доходности инвестиций – отношения суммарного дохода к суммарным затратам:

$543,57 \text{ тыс. руб.} / 191,52 \text{ тыс. руб.} = 2,8$. Поскольку доходность выше 1, то введение должности менеджера о персоналу является экономически выгодным. Дополнительный доход от деятельности генерального директора превысит затраты на введение должности менеджера по персоналу.

Кроме того, реализация мотивационных мероприятий, включая обучение сотрудников позволит увеличить производительность сотрудников организации. Рост производительности труда связан с новой системой

материального стимулирования, направленной на повышение заинтересованности работников в результатах труда (объемы продаж, работа с наиболее перспективными клиентами).

Для расчета уровня роста производительности труда использован метод экспертных оценок. Данный метод основан на субъективном понимании перспективы увеличения производительности труда специалистами предприятия. Исходя из этого, было проанализировано мнение генерального директора, директора по экономике и директора по маркетингу и сбыту (таблица 3.6).

Таблица 3.6

Прогноз роста производительности труда при оптимизации системы
управления персоналом

Специалисты	Прогноз прироста производительности труда, %
Генеральный директор	22%
Директор по экономике	28%
Директор по сбыту и маркетингу	24%
Принятое значение (среднее арифметическое)	25%

По прогнозу специалистов предприятия прирост производительности труда составит 25%. Соответственно, среднегодовая выработка на одного работника возрастет:

$$\text{ПТ} = 890,86 \times 125\% = 1113,57 \text{ (тыс.руб./чел)}$$

При увеличении численности персонала предприятия на одну должностную единицу, рост выручки в планируемый год составит:

$$B = 1113,57 \times 49 = 54565,2 \text{ тыс. руб.}$$

На рисунке 3.6 представлен рост выручки в динамике.

Выручка предприятия не только значительно возрастет – она будет расти более высокими темпами, чем это наблюдалось в предыдущие годы (рис. 3.7.).

Таким образом, реализация предложенных мероприятий даст значительный социальный и экономический эффекты.

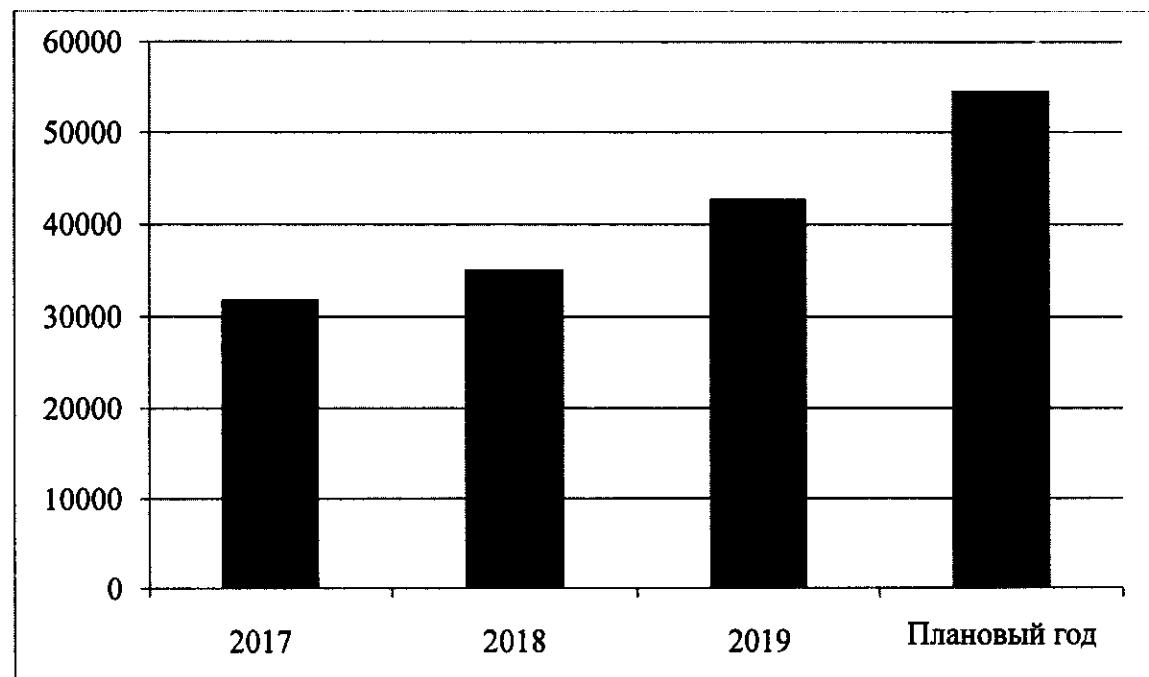


Рис. 3.6 – Изменение объема товарооборота при оптимизации системы управления персоналом, тыс. руб.

