

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

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

МЕДВЕДЕВА АЛИЕ РУСЛАНОВНА

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
ООО «ТРАНСТОРГМАРКЕТ»

Направление подготовки (код) 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) образовательной программы

Финансовый менеджмент

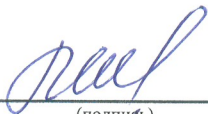
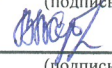
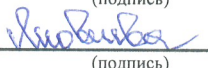
Обучающийся

Руководитель

доцент

(должность, ученая степень, ученое звание)

Нормоконтролер


(подпись)

(подпись)

(подпись)

А.Р. Медведева

(инициалы, фамилия)

В.В. Сербинович

(инициалы, фамилия)

Е.А. Яковлева

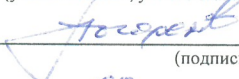
(инициалы, фамилия)

Допускается к защите

Зав. кафедрой менеджмента

к.э.н., доцент, И.З. Погорелов

(ученая степень, ученое звание, инициалы, фамилия)


(подпись)

«22»

02

2023г.

Красноярск 2023

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

Факультет Экономический

(полное наименование факультета)

Направление подготовки (код) 38.03.02 Менеджмент

направленность (профиль) образовательной программы

Финансовый менеджмент

Выпускающая кафедра Менеджмента

(полное наименование кафедры)

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу

Студенту(ке) Медведевой Алие Руслановне

(Ф.И.О. полностью)

группы у229-м

1. Тема выпускной квалификационной работы

Совершенствование системы управления персоналом ООО «Трансторгмаркет»

(полное наименование темы согласно приказу)

утверждена приказом по институту от «02» декабря 2022 г. № 155/2-уо на основании решения заседания выпускающей кафедры Менеджмента

(полное наименование кафедры)

Протокол от «02» ноября 2022 г., № 03

2. Срок сдачи выпускной квалификационной работы «10» февраля 2023 г.

3. Содержание выпускной квалификационной работы

Введение; 1. Теоретические основы управления персоналом в организации;

2. Экономическая оценка деятельности компании ООО «Трансторгмаркет»;

3. Рекомендации по совершенствованию системы управления персонала в

ООО «Трансторгмаркет»; Заключение; Список использованных источников;

Приложения

4. Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы

Нормоконтролер: Яковлева Е.А.

5. График выполнения выпускной квалификационной работы

Введение, 1 глава с 01.12.2022 г. по 20.12.2022 г.

2 глава с 01.12.2022 г. по 14.01.2023 г.

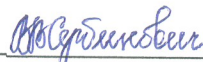
3 глава, заключение, оформление с 01.12.2022 г. по 10.02.2023 г.

Подготовка доклада, презентации, защита ВКР с 10.02.2023 г. по 20.02.2023 г.

Дата выдачи задания «30» ноября 2022 г.

Руководитель выпускной квалификационной работы


(подпись)


(инициалы, фамилия)

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 77 с., иллюстраций 3, таблиц 12, источников 22.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, ПЕРСОНАЛ, МОРАЛЬНОЕ И МАТЕРИАЛЬНОЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ, ФАКТОРЫ МОТИВАЦИИ, АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ.

Цель работы – разработать рекомендаций по совершенствованию системы стимулирования труда на предприятии.

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

Изучены теоретические основы управление персоналом на предприятии; проведен анализ экономической деятельности в ООО «Трансторгмаркет»; также проанализирована система управления персоналом и разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Трансторгмаркет»

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	7
1.1 Сущность и значение процесса управления персоналом современной организации.....	7
1.2 Основные элементы и этапы процесса управления персоналом.....	12
1.3 Анализ зарубежного и отечественного опыта по управлению персоналом.....	19
2 ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ ООО «ТРАНСТОРГМАРКЕТ».....	30
2.1 Общие сведения ООО «Трансторгмаркет».....	30
2.2 Бизнес–анализ деятельности ООО «Трансторгмаркет».....	34
2.3 Анализ структуры и численности персонала, системы управления персоналом.....	43
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО «ТРАНСТОРГМАРКЕТ».....	54
3.1 Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом.....	54
3.2 Оценка эффективности мероприятий.....	69
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	73
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	75
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	77

ВВЕДЕНИЕ

В передовых критериях перехода к рыночным взаимоотношениям, становления глобализации экономики и интеграции РФ в мирохозяйственные взаимосвязи более необходимыми причинами государственной конкурентоспособности считаются никак не естественные и денежные ресурсы, а ресурсы человеческие, то имеется люди, их профессиональные и личные свойства, их трудовая нравственность и рвение к достижению установленных целей, их познания и искусства, их креативные и новаторские возможности.

Персонал считается одним из важных ресурсов организации, нужных для заслуги всех ее целей и задач. Работники - основное богатство организации, которое нужно беречь, совершенствовать и применять для фуррора в конкурентноспособной борьбе. Управление персоналом организации либо маркетинг персонала - целенаправленная активность управляющего состава организации, профессионалов подразделений системы управления персоналом, подключая исследование концепции и стратегий кадровой политической деятельности, основ и способов управления персоналом.

Человеческие ресурсы - основное для экономики. Потому управление ими считается смешанный долей подготовки клерков хоть какого профиля. Следственно, курс сообразно системе управления персоналом - незаменимая сочиняющая учебного курса сообразно предпринимательству. Система управления персоналом сейчас испытывает категоричные конфигурации как в нашей стране, этак и в государствах с образованной рыночной экономикой.

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

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

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

- дать общую характеристику ООО «Трансторгмаркет»;
- провести бизнес–анализ деятельности ООО «Трансторгмаркет»;
- провести анализ структуры и численности персонала, системы управления персоналом;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом;
- провести оценку эффективности мероприятий.

Объект исследования: ООО «Трансторгмаркет»;

Предмет исследования: система управления персоналом ООО «Трансторгмаркет».

Информационной базой послужили: нормативно–правовые акты; труды отечественных авторов И. П. Беликова, Б. М. Генкина, В. Я. Горфинкеля, А. П. Егоршина, Н. В. Зайцевой, Т. В. Зайцевой, А. Т. Зуб; труды зарубежных авторов Р. С. Каплана и Д. П. Нортон; устав, штатное расписание, бухгалтерская (финансовая) отчётность ООО «Трансторгмаркет».

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Сущность и значение процесса управления персоналом современной организации

Осуществление деятельности организации невозможно без постоянного участия живого труда. Поэтому важная роль в управлении ресурсами принадлежит управлению его операционным персоналом. Результативность этого управления существенно влияет на объем производства и реализации продукции, уровень затрат на оплату труда (а соответственно и уровень себестоимости отдельных видов продукции), размер налоговых платежей (значительная часть которых непосредственно связана с использованием живого труда) и ряд других показателей, определяющих конечные результаты формирования прибыли. Особенно возрастает роль управления персоналом в организациях с большим объемом затрат живого труда.

Понятие персонала организации характеризуется численностью и составом работников, занятых осуществлением его операционной деятельности. В целях эффективного управления этим персоналом на организациях применяется классификация работников занятых деятельностью, по следующим основным признакам:

1. По категориям. В составе персонала организации выделяют обычно четыре категории работников, связанных с осуществлением деятельности предприятия:

- персонал управления;
- рабочие основного производства;
- рабочие материально-технического оснащения.

2. По должностям и профессиям (специальностям). В соответствии с этим признаком в составе персонала управления выделяются должности

руководителей разного уровня (менеджеров) специалистов; в составе рабочих основного производства - профессии охранников.

3. По уровню квалификации. Работники всех основных должностей и профессий (специальностей) в зависимости от уровня знаний, умения и трудовых навыков подразделяется на ряд квалификационных категорий (разрядов).

4. По полу и возрасту. В соответствии с действующим порядком учета на предприятиях выделяются мужчины в возрасте до 30 лет; от 30 до 63 лет; свыше 63 лет; а женщины соответственно до 30 лет; от 30 до 58 лет; свыше 58 лет. В целях эффективного управления персоналом на крупных предприятиях может быть принята и более детальная группировка работников по возрасту.