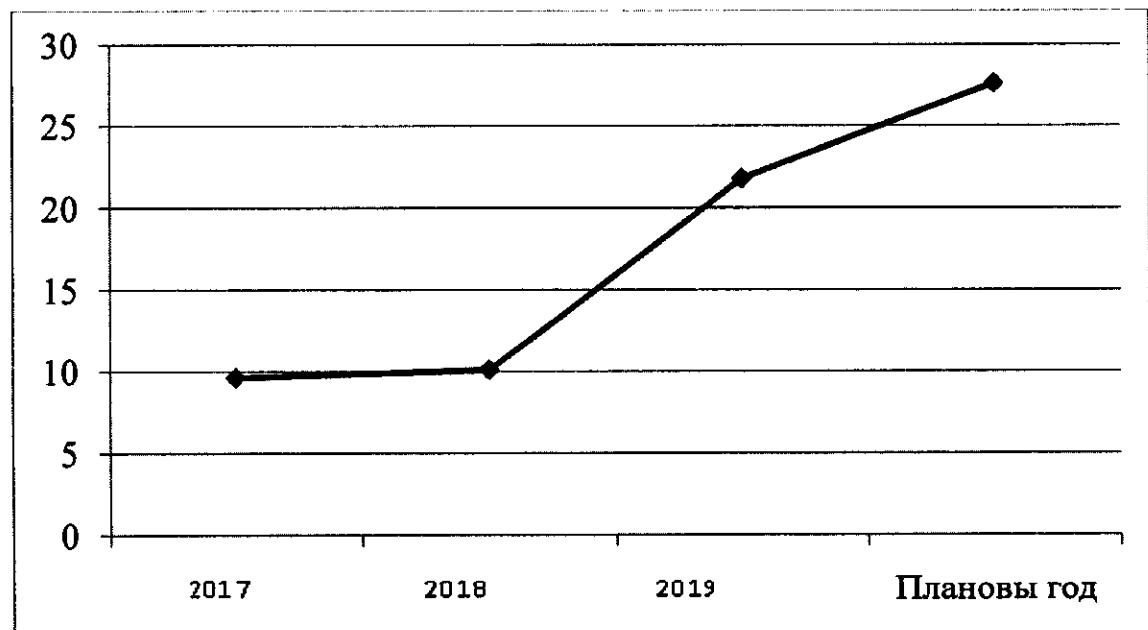


Рис. 3.7 – Изменение темпов прироста выручки предприятия, %

Предложенные мероприятия позволят начать процесс оптимизации системы управления персоналом в частности и системы управления организацией в целом. Первоочередной мерой оптимизации системы управления персоналом должен стать найм менеджера по персоналу, который не только освободит директора от непрофильных обязанностей, но и станет руководителем и инициатором всего процесса изменения системы управления персоналом. Внедрение системы непрерывного обучения и системы мотивации должно происходить под руководством менеджера по персоналу и может протекать одновременно.

Кроме материального стимулирования, рекомендуется в процессе изменения системы управления персоналом использовать следующие методы нематериального стимулирования:

1. Поздравления с днем рождения (список именинников на информационном стенде, теплые слова, поздравления, подарок от всех «в складчину»);
2. Включение сотрудников в процесс принятия решений. Опросы, анкетирование, обсуждение с сотрудниками стратегических планов или информирование о сути таковых, рассмотрение их предложений;
3. Похвала. Устная на общих собраниях и праздниках, вручение грамот, «поставить в пример»;
4. Улучшение организационно–технических условий на рабочих местах. Сюда относится: модернизация основных средств (компьютер, автомобиль и др.), совершенствование условий труда (кондиционирование, отопление, освещение, шум, вибрация, загазованность и т.п., эргономика рабочего места), улучшение дизайна и прочие эстетические моменты (оформление офиса, рабочего места, мебель);
5. Корпоративные праздники. День рождения Компании, Новый год, профессиональные и другие праздники, которые принято отмечать в компании. Важно, чтобы кроме развлекательной программы была предусмотрена и официальная часть, посвященная успехам компании или