5. По стажу работы в отрасли или на предприятии.

Действующей обычно практикой учета предусматривается группировка работников предприятий со стажем до 1 года; 1-3 года; 3-10 лет; свыше 10 лет. В конкретных целях управления эта группировка также может быть детализирована.

6. По отношению к собственности. В зависимости от этого признака на предприятии выделяют работников: собственников его имущества и наемных работников.

7. По характеру трудовых отношений. По этому признаку, работники подразделяются на постоянных и временных [13].

С учетом изложенных принципов классификации строится процесс управления персоналом предприятия. Главная цель управления персоналом состоит в формировании численности и состава работников, отвечающих специфике и объему операционной деятельности предприятия и способных обеспечивать основные задачи ее развития в предстоящем периоде.

Система целей для управления персоналом может рассматриваться двояко. С одной стороны она должна отвечать на вопрос: каковы конкретные потребности работников, удовлетворения которых они вправе требовать у администрации. С другой стороны, эта же система целей должна и отвечать на

такой вопрос: какие цели по использованию персонала ставит перед собой администрация и какие условия она стремится для этого создать.

Очевидно, эффективность управления персоналом зависит от того, в какой степени указанные две группы целей будут непротиворечивы.

Система целей является основной для определения состава функций управления. До недавнего времени в отечественной литературе отсутствовало изложение целостной концепции и методологии функционального разделения труда в области управления персоналом.

Характерный подход к формированию общей концепции и структуризации функционального разделения труда в области управления персоналом можно проследить по работам И. Хентце - одного из ведущих германских авторов, разрабатывающих эту проблему. Он выделяет цели в соответствии с их задачами.

1. Определение потребности в персонале: планирование качественной потребности в персонале; выбор методов расчета количественной потребности в персонале; планирование количественной потребности в персонале.

2. Обеспечение персоналом: получение и анализ маркетинговой (в области персонала) информации; разработка и использование инструментария обеспечения потребности в персонале; отбор персонала, его деловая оценка.

3. Развитие персонала: планирование и реализация карьеры и служебных перемещений; организация и проведения обучения.

4. Использование персонала: определения содержания и результатов труда на рабочих местах; производственная социализация; введение персонала, его адаптация в трудовой деятельности; упорядочение рабочих мест; обеспечение безопасности труда; высвобождение персонала.

5. Мотивация результатов труда и поведения персонала: управление содержанием и процессом мотивации трудового поведения; управление конфликтами; использование монетарных побудительных систем и т.д.

6. Правовое и информационное обеспечение процесса управления персоналом: правовое регулирование трудовых взаимоотношений; учет и

статистика персонала и т.д. [30].

Исходя, из вышеперечисленных задач можно сделать вывод, что общей и главной задачей службы управления персоналом является обеспечение соответствия качественных и количественных характеристик персонала целям организации.

Процесс управления персоналом предприятия базируется на принципах:

- принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом;
- принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом.

Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом:

1. Обусловленность функции управления персоналом целям производства - функции управления персоналом формируются и изменяются произвольно, а в соответствии с потребностями и целями производства.
2. Первичность функции управления персоналом - организационная структура, требования к работникам и их численность зависят от содержания, количества и трудоемкости функции управления персоналом.
3. Оптимальность соотношения интро-инфраструктуры - определяет пропорции между функциями направленными на организацию системы управления персоналом (интрафункции) и функциями управления персоналом (инфрафункции).
4. Экономичность - предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию системы управления персоналом.
5. Потенциальные имитации - временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления каких-либо функции управления. Для этого каждый работник системы управления персоналом должен уметь имитировать функции выше - нижестоящего сотрудника.
6. Перспективность - следует учитывать перспективы развития организации.

7. Оперативность - своевременное принятие решения.

8. Простота - чем проще система управления персоналом, чем лучше она работает, но это исключает упрощения в ущерб производству.

9. Научность - разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления и с учетом изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях.

10. Иерархичность - в любых вертикальных разрезах системы управления персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления (структурными подразделениями), принципиальной характеристикой которого является несимметричная передача информации «вниз» (детализация) и «вверх» (агрегирование) по системе управления.

11. Автономность - в любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей.

12. Согласованность - взаимодействие между иерархическими звеньями по вертикали, а также между относительно автономными звеньями системы управления персоналом по горизонтали должны быть согласованы с основными целями организации и синхронизированы во времени.

Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом:

1. Концентрация - концентрация усилий работников отдельного подразделения или всей системы на решение основных задач или как концентрация однородных функций в одном подразделении системы управления персоналом, что устраняет дублирование.

2. Специализация - разделение труда. Формируются отдельные подразделения, специализирующиеся на выполнении групп однородных функций.

3. Параллельность - одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышает оперативность управления персоналом.

4. Адаптивность (гибкость) - приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы.

5. Преемственность - общая методическая основа проведения работ по совершенствованию системы управления персоналом на разных ее уровнях и разными специалистами, стандартное их оформление.

6. Непрерывность - отсутствие перерывов в работе работников системы управления персоналом.

7. Ритмичность - выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом.

8. Прямая точность - упорядоченность и целенаправленность информации по выработке определенного решения [21].

Все принципы построения системы управления персоналом реализуются взаимодействием.

1.2 Основные элементы и этапы процесса управления персоналом

Составляющими элементами процесса управления являются назначенная (подобранная самостоятельно) группа специалистов, целью деятельности которой является повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала, разработка и реализация программы развития кадров организации.

В организации разрабатывается стратегия управления человеческими ресурсами: определяются перспективные ориентиры использования персонала, его обновление и совершенствование, развитие мотивации.

В системе управления персоналом выделяют четыре группы факторов:

- технико-технологические:
- изменение структуры и форм занятости, дифференциация персонала и формирование «внутреннего рынка труда»;

- непрерывное повышение квалификации и переподготовка персонала;

2. Личностные:

- пересмотр принципов занятости, гибкие, индивидуальные формы работы;
- ориентация системы стимулирования на предпринимательство, участие в управленческих решениях;

3. Экономические и социально - политические

- аккумулирование передового опыта управления кадрами;
- создание новых форм конструктивного сотрудничества работников, профсоюзов и администрации компаний;

4. Развитие теории управления:

- повышение аналитической обоснованности решений по использованию трудовых ресурсов;
- понимание роли личности в обеспечении эффективной работы организации.

Значительно повысилось значение функции отдела кадров - отбор персонала (особенно руководящего). В связи с этим новый смысл и содержание приобретает такие критерии оценки персонала, как образование, профессионализм, личная культура и этика работников. Люди рассматриваются как самый ценный ресурс предприятия. Кадровая политика в области отбора кадров состоит в определении принципов приёма на работу, методологии закрепления, профессионального развития персонала.

Значимость правильного решения данной проблемы связана с высокой стоимостью кадров. Поэтому, решая проблему набора, в первую очередь необходимо определить, нужен ли данный человек или нет (плохо, если он через какое-то время заявит о своём уходе).

При отборе кадров определённую помощь оказывают различные источники информации, а именно:

- заявление о приёме (сообщает первое общее впечатление о кандидате);
- фотография (даёт представление о внешности);

- биография (наглядно показывает процесс становления, позволяет узнать «детали» личности);
- личная анкета (содержит, собирает и систематизирует самую важную информацию о поступающем работнике, позволяет не забывать информацию);
- трудовая книжка (подтверждает места работы, освещает прежние сферы деятельности, иногда ограничена из-за терминологии);
- рекомендации (освещают все аспекты профпригодности, как правило, делаются только дополнительные выписки);
- разговор с поступающим (даёт возможность заполнить пробелы информации с помощью других источников, даёт личное представление о поступающем);
- пробная работа (способность выполнять определённую работу, обладание навыками);
- медосмотр на профессиональную пригодность (частично содержит характеристики профессиональной пригодности);
- психологические тесты (интеллект, эрудиция, профессиональные качества, черты характера, допускаемая пригодность).