сотрудникам. Развлекательная часть принесет гораздо больше пользы, если тоже будет включать в себя элементы развития корпоративного духа;

6. Предоставление служебного автотранспорта;
7. Оплата мобильных телефонов, Интернета, если сотрудник пользуется личным мобильным и домашним Интернетом в служебных целях.

И моральное, и материальное стимулирование должны быть закреплены в специальных документах на предприятии. Моральное поощрение не должно отрываться от материального. После реализации предложенных мероприятий, предприятие сможет продолжить процесс оптимизации системы управления персоналом, постепенно приближая ее к сформулированной целевой модели.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Основным структурным подразделением по управлению персоналом в организациях является отдел управления персоналом, на который возложены функции по приему и увольнению кадров, а также по организации обучения, повышения квалификации и переподготовки персонала.

Во второй части работы проведен анализ эффективности хозяйственной деятельности ООО «Юниверсум Красноярск», в рамках достижения цели дипломной работы, проведен анализ структуры и численности персонала организации, а также системы управления персоналом.

Сфера деятельности ООО «Юниверсум Красноярск»: торговля. Предприятие оказывает услуги розничной торговли населению и оптовой торговли предприятиям города и района. Источником доходов на предприятии является выручка от реализации товаров в розницу и оптом, арендная плата операционные доходы, доходы от продажи имущества.

Эффективность деятельности ООО «Юниверсум Красноярск», несколько ухудшилась в последние два года. Однако, предприятие финансово устойчиво в долгосрочном периоде, имеет налаженные связи с поставщиками, стабильно увеличивает товарооборот и расширяет долю рынка. Соответственно, есть все условия для того, чтобы устранить недостатки деятельности, повысить доходность и платежеспособность, реализовать стратегию развития, связанную с укреплением и расширением бизнеса. Данные усилия потребуют от компании повышения уровня эффективности управления бизнесом, что напрямую связано с возможностями улучшения работы персонала.

Анализ структуры персонала и системы управления персоналом по основным функциям: подбор, оценка, обучение, стимулирование позволил сделать заключение, что ООО «Юниверсум Красноярск» нуждается в пересмотре и улучшении общей системы управления персоналом.

В третьей главе работы были выделены ключевые проблемы в области управления персоналом предприятия, среди которых: пассивная кадровая политика, неразвитая система обучения кадров, высокая текучесть персонала. Была разработана целевая модель системы управления персоналом предприятия, включающая данные по существующему положению и будущему состоянию объекта. В работе в качестве первоочередных мероприятий по оптимизации системы управления персоналом предложены рекомендации по разрешению ключевых проблем организации в области управления персоналом. Среди них: введение должности менеджера по персоналу, создание системы непрерывного обучения и внедрение в систему управления персоналом комплекса мотивационных механизмов.

Итоги реализации мероприятий по оптимизации системы управления персоналом ООО «Юниверсум Красноярск» включают экономические и неэкономические составляющие.

Неэкономическая составляющая включает формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе, рост удовлетворенности работников, ориентация мотивации работников на результат (увеличение продаж, качество работы с клиентами), рост квалификации и профессионализма работников, снижение текучести кадров.

Экономическая составляющая выразится в увеличении темпов прироста выручки и производительности труда организации, а также в виде дополнительного дохода от деятельности генерального директора, который будет освобожден от выполнения неосновных функций по управлению персоналом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. «Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая)» от 18.12.2006 № 230 – ФЗ (ред. от 28.11.2015, с изм. от 30.12.2015), (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2016) [Текст]: «Собрание законодательства РФ», 25.12.2006, № 52 (1 ч.), ст. 5496.
2. Федеральный закон от 08.02.1998 № 14 – ФЗ (ред. от 29.12.2015) «Об обществах с ограниченной ответственностью» (принят ГД ФС РФ 14.11.1998).
3. Андреев, А.Ф. Основы кадрового менеджмента [Текст] / А.Ф. Андреев. - М.: «Юрайт», 2019. – С.102
4. Блинов А.О. Искусство управления персоналом [Текст] / А.О. Блинов. – М.: ГЕЛАН, 2018. – С. 98
5. Басовский, Л.Е. Финансовый менеджмент: учебник / Л.Е.Басовский. – М.: НИЦ ИНФРА – М, 2017. 240 с.
6. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда: Учебник для вузов [Текст] / Б.М. Генкин. – М.: Норма, 2016. – С.44.
7. Генник Б.М. Основы управления персоналом [Текст] / Б.М. Генник. – М.: Высшая школа, 2016. – С.124
8. Григорьева, Т.И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз [Текст]: учебник для вузов; рекомендовано Мин.образования / Т.И. Григорьева. – М.: Юрайт: ИД Юрайт, 2018. – 460 с.
9. Гуськова, Н.Д. Инвестиционный менеджмент [Текст]: учебник для вузов; рекомендовано методсоветом по направлению / Н.Д. Гуськова, И.Н. Краковская, Ю.Ю. Слушкина. – М.: КНОРУС, 2019. – 456 с.
10. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие / А.П. Егоршин. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 352 с.
11. Жуков, Е.Ф. Управление кадрами предприятия [Текст] / Е. Ф. Жуков. - М.: ЮНИТИ, 2015. – С. 105-106

12. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: Учеб. / А.Я.Кибанов, И.А.Баткаева и др.; Под ред. А.Я.Кибанова; ГУУ - 4-е изд., доп. и перераб. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014 - 695 с.
13. Кириченко, Т. В. Финансовый менеджмент [Электронный ресурс] : Учебник / Т. В. Кириченко. - М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. - 484 с.
14. Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент. Конспект лекций с задачами и тестами / В.В. Ковалев. – М.: Проспект, 2018 г. – 504 с.
15. Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент. Теория и практика / В.В. Ковалев. – Москва: Проспект, 2018 г. – 1024 с.
16. Ковалев, В.В. Курс финансового менеджмента. / В.В. Ковалев. – Москва: Проспект, 2018 г. – 478 с.
17. Кудина, М.В. Финансовый менеджмент: Учебное пособие / М.В. Кудина. - 2-е изд. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ Инфра-М, 2017. - 256 с.
18. Лобанов, А.А. Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом [Текст] / А.А. Лобанов. - М.: Дело ,2018. – С.35 - 37
19. Морозко, Н.И. Финансовый менеджмент: Учебное пособие / Н.И. Морозко, И.Ю. Диденко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 224 с.
20. Маслова, Е. Л. Теория менеджмента [Электронный ресурс] : Практикум для бакалавров / Е. Л. Маслова. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2014.
21. Михненко, П. А. Теория менеджмента [Электронный ресурс] : учебник / П. А. Михненко. - М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2017.
22. Поршнев, А.Г. Управление организацией: Учебник / А.Г. Поршнев, Г.Л. Азоев, В.П. Баранчеев; Под ред. А.Г. Поршнева - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 736 с.
23. Резник, С.Д. Основы личной конкурентоспособности менеджера: Учебное пособие / С.Д. Резник, А.А. Сочилова; Под ред. С.Д. Резника. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 224 с.

24. Самылин, А.И. Финансовый менеджмент: Учебник / А.И. Самылин. - М.: НИЦ Инфра-М, 2018. - 413 с.
25. Скопылатов, И.А. Управление персоналом [Текст] / И.А. Скопылатов. – СПб.: Изд-во Смольного ун-та, 2019. – С.65-68
26. Стоянова, Е.С. Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник / Под ред. Е.С. Стояновой. – 6-е изд. – М.: Из – во «Перспектива», 2018. – 656 с.
27. Тебекин А. В. Управление персоналом: учебник [Текст] / А. В. Тебекин. – М.: Кнорус, 2019. – С.89-90
28. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия [Текст] / В.В. Травнин. - М.: Дело, 2018. – С. 108-110
29. Цыпкин, Ю.А. Управление персоналом: Учеб. для вузов. [Текст] / Ю.А. Цыпкин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – С.89-91
30. Фаррахов, А.Г. Теория менеджмента: История управленческой мысли, теория организации, организационное поведение: Учебное пособие / А.Г. Фаррахов - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 272 с.