Зачастую случается, что необходимо выбирать из двух-трёх кандидатов на замещение должности. Здесь вступает (рекомендуется) система критериев оценки:

- количество труда (объём, выполненный за определённый промежуток времени);
- качество труда (доля брака в работе, качество продукции);
- отношение к работе (инициативность работника, его возможность выдерживать большие нагрузки на работе, возможность приспособления к работе (к новым ситуациям));
- тщательность в работе (отношение к средствам производства, их использование, оптимальность использования сырья и материалов);
- готовность к сотрудничеству внутри организации (отношения в коллективе).

Для всех организаций - больших и малых, коммерческих и некоммерческих, промышленных и действующих в сфере услуг управление людьми имеет важное значение. Без людей нет организации. Без нужных людей ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Несомненно, что управление трудовыми ресурсами является одним из важнейших аспектов теории и практики управления.

Управление трудовыми ресурсами включает в себя следующие этапы:

1. Планирование ресурсов: разработка плана удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах.
2. Набор персонала: создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям.
3. Отбор оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора.
4. Определение заработной платы и льгот: Разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения служащих.
5. Профориентация и адаптация: введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от него организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку;
6. Обучение: разработка программ для обучения трудовым навыкам, требующимся для эффективного выполнения работы.
7. Оценка трудовой деятельности: разработка методик оценки трудовой деятельности и доведения ее до работника.
8. Повышение, понижение, перевод, увольнение: разработка методов перемещения работников на должности с большей или меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма.
9. Подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе: разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров [26].

Рассмотрим теперь эти этапы более подробно.

Планирование потребности в трудовых ресурсах. При определении целей своей организации руководство должно также определить необходимые для их достижения ресурсы. Необходимость в деньгах, оборудовании и материалах является вполне очевидной. Редко кто из руководителей упустит эти моменты при планировании. Потребность в людях - тоже кажется вполне очевидной. К сожалению, зачастую планирование людских ресурсов ведется ненадлежащим образом или же ему не уделяется того внимания, которого оно заслуживает. Планирование людских ресурсов по существу представляет собой применение процедур планирования для комплектации штатов и персонала. Процесс планирования включает в себя три этапа:

- оценка наличных ресурсов;
- оценка будущих потребностей;
- разработка программы удовлетворения будущих потребностей.

Набор. Набор заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация отбирает наиболее подходящих для нее работников. Эта работа должна проводиться буквально по всем специальностям - конторским, производственным, техническим, административным. Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма, расширение сферы деятельности организации. Набор обычно ведут из внешних и внутренних источников.

Отбор кадров. На этом этапе при управлении планированием кадров руководство отбирает наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора. В большинстве случаев выбирать следует человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а не кандидата, который представляется наиболее подходящим для продвижения по службе. Объективное решение о выборе, в зависимости от

обстоятельств, может основываться на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах.

Определение заработной платы и льгот. Вид и количество вознаграждений, предлагаемых организацией, имеют важное значение для оценки качества трудовой жизни. Различные исследования показывают, что вознаграждения влияют на решения людей о поступлении на работу, на прогулы, на решения о том, сколько они должны производить, когда и стоит ли вообще уйти из организации. При хорошей работе, которая дает чувство удовлетворения, количество прогулов имеет тенденцию к снижению. Когда же работа неприятна, число прогулов значительно возрастает.

Профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе. Первым шагом к тому, чтобы сделать труд работника как можно более производительным, является профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе. Если руководство заинтересовано в успехе работника на новом месте, оно должно всегда помнить, что организация - это общественная система, а каждый работник - это личность.

Во многих учебниках по менеджменту «социальная адаптация» определяется «как процесс познания нитей власти, процесс постижения доктрин, принятых в организации, процесс обучения, осознания того, что является важным в этой организации или ее подразделениях».

Организации используют целый ряд способов, как официальных, так и неофициальных, для того, чтобы ввести человека в свое общество. Формально, во время найма на работу организация дает человеку информацию о себе с тем, чтобы ожидания кандидата были бы реалистичны. За этим обычно идет обучение специальным трудовым навыкам и собеседование на тему, что считается эффективной работой.

Подготовка кадров. Подготовка представляет собой обучение работников навыкам, позволяющим поднять производительность их труда. Конечная цель обучения заключается в обеспечении своей организации достаточным

количеством людей с навыками и способностями, необходимыми для достижения целей организации.

Обучение полезно и требуется в трех основных случаях. Во-первых, когда человек поступает в организацию. Во-вторых, когда служащего назначают на новую должность или когда ему поручают новую работу. В-третьих, когда проверка установит, что у человека не хватает определенных навыков для эффективного выполнения своей работы.

Оценка результатов деятельности. Следующим шагом после того, как работник адаптировался в коллективе и получил необходимую подготовку для эффективного выполнения своей работы, будет определение степени эффективности его труда. В этом заключается цель оценки результатов деятельности, которую можно представить себе как продолжение функции контроля.

Подготовка руководящих кадров. Подготовка сводится к развитию навыков и умений, необходимых служащим для эффективного выполнения своих должностных обязанностей или производственных заданий в будущем. На практике систематические программы подготовки наиболее часто используют для того, чтобы готовить руководителей к продвижению по службе. Для успешной подготовки руководящих кадров, как и для обучения вообще, нужен тщательный анализ и планирование.

Подготовка управленческих кадров может проводиться путем организации лекций, дискуссий в составе небольших групп, разбора конкретных деловых ситуаций, чтения литературы, деловых игр и ролевого тренинга. Вариантами этих методов являются организуемые ежегодно курсы и семинары по проблемам управления. Другим широко применяемым методом является ротация по службе (широко применяется в японском менеджменте). Перемещая руководителя низового звена из отдела в отдел на срок от трех месяцев до одного года, организация знакомит нового руководителя со многими сторонами деятельности.

Управление продвижением по службе. В развитие программ по подготовке руководящих кадров в начале 70-х годов многие компании и консультационные фирмы разработали программы по управлению карьерой, то есть продвижением по службе. Программы управления продвижением по службе помогают организациям использовать способности своих работников в полной мере, а самим работникам дают возможность наиболее полно применить свои способности.

Повышение качества трудовой жизни. Одна из последних важных разработок в области управления человеческими ресурсами на предприятии связана с созданием программ и методов повышения качества трудовой жизни.

1.3 Анализ зарубежного и отечественного опыта по управлению персоналом

Японский опыт управления (не подвергнутый предварительной адаптации на Западе) мог бы быть воспринят в России, как евроазиатской стране, с большей эффективностью, по той причине, что он более близок к российскому хозяйственному менталитету, чем западному. С нашей точки зрения, нам следовало бы сейчас обратить более пристальное внимание на методы управления, применяемые на современных японских предприятиях, чтобы наиболее рациональные из них заимствовать напрямую из Японии, а не потом, по прошествии времени, внедрять их на основе опыта деятельности западных компаний.

Естественно, для наиболее эффективного управления российскими предприятиями представляется целесообразным использовать лучшие достижения как западного, так и японского менеджмента на основе их оптимального сочетания. Это связано с тем, что

1. Россия находится на стыке цивилизаций, поэтому она может воспринять наиболее рациональные черты и западной и восточной культур управления.

2. В общественном сознании населения Японии и России в настоящее время осуществляется переход от коллективных ценностей к индивидуальным.

3. Японский стиль управления активно изучается, адаптируется и заимствуется, находя применение в деятельности многих компаний за пределами Японии, особенно в промышленно развитых странах, таких как США и страны Западной Европы [28].