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

ОТЗЫВ

на выпускную квалификационную работу специалиста (бакалавра)

Студентки Клименко Ривекки Вячеслововны

Ф.И.О.

группы 220 М кафедры Менеджмента
специальности (направления) 080507 «Менеджмент организации»
на тему Совершенствование системы управления персонала ООО
«Юниверсум- Красноярск»

полное наименование темы согласно приказу

Выпускная квалификационная работа специалиста (бакалавра) содержит пояснительную записку на 86 страницах, 6 иллюстрированных материала.

1. Актуальность и значимость темы Актуальность исследования системы управления персоналом возрастает по мере повышения уровня развития общества, разделения труда, роста значимости профессий интеллектуального труда. Переход организаций к постиндустриальному обществу требует более тонкой настройки системы управления персоналом.
2. Логическая последовательность дипломный проект выполнен в логической последовательности
3. Положительные стороны работы изучены теоретические основы управление персоналом на предприятии; проведен анализ экономической деятельности в ООО "Юниверсум - Красноярск"; также проанализирована система управления персоналом и разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в ООО "Юниверсум - Красноярск".

4. Аргументированность и конкретность выводов и предложений выводы и предложения аргументированы и конкретны

5. Полнота проработки литературных источников для написания дипломного проекта было использовано 30 литературных источников

6 Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций оформление работы соответствует требованиям, предъявляемым к работе

7. Уровень самостоятельности при работе над темой выпускной квалификационной работы уровень самостоятельности высокий

8. Недостатки работы значительных недостатков в работе не выявлено

9. Какие профессиональные компетенции отработаны при работе над темой выпускной квалификационной работы все согласно учебному плану.

Выпускная квалификационная работа отвечает (не отвечает) предъявляемым требованиям и рекомендуется (не рекомендуется) к защите на заседании Государственной экзаменационной комиссии.

Руководители выпускной квалификационной работы

Сербнович Вера Владимировна, старший преподаватель кафедры Менеджмента

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

Дубровская Татьяна Викторовна, к.э.н., доцент кафедры Менеджмента

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

«____» 2020 г.


подпись руководителей

РЕЦЕНЗИЯ

на выпускную квалификационную работу

студентки Клименко Ривекки Вячеславовны

группы 225-м кафедры менеджмента

специальности (направления) 38.03.02 «Менеджмент» профиля «Финансовый менеджмент»

на тему: Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Юниверсум - Красноярск»

Выпускная работа содержит пояснительную записку на 86 страницах, 6 иллюстрированный материал.

1. Актуальность и значимость темы Актуальность исследования системы управления персоналом возрастает по мере повышения уровня развития общества, разделения труда, роста значимости профессий интеллектуального труда. В силу этого особую важность и практическую значимость приобретает эффективное управление персоналом.

2. Логическая последовательность Содержание работы логически последовательно.

3. Положительные стороны работы Изучены теоретические основы управление персоналом на предприятии; проведен анализ экономической деятельности в ООО "Юниверсум Красноярск"; также проанализирована система управления персоналом и разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в ООО "Юниверсум Красноярск".

4. Аргументированность и конкретность выводов и предложений Выводы и предложения в выпускной квалификационной работе логически последовательны, аргументированы, соответствуют собранному материалу по исследованию проблем системы управления персоналом в компании.

5. Полнота проработки литературных источников В ходе написания работы было использовано достаточно 30 литературных источника; учебные пособия; интернет ресурсы по исследуемой проблеме; научные статьи; методические рекомендации и психологические практикумы.

6. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций Общее оформление работы и таблиц соответствует требованиям, предъявляемым к оформлению выпускных квалификационных работ.
7. Недостатки работы Не проведен анализ по уровню заработной платы сотрудников компании.
8. Какие предложения целесообразно внедрить в практику Данные рекомендации являются практикоориентированными, целесообразно их применение в управленческой деятельности данной торговой компании.