В большинстве работ, посвященных анализу причин так называемого японского «экономического чуда», исследователи называют следующие: значительная роль государства в послевоенном развитии Японии; эффективное использование американской экономической помощи; высококачественная рабочая сила; приобретение и эффективное использование зарубежных технологий. Однако наиболее распространенной точкой зрения на истоки японского экономического феномена считается высокоэффективное японское управление. В японских компаниях исходят из того, что именно условия, а не управляющие должны заставлять работника эффективно трудиться. Поэтому японские руководители создают на своих предприятиях такие условия, при которых у сотрудников появляются мотивации к результативной работе.

Несмотря на это, очень мало работ, посвящено изучению возможности заимствования наиболее рациональных элементов японского стиля управления за границами страны, в том числе российской экономикой. Это можно объяснить следующими причинами, которые приводят многие исследователи японского менеджмента:

1. Происхождение японской системы управления связано исключительно с культурно-историческими особенностями развития Японии, и поэтому невозможен перенос японских методов управления в культуры других стран.

2. Составляющие японской системы управления взаимосвязаны и, следовательно, использование отдельных ее элементов нерационально.

3. В настоящее время японская модель управления уже неэффективна и в скором будущем, в связи с меняющимися экономическими и психологическими

условиями, она сменится на западную [31].

Все вышеперечисленные аргументы представляются спорными, поэтому проанализируем каждый из этих аргументов.

1. Культурно-исторические особенности происхождения японского стиля управления.

Долгие годы Япония была в полной изоляции от остального мира и развивала особое общество и культуру, которым не было равных по уровню коллективного взаимодействия. Анализируя японскую хозяйственную философию, нельзя не увидеть параллелей между этическими взглядами японцев (например, идеями конфуцианства) и современными чертами японской трудовой этики. Так, Конфуций выступал за бережное сохранение старины и ее традиций. Зло, по его мнению, состояло в уклонении от прежних законов. И, как показывает практика, японцы глубоко уважают свои традиции. Конфуций также утверждал: «Ошибки, которые не исправляются, вот настоящие ошибки». На японских предприятиях молодым специалистам позволяет экспериментировать и делать ошибки, так как считается, что только в этом случае можно накопить бесценный опыт для последующей работы в компании. И, как показывает практика, японцы делают все возможное, чтобы не допустить повторения своих ошибок в будущем. Причем они любят учиться как на своем, так и на чужом опыте.

Однако японский профессор К. Сибагаки подчеркивает, что объяснять эффективность японских методов управления персоналом лишь культурными особенностями развития Японии явно недостаточно. Не отрицая важности этих особенностей, он указывает и на чисто экономическую логичность управленческих методов, что придает им универсальный характер.[28, с.24]

Из-за дефицита квалифицированных кадров многие рабочие, получив образование, хотели перейти в другие компании, где заработная плата была выше. Для того чтобы удержать квалифицированных рабочих, обученных компанией, были приняты система пожизненного найма и система оплаты труда в соответствии со стажем работы. Также в пользу введения системы

пожизненного найма говорил тот факт, что нельзя ожидать накопления уникальных производственных разработок «ноу-хау», если имеет место текучесть рабочей силы. Эти бесценные разработки будут постоянно уплывать из компании. Поэтому руководители японских фирм стремились обеспечить стабильность рабочей силы для накопления опыта в компании.

Следует также отметить, что традиционная японская система управления, включающая в себя такие методы управления, как пожизненный наем, система старшинства, групповое принятие решений, сложилась только в 50-е годы и применяется в основном лишь на крупных предприятиях.

Принимая во внимания вышеперечисленные аргументы, мы склоняемся к точке зрения, что японский стиль управления скорее является следствием прагматичного и рационального подхода к управлению, чем культурно-исторического прошлого Японии, и, следовательно, японская система управления может использоваться и в других странах.

2. Взаимосвязанность элементов японской системы управления и неэффективность использования отдельных ее элементов.

Часто утверждается, что японская система управления эффективна именно благодаря синергическому действию ее составляющих: системы пожизненного найма, системы кадровой ротации, системы репутаций, системы подготовки на рабочем месте, системы оплаты труда.

Однако, на наш взгляд, указанные японские системы нам проще воспринять, чем, например, американцам, в связи со схожестью культур трудовых отношений в России и Японии.

Проанализируем элементы японской системы управления по отдельности [25].

В России не применяется понятие «пожизненный наем», однако для многих российских работников характерна продолжительная работа на одном предприятии, иногда даже в течение всей трудовой деятельности. Это связано, прежде всего, с низкой миграцией населения, ограниченным числом предприятий во многих российских регионах и родственными связями

работников. Вместе с тем следует отметить, что в Японии пожизненный наем существует не столько по причине ограниченной миграции населения, но, главным образом, благодаря реальному обеспечению заинтересованности работников максимальное время работать на одном предприятии. По нашему мнению, для того чтобы российские предприятия эффективно функционировали, их руководителям необходимо создавать условия для долгосрочной занятости сотрудников. Кроме того, в условиях долгосрочного найма на российских предприятиях целесообразно внедрять систему кадровой ротации. Работники российских предприятий вынуждены в течение многих лет работать на одном рабочем месте, что снижает их интерес к работе, подавляет инициативу и препятствует профессиональному росту. Введение системы ротации позволит работникам российских организаций не только избежать однообразной работы в течение длительного периода, но и будет способствовать их профессиональному росту, а также позволит им получить представление о различных аспектах деятельности предприятия и действовать именно в интересах всей компании.

Представляется целесообразным использовать в деятельности российских компаний элементы японской системы подготовки на рабочем месте. На многих современных российских предприятиях уделяется излишнее внимание проверке специальных профессиональных знаний кандидатов на работу, и особенно наличию у них значительного опыта работы в других организациях. При этом на немногих предприятиях имеются собственные программы обучения сотрудников. В японских компаниях, напротив, не требуют от образовательных учреждений специальной подготовки и учитывают при приеме на работу, главным образом, общий кругозор работников и их способность вписаться в коллектив. Предприятия сами обучают своих сотрудников необходимым навыкам. На наш взгляд, современным российским предприятиям следует шире внедрять собственные системы внутрифирменного обучения, чтобы не упускать перспективных потенциальных сотрудников, не

имеющих узкоспециализированных знаний, а также с целью обеспечения профессионального роста работников.

По моему мнению, руководству российских предприятий необходимо обратить особое внимание на новую японскую систему оплаты труда. Создание мотивационной среды на японских предприятиях заключается, прежде всего, во внедрении стимулирующих методов оплаты труда. Тогда как на большинстве российских предприятий оплата труда сотрудников не носит мотивирующего характера. Она включает в себя такие формы оплаты, как оклад, премии, неэффективные формы тарифного стимулирования, и не зависит от квалификации сотрудника, его фактического трудового вклада и результатов деятельности предприятия. Представляется, что российским предприятиям целесообразно заимствовать наиболее рациональные методы японской системы оплаты труда, оказывающие мотивирующее воздействие на поведение людей в организации. К таким методам можно отнести «плавающие» оклады, распределение доходов работника на основе экспертной оценки, бестарифную оплату труда, подробно рассматриваемую в работе. Экономическая рациональность, присущая данным методам, обуславливает желательность их использования в российских организациях.

Обобщая вышесказанное, можно сделать вывод, что та среда, в которой функционируют российские предприятия, может воспринять японские методы управления.

3. Неэффективность японской модели управления на современном этапе и наличие тенденций к ее смене на западную [28].

Данная точка зрения представляется необоснованной, так как сейчас и японская, и западная традиционные системы управления в равной степени утратили свою актуальность. В настоящее время в первоначальном виде они практически не существуют и рассматриваются как пройденный этап. Это связано с наличием существенных недостатков в обеих моделях управления.

Впервые проблему западной «хозяйственной этики» наиболее систематизировано изложил М. Вебер в работе «Протестантская этика и дух

капитализма» (1905 г.). В наше время, когда на Западе стали приходить к пониманию неэффективности этики индивидуального труда, эта проблема вновь приобрела актуальность.

Питере и Уотермен в своей работе «В поисках эффективного управления», изданной в 1982 г., одними из первых высказали мнение о неэффективности американских управленческих технологий. И попытались привлечь внимание американских менеджеров к успехам японских компаний, позволившим раскрыть понятие организационной культуры, как мощного инструмента управления, который мобилизует энтузиазм и творчество людей на достижение целей бизнеса [16].

Но и японская система управления имеет ряд недостатков и не во всем отвечает современным экономическим и психологическим условиям. Основная составляющая системы пожизненный наем становится невыгодной как фирме, так и работникам. Система оплаты по старшинству как основа пожизненного найма оправдывает себя только при расширении масштабов деятельности компании и, соответственно, увеличении руководящих постов, однако является тяжелым бременем для предприятия при невозможности дальнейшего расширения деятельности.

Анализ литературы показывает, что западная и японская системы управления всегда противопоставлялись. В основе их сравнения лежит такая черта, как ориентированность на индивидуализм или коллективизм. Индивидуализм считается важнейшей характеристикой западной, в частности американской, культуры, и с ним связываются такие особенности управления, как краткосрочный наем, оплата по результатам труда, технократическое управление, управление «сверху вниз», индивидуальная ответственность. Основной же особенностью восточных цивилизаций является коллективизм, с которым связаны такие элементы управления, как пожизненный наем, оплата по старшинству, активное использование человеческого потенциала, управление «снизу вверх», коллективная ответственность.

Однако последние публикации свидетельствуют о том, что сегодня в мировой практике наблюдается тенденция к встречному движению хозяйственных предпринимательских культур Запада и Востока. Запад заимствует из восточной культуры управления принципы коллективизма и такие ценностные ориентации, как чувство причастности к фирме, своей идентичности с компанией, более полное использование человеческого потенциала, вовлечение сотрудников в процесс принятия решений. А на Востоке предпринимаются попытки задействовать индивидуально-предпринимательские мотивации. Такая черта, как пожизненный наем, сменяется более мягкой его формой - долгосрочным наймом, оплата по старшинству переходит в оплату в зависимости от результатов и качества работы.

Такие процессы происходят благодаря взаимопроникновению западной и восточной предпринимательских культур, что свидетельствует об универсальности методов управления и их глобализации. Вместе с тем в последних публикациях говорится лишь о наличии тенденций к сближению, но пока нет серьезного анализа самого механизма перехода от традиционных моделей управления к более адекватным современности моделям. А именно этот процесс, по нашему мнению, представляет наибольший интерес для российской практики управления, особенно переход от традиционной японской системы управления к современной.

Как показывает практика, японцы развивают свою систему, не отказываясь от традиционно присущих восточному управлению, а стремятся адаптировать свой стиль управления к динамично меняющимся социально-экономическим условиям. На наш взгляд, для российской практики управления предприятиями наиболее ценным было бы перенять у японцев умение, не отрицая традиционного опыта, постепенно переходить к современным моделям управления.

Рассмотрим основные проблемы совершенствования процесса управления персоналом в России.

В начале XXI века в России вновь обострились проблемы выбора пути и методов дальнейшего развития в рамках рыночной трансформации экономики и в перспективе перехода в постиндустриальную (информационную) стадию развития.

Стоит задача от преимущественно административных решений в сфере экономики перейти к выстраиванию четкого хозяйственного порядка, учитывающего общие закономерности рынка и особенности страны. В этой связи формируются следующие требования к продолжению рыночных реформ: перенесение центра тяжести реформационных усилий на регламентацию хозяйственной деятельности и создание необходимых организационно-экономических структур, на выработку законов и кодексов поведения субъектов рынка, управленческую деятельность. Таким образом, актуализируется и проблема оптимизации процесса управления персоналом.

При поиске путей решения поставленной задачи целесообразно выделить два уровня: глобальный и национальный.

На глобальном уровне происходит постепенный пересмотр мировых достижений науки управления с точки зрения последствий применения новых технологий и информационной революции. Это касается как концептуальных установок, так и организационно-экономических методов и принципов. На сегодняшний день в управленческой теории сложилась следующая исходная позиция в управлении человеческими ресурсами:

- работники являются наиболее важным активом предприятия;
- реализация поставленных целей невозможна без соответствующей организационной культуры;
- стратегия управления человеческими ресурсами неотделима от общей стратегии фирмы;
- максимальное использование человеческих ресурсов основано на раскрытии творческого потенциала работника;
- основная роль в управлении персоналом отводится непосредственно

руководителям, которые планируют, организуют и контролируют работу объекта управления.

Сегодня предприниматель теоретически способен воспринять ту мысль, что любая проблема предприятия — это проблема управления человеческими ресурсами. Тем не менее, на практике получается, что управление персоналом на предприятиях осуществляется разными подразделениями, что каждый отдельно взятый работник, по существу, является «ничейным». Никто персонально не думает об использовании потенциала каждого отдельно взятого человеческого ресурса, его стоимости, отдаче и состоянии. А между тем этот ресурс в силу своей специфики может быть самым дорогим, как в плане потерь, так и в плане приобретений. Сегодня в структуру «стратегии фирмы» как комплексного планового документа если и включается проблема управления человеческими ресурсами, то где-то последними пунктами. В результате положение дел зачастую таково, что интересы рядового работника мало отождествляются с интересами фирмы. Качественное проявление себя в труде, раскрытие богатого потенциала становится невыгодным, просто никому не нужным, а для кого-то и опасным. То есть человеческий ресурс может использоваться по принципу «золотого молотка, забивающего гвозди».

Можно выделить следующие основные проблемы в области управления персоналом:

- новое (рыночное) поле деятельности на прежней теоретической и практической основе;
- управленческая стратегия не отвечает современным целям развития предприятий, менеджеры не могут использовать потенциал подчиненных;
- понимание роли и места управления персоналом в системе хозяйствования не соответствует действительному объему и характеру поставленных задач. Отсутствие преемственности в работе по управлению персоналом;
- не отработана технология изучения и внедрения в практику научных разработок в области управления персоналом;

- неумение, работодателей точно задавать «спецификации» требуемых параметров работников, отсутствие умения проводить анализ рабочих мест и определять квалификационные требования к рабочим местам, отсутствие анализа рынка труда и расчетов цены рабочей силы;

- менталитет субъекта и объекта управления, отсутствие чувства рынка;

- проблемы с качеством профессионально-квалификационной подготовки и переподготовки персонала. Многие управленцы не изучали в вузах рыночные отношения, а российские специалисты новой формации в основном обучены на зарубежных учебниках, не адаптированных к условиям стремительного перехода к рынку и не рассчитанных на отечественный менталитет [22].

Реализация целей оптимизации процесса управления персоналом, основанная на учете специфики исторического этапа, требует использования соответствующих методов. Среди таких методов можно выделить метод воздействия на персонал предприятия обновленной организационной культуры.

Организационная культура определяет для всех работников ценности и правила поведения в организации. Возможной стратегией переходного к рынку периода в плане изучаемой проблематики является освоение персоналом предприятия философии маркетинга посредством корпоративной ценности — маркетинг. В данном случае под маркетингом понимается философия функционирования предприятия в условиях рынка с ориентацией производственно-сбытовой деятельности на удовлетворение потребностей людей.

Ключевая роль в обновлении организационной культуры и ее использовании в процессе управления персоналом отводится непосредственно руководителям. Но они, прежде всего, сами должны соответствовать изменившимся условиям, улавливать связи между целями предприятия и целями работника, их зависимости друг от друга и от соответствующей прибыли.

2 ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ ООО «ТРАНСТОРГМАРКЕТ»

2.1 Общие сведения ООО «Трансторгмаркет»

ООО «Трансторгмаркет» - активно развивающаяся фармацевтическая компания, основанная в городе Красноярске в 2010 году.

ООО «Трансторгмаркет» зарегистрирована 05 октября.2010 г. регистратором Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы по Красноярскому краю. Руководитель организации: Директор Волков Николай Анатольевич.

Юридический адрес ООО «Трансторгмаркет» - 660118, Красноярский край, город Красноярск, Северное ш., зд 11и/1, помещ. 2.

Основным видом деятельности является

- оптовая торговля, хранение и перевозка лекарственных препаратов для медицинского применения;
- розничная торговля, хранение и отпуск лекарственных препаратов для медицинского применения;
- оптовая и розничная торговля лекарственными препаратами для ветеринарного применения;
- логистическая система, позволяющая осуществлять своевременную доставку товаров.

Организации Общество с ограниченной ответственностью «Трансторгмаркет» присвоены ИНН 2461210902, ОГРН 1102468045349, ОКПО 67658430.

Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Общество создается без ограничения срока.

Общество вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами.

Общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на место нахождения Общества.

Общество вправе иметь штампы и бланки со своим фирменным наименованием, собственную эмблему, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства индивидуализаций.

Финансовый год Общества совпадает с календарным годом.

Целью создания предприятия является осуществление уставной деятельности по производству продукции, выполнению работ и оказанию услуг в целях удовлетворения потребностей населения и получения предприятием прибыли. Для достижения указанных целей предприятие осуществляет следующие виды деятельности:

- фармацевтическая деятельность;
- производство лекарственных средств по рецептам врачей и требованиям лечебно-профилактических учреждений;
- приобретение, хранение, отпуск и реализация всех лекарственных средств и изделий медицинского назначения, зарегистрированных в государственном реестре;
- деятельность, связанная с оборотом наркотических средств и психотропных веществ, согласно ФЗ «О наркотических средствах и психотропных веществах» от 08.01.2005г., № 3-ФЗ;
- реализация готовых лекарственных средств, предметов медицинского назначения, средств ухода за больными, предметов гигиены, натуральных и искусственных минеральных вод, косметической и парфюмерной продукции»
- изготовление и фасовка лекарственных препаратов в т. ч. стерильных лекарственных форм;
- реализация гомеопатических препаратов, медицинских инструментов;
- приобретение, изготовление, ремонт и реализация очковой оптики;

- реализация средств и препаратов ветеринарного значения;
- реализация препаратов лечебного детского диетического питания;
- реализация фармацевтической, справочно-информационной литературы;
- участие в благотворительной деятельности;
- осуществление других работ и оказание других услуг, не запрещенных и не противоречащих действующему законодательству РФ.

Все вышеперечисленные виды деятельности осуществляются в соответствии с действующим законодательством РФ. Отдельные виды деятельности, перечень которых определяется федеральным законом, предприятие может осуществлять только на основании лицензии.

Общество вправе осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные законодательством.

Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется законодательством, Общество может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии).

Организационная структура управления ООО «Трансторгмаркет» приведена на рисунке 2.1.

В фармацевтической компании представлен широкий ассортимент лекарств. Здесь можно приобрести современные и качественные препараты по приемлемым ценам. Помимо лекарственных препаратов, биологически-активных добавок и витаминов, в ассортименте магазина медицинская техника, изделия медицинского назначения, товары для матери и ребёнка, для личной гигиены, лечебная косметика VICHY, ROC и другие товары.

Цены на товары в фармацевтической компании сравнимы со средними по городу.

В фармацевтической компании осуществляется закрытая выкладка товаров. Медикаменты разложены по группам: противовирусные препараты, витамины, средства при проблемах желудочно-кишечного тракта, анальгетики, противоаллергические средства, и т.д. На отдельных витринах представлены:

- тонометры и медицинская техника,
- биологически-активные добавки,
- лечебная косметика.



Рис. 2.1 – Организационная структура управления
ООО «Трансторгмаркет»

Все витрины оснащены подсветкой, около каждого товара находится ценник, рядом с некоторыми - находятся таблички с информацией или рекламой. Для привлечения покупателей определенные позиции ассортимента выложены на специальные витрины с надписями «Не забудьте купить» или «Только у нас по лучшим ценам». Кроме того, в фармацевтической компании осуществляется звуковая реклама.

В любой момент покупатель может обратиться за консультацией к фармацевтам и провизорам. Персонал в фармацевтической компании компетентный, обязательный стаж работы в организациях розничной и оптовой торговли аптечного ассортимента не менее трех лет. В случае необходимости

покупателю могут быть предоставлены сертификаты или лицензии на лекарственные препараты и биологически-активные добавки, а также инструкция по применению тонометров и другой техники медицинского назначения.

Одной из отличительных особенностей фармацевтической компании является возможность заказа товаров аптечного ассортимента на дом. Кроме того, имеется справочная служба, в которой покупатели могут получить по телефону необходимую консультацию или узнать о наличии требуемого товара в аптеке. При необходимости покупатели могут оставить заказ на лекарственный препарат, которого в данный момент нет в наличии, и он будет заказан в ближайшее время.

Реклама фармацевтической компании осуществляется в печатанных изданиях, посредством распространения рекламных буклетов, также присутствует информация на интернет-сайте ООО «Трансторгмаркет».

2.2 Бизнес–анализ деятельности ООО «Трансторгмаркет»

Используя методику авторов: Н.И. Новицкого, А.А. Горюшкина, А.В. Кривенкова, М.Л. Пелюшкевича и С.И. Яблоновской, провели анализ основных экономических показателей деятельности предприятия (таблица 2.1).

На основании показателей, представленных в таблице, можно сделать следующие выводы. В 2020 г. объем выручки от реализации продукции ООО «Трансторгмаркет» снизился по сравнению с 2019 г. на 11,10 % и составил 60 839 тыс. руб. В 2021 г. по сравнению с 2020 г. выручка от реализации продукции ООО «Трансторгмаркет» снизилась еще на 3 392 тыс. руб. или 5,58%.

Наблюдается превышение темпов снижения себестоимости ООО «Трансторгмаркет» над темпами снижения выручки, что привело к замедлению темпов снижения валовой прибыли и прибыли от продаж.

В 2020 г. по сравнению с 2019 г. значение прибыли до налогообложения и

чистой прибыли снизилось на 166 тыс. руб., а в 2021 г. напротив увеличилось на 30 тыс. руб., что положительно характеризует деятельность аптеки.

Таблица 2.1

Анализ основных экономических показателей деятельности

ООО «Трансторгмаркет» за 2019-2021 гг.

Показатель	2019 г.	2020г.	2021г.	Отклонение		Темп роста, %	
				2020-2019 гг.	2021-2020 гг.	2020/2019гг.	2021/2020 гг.
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	68 434	60 839	57 447	-7 595	-3 392	88,90	94,42
Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	55 834	48 672	45 625	-7 162	-3 047	87,17	93,74
Прибыль от продаж, тыс. руб.	12 600	12 167	11 822	-433	-345	96,56	97,16
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	849	683	713	-166	30	80,45	104,39
Чистая прибыль, тыс. руб.	849	683	713	-166	30	80,45	104,39
Численность работников, чел.	25	27	27	-2	0	108	100,0
в т. ч. торгово-оперативного персонала	10	8	8	-2	0	80,00	100,0
Производительность труда, тыс. руб./чел.	2737,4	2253,2	2127,7	- 484,2	- 125,5	82,31	94,43
в т.ч. торгово-оперативного персонала	6843,4	7604,9	7180,9	761,5	-424	111,13	94,42
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	-	-	-	-	-	-	-
Режим налогообложения	Специальный налоговый режим: система налогообложения в виде единого налога на вмененный доход						

Среднесписочная численность работников ООО «Трансторгмаркет» в 2020 г. увеличилась на 2 чел. составила 27 чел., из которых 8 чел. составляет торгово-оперативный персонал. В 2021 г. по сравнению с 2020 г. изменений

среднесписочной численности работников ООО «Трансторгмаркет» не наблюдается снижение торгово-оперативного персонала.

На протяжении всего анализируемого периода у предприятия ООО «Трансторгмаркет» отсутствуют основные средства, следовательно, помещение аптеки арендуется.

ООО «Трансторгмаркет» применяет специальный налоговый режим: систему налогообложения в виде единого налога на вмененный доход.

В целом можно сделать вывод о том, что основной задачей хозяйственной деятельности ООО «Трансторгмаркет» является розничная торговля и получение прибыли на основе своевременного и наиболее полного удовлетворения потребности граждан и организаций в лекарственных средствах и изделиях медицинского назначения, разрешенных к применению в РФ, а также осуществление льготного отпуска.

Проведенный анализ основных экономических показателей деятельности ООО «Трансторгмаркет» показал, что на конец отчетного 2021 г. наблюдается улучшение результатов деятельности, поскольку наблюдается рост прибыли до налогообложения и чистой прибыли, а также производительности труда ООО «Трансторгмаркет». Таким образом, на улучшение результатов деятельности ООО «Трансторгмаркет» в 2021 г. оказывают влияние интенсивные факторы, что оценивается положительно.

Анализ финансового состояния предприятия.

От эффективного управления финансами зависит дальнейшее развитие организации. Данное управление должно опираться на финансовое положение организации и степени его изменения под условиями изменения спроса и предложения на рынке.

Используя методики А.Д. Шеремета, О.В. Ефимовой и В.В. Ковалева провели анализ финансового состояния и устойчивости предприятия.

Главную цель анализа финансового состояния организации можно определить, как своевременное выявление и устранение недостатков в деятельности, а также поиск резервов улучшения финансового состояния

организации и ее платежеспособности.

С целью определения кредитоспособности организации, т.е. ее способности своевременно и полностью рассчитываться по всем своим обязательствам провели анализ ликвидности баланса ООО «Трансторгмаркет».

Результаты анализа ликвидности баланса ООО «Трансторгмаркет» за 2019-2021 гг. представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Результаты анализа ликвидности баланса предприятия
ООО «Трансторгмаркет»

Актив баланса	Значение			Пассив баланса	Значение			Платежный излишек или недостаток		
	2019 г.	2020 г.	2021 г.		2019 г.	2020 г.	2021 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Наиболее ликвидные активы, тыс. руб.	275	152	979	Наиболее срочные пассивы, тыс. руб.	4 814	3 924	5 935	-4 539	-3 772	-4 956
Быстро реализуемые активы, тыс. руб.	-	-	-	Кратко- срочные пассивы, тыс. руб.	-	1 211	-	-	-1 211	-
Медленно реализуемые активы, тыс. руб.	8 393	6 893	6 769	Долго- срочные пассивы, тыс. руб.	-	-	-	8 393	6 893	6 769
Трудно реализуемые активы, тыс. руб.	-	-	-	Постоянные пассивы, тыс. руб.	3 854	1 910	1 813	-3 854	-1 910	-1 813
Итого	8 668	7 045	7 748	Итого	8 668	7 045	7 748	-	-	-

Результаты анализа свидетельствуют о том, что не соблюдение условия первого неравенства в 2019-2021 гг. характеризует ликвидность баланса ООО «Трансторгмаркет» как недостаточную. Это характеризует неспособность предприятия погасить наиболее срочные обязательства.

Сопоставление второго неравенства в 2020 г. не соответствует условиям

абсолютной ликвидности, т.е. в данном периоде анализа предприятие ООО «Трансторгмаркет» неспособно погасить краткосрочные обязательства.

Соблюдение третьего неравенства, говорит о способности ООО «Трансторгмаркет» расплатиться по платежам в относительно отдаленной перспективе.

Соответствие четвертого неравенства говорит о наличии в ООО «Трансторгмаркет» собственных оборотных средств, т.е. соблюдается минимальное условие финансовой устойчивости.

С целью своевременного выявления и устранения недостатков финансовой деятельности, а также нахождения резервов для улучшения платеже- и кредитоспособности организации провели анализ коэффициентов платежеспособности.

Результаты расчетов коэффициентов платежеспособности ООО «Трансторгмаркет» за 2019-2021 гг. представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Результаты расчетов коэффициентов платежеспособности
ООО «Трансторгмаркет» за 2019-2021 гг.

Показатель	Рекомендуемое значение	Значение			Изменение, (+,-)	
		2019 г.	2020 г.	2021 г.	2020-2019 гг.	2021-2020 гг.
Коэффициент абсолютной ликвидности	Не менее 0,2-0,3	0,06	0,03	0,16	-0,03	0,14
Коэффициент срочной ликвидности	0,7-0,8	0,06	0,03	0,16	-0,03	0,14
Коэффициент текущей ликвидности	1,0-2,0	1,80	1,37	1,31	-0,43	-0,07
Ликвидность при мобилизации средств	0,5-0,7	1,74	1,34	1,14	-0,40	-0,20

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, что в 2019-2021 гг. у предприятия ООО «Трансторгмаркет» нет возможности в ближайшее время

оплатить свои краткосрочные обязательства только за счет денежных средств, поскольку финансовые вложения в ООО «Трансторгмаркет» отсутствуют, наблюдается положительная динамика данного показателя, при этом коэффициент не превышает рекомендуемое значение. В 2021 г. коэффициент составил 0,16, что ниже рекомендуемого значения. Следовательно, ООО «Трансторгмаркет» не может погасить краткосрочную задолженность в ближайшее время за счет имеющихся в распоряжении денежных средств.

Коэффициент срочной ликвидности на протяжении всего анализируемого периода, значительно ниже рекомендуемого значения, что говорит о неспособности ООО «Трансторгмаркет» немедленно погасить текущие обязательства за счет денежных средств и средств в расчетах.

На рисунке 2.2 отражена динамика коэффициентов ликвидности ООО «Трансторгмаркет» за 2019-2021 гг.

Коэффициент текущей ликвидности также соответствует рекомендуемому значению, это свидетельствует о том, что в ООО «Трансторгмаркет» достаточный объем свободных ресурсов, для покрытия своих текущих обязательств.

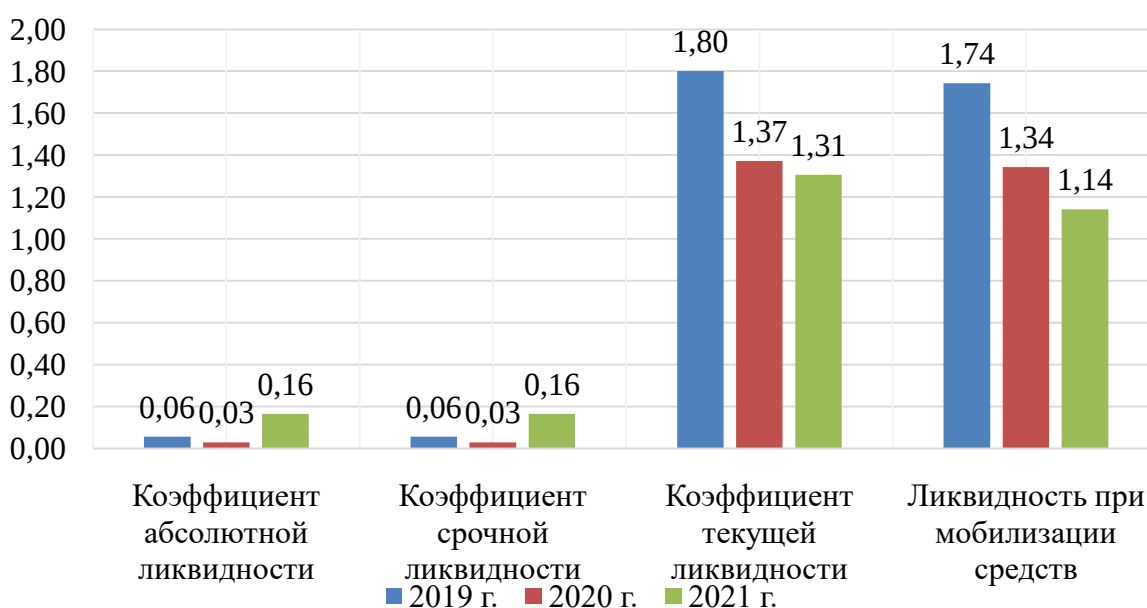


Рис. 2.2 - Динамика коэффициентов ликвидности за 2019-2021 гг.

Коэффициент ликвидности при мобилизации средств намного выше рекомендуемого значения что характеризует высокую степень зависимости платежеспособности предприятия ООО «Трансторгмаркет» от запасов при мобилизации средств от их конверсии в деньги для покрытия краткосрочных обязательств.

Целью анализа финансовых результатов хозяйственной деятельности предприятия является разработка и принятие обоснованных управленческих решений, направленных на повышение эффективности деятельности предприятия.

В таблице 2.4 представлены результаты горизонтального и вертикального анализа отчета о финансовых результатах предприятия ООО «Трансторгмаркет» за 2019-2021 гг.

По результатам анализа видно, что в 2020 г. по сравнению с 2019 г. чистая прибыль ООО «Трансторгмаркет» снизилась на 166 тыс. руб. и составила за 2020 г. 683 тыс. руб., а ее доля в выручке ООО «Трансторгмаркет» снизилась на 0,12 процентных пункта, то в 2021 г. по сравнению с 2020 г. чистая прибыль ООО «Трансторгмаркет» увеличилась на 30 тыс. руб. или 4,39% и составила за 2021 г. 713 тыс. руб., а ее доля в выручке ООО «Трансторгмаркет» увеличилась еще на 0,12 процентных пункта и составила за 2021 г. 1,24%.

Далее рассмотрены показатели, повлиявшие на изменение чистой прибыли ООО «Трансторгмаркет».

Выручка предприятия ООО «Трансторгмаркет» в 2020 г. по сравнению с 2019 г. снизилась на 7 595 тыс. руб. или 11,10%, а себестоимость снизилась на 7 162 тыс. руб. или 12,83%, т.е. более быстрыми темпами в сравнении с выручкой, что оценивается положительно.

Таблица 2.4

Горизонтальный и вертикальный анализа отчета о финансовых результатах ООО «Трансторгмаркет»
за 2019-2021 гг.

Наименование статей отчета	Абсолютная величина, тыс. руб.			Удельный вес, %			Изменение, тыс. руб. (+,-)		Изменение уд. веса, % (+,-)		Темп роста, %	
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2020-2019 гг.	2021-2020 гг.	2020-2019 гг.	2021-2020 гг.	2020/2019 гг.	2021/2020 гг.
Выручка	68 434	60 839	57 447	100,00	100,00	100,00	-7 595	-3 392	-	-	88,90	94,42
Себестоимость продаж	55 834	48 672	45 625	81,59	80,00	79,42	-7 162	-3 047	-1,59	-0,58	87,17	93,74
Валовая прибыль (убыток)	12 600	12 167	11 822	18,41	20,00	20,58	-433	-345	1,59	0,58	96,56	97,16
Прибыль (убыток) от продаж	12 600	12 167	11 822	18,41	20,00	20,58	-433	-345	1,59	0,58	96,56	97,16
Прочие расходы	11 751	11 484	11 109	17,17	18,88	19,34	-267	-375	1,70	0,46	97,73	96,73
Прибыль (убыток) до налогообложения	849	683	713	1,24	1,12	1,24	-166	30	-0,12	0,12	80,45	104,39
Чистая прибыль (убыток)	849	683	713	1,24	1,12	1,24	-166	30	-0,12	0,12	80,45	104,39

В результате данной динамики, валовая прибыль снизилась менее быстрыми темпами на 3,44% и составила за 2020 г. 12 167 тыс. руб

В 2021 г. по сравнению с 2020 г. выручка ООО «Трансторгмаркет» снизилась еще на 3 392 тыс. руб. или 5,58%, а себестоимость снизилась на 3 047 тыс. руб. или 6,26%, т.е. более быстрыми темпами в сравнении с выручкой, что оценивается положительно. В результате данной динамики, валовая прибыль ООО «Трансторгмаркет» снизилась менее быстрыми темпами на 2,84% и составила за 2021 г. 11 822 тыс. руб.

В результате отсутствия коммерческих и управленческих расходов, значение и динамика прибыли от продаж ООО «Трансторгмаркет» соответствует валовой прибыли.

К положительным факторам, повлиявшим на динамику чистой прибыли ООО «Трансторгмаркет» относится снижение прочих расходов предприятия на протяжении всего анализируемого периода.

На рисунке 2.3 отражена структура показателей прибыли ООО «Трансторгмаркет» за 2019-2021 гг.

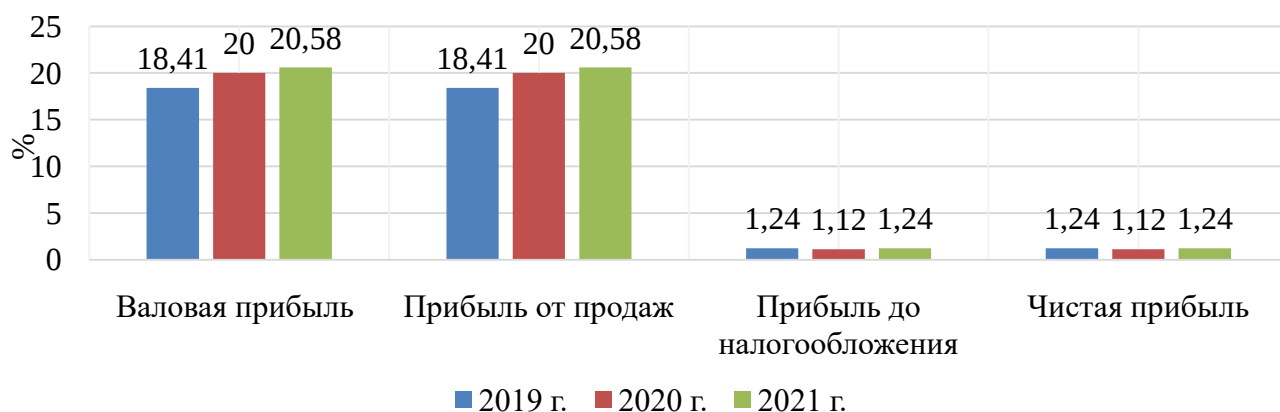


Рис. 2.3 - Структура показателей прибыли ООО «Трансторгмаркет» за 2019-2021 гг., %

Прибыль до налогообложения ООО «Трансторгмаркет» в 2020 г. по сравнению с 2019 г. снизилась на 166 тыс. руб. и составила за 2020 г. 683 тыс. руб. При этом в 2021 г. по сравнению с 2020 г. прибыль до налогообложения ООО «Трансторгмаркет» увеличилась на 30 тыс. руб. и составила 713 тыс. руб.

Целью анализа показателей рентабельности является определение итоговых результатов хозяйствования, т.к. их величина отражает соотношение эффекта с вложенным капиталом или потребленными ресурсами.

Результаты анализа коэффициентов рентабельности ООО «Трансторгмаркет» за 2019-2021 гг. представлены в таблице 2.5.

Общая рентабельность как обобщающий показатель экономической эффективности деятельности ООО «Трансторгмаркет» снижается в 2020 г., что оценивается отрицательно. Однако в 2021 г. по сравнению с 2020 г. ситуация изменилась, и общая рентабельность увеличилась на 0,12 %.

Таблица 2.5

Результаты анализа коэффициентов рентабельности
ООО «Трансторгмаркет» за 2019-2021 гг.

Коэффициенты рентабельности	Значение, %			Изменение, %	
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2020-2019 гг.	2021-2020 гг.
Общая рентабельность	1,24	1,12	1,24	-0,12	0,12
Рентабельность продаж	18,41	20,00	20,58	1,59	0,58
Рентабельность оборотных активов	9,18	8,69	9,64	-0,49	0,95
Рентабельность собственного капитала	18,70	23,70	38,30	4,99	14,60
Рентабельность совокупных активов	9,18	8,69	9,64	-0,49	0,95

По результатам проведенного анализа видно, что рентабельность продаж характеризует удельный вес прибыли в составе выручки от реализации продукции, данный