Выпускная квалификационная работа соответствует требованиям, предъявляемым к дипломным работам, и может быть рекомендована к защите на заседании Государственной экзаменационной комиссии.

Работа заслуживает оценки отлично, а её автор Клименко Ривекка Вячеславовна, присвоения ей квалификации бакалавра по направлению «Менеджмент»

Рецензент Директор Овчинников Дмитрий Степанович

« » 2020 г.

Д/Г

подпись



Отчет о проверке на заимствования №1



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

ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

№ документа: 73
Начало загрузки: 25.06.2020 07:50:03
Длительность загрузки: 00:00:02
Имя исходного файла: ВКР Клименко Р.В.pdf
Название документа: ВКР Клименко Р.В.
Размер текста: 1 кб
Символов в тексте: 124311
Слов в тексте: 13897
Число предложений: 1052

ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОТЧЕТЕ

Последний готовый отчет (ред.)
Начало проверки: 25.06.2020 07:50:06
Длительность проверки: 00:00:03
Комментарии: не указано
Модули поиска: Модуль поиска Интернет



ЗАИМСТВОВАНИЯ
41,68%

САМОЦИТИРОВАНИЯ
0%

ЦИТИРОВАНИЯ
0%

ОРИГИНАЛЬНОСТЬ
58,32%

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

Самоцитирования — доля фрагментов текста проверяемого документа, совпадающий или почти совпадающий с фрагментом текста источника, автором или соавтором которого является автор проверяемого документа, 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: общеупотребительные 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, проиндексированный 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, самоцитирования, 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 проиндексированным 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]	0%	Анализ системы управления персоналом	http://rudocs.exdat.com	07 Апр 2019	Модуль поиска Интернет
[02]	0%	Скачать	http://worldreferat.ru	10 Дек 2018	Модуль поиска Интернет
[03]	4,41%	Анализ системы управления персоналом	http://hrm.ru	25 Янв 2019	Модуль поиска Интернет

Еще источников: 17

Еще заимствований: 37,27%

Отчет о проверке на заимствования №1



Автор: shipisina@mail.ru / ID: 2855832
Проверяющий: (shipisina@mail.ru / ID: 2855832)

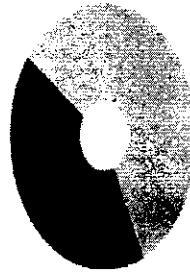
Отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат»: <http://users.antiplagiat.ru>

ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

№ документа: 52
Начало загрузки: 21.06.2020 07:03:36
Длительность загрузки: 00:00:02
Имя исходного файла: ВКР Клименко Р_.pdf
Название документа: ВКР Клименко Р.
Размер текста: 1 кб
Символов в тексте: 124295
Слов в тексте: 13896
Число предложений: 1052

ИНФОРМАЦИЯ О ОТЧЕТЕ

Последний готовый отчет (ред.)
Начало проверки: 21.06.2020 07:03:39
Длительность проверки: 00:00:03
Комментарии: не указано
Модули поиска: Модуль поиска Интернет



ЗАИМСТВОВАНИЯ

САМОЦИТИРОВАНИЯ

ЦИТИРОВАНИЯ

ОРИГИНАЛЬНОСТЬ

41,60% 0% 58,32%

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

Самоцитирования — доля фрагментов текста проверяемого документа, совпадающей или почти совпадающей с фрагментом текста источника, автором или соавтором которого является автор проверяемого документа, 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; общепринятые 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, проиндексированный 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, самоцитирования, 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 проиндексированными 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	Доля в тексте	Источник	Ссылка	Актуален на	Модуль поиска	Блоки в отчете	Блоков в тексте
[01]	0%	22,07%	Анализ системы управления персоналом	http://rudocs.exdat.com	07 Апр 2019	Модуль поиска Интернет	0	30
[02]	0%	22,03%	Скачать	http://worldreferat.ru	10 Дек 2018	Модуль поиска Интернет	0	42
[03]	4,41%	21,39%	Анализ системы управления персоналом	http://hrm.ru	25 Янв 2019	Модуль поиска Интернет	1	37

Еще источников: 17

Еще заимствований: 37,27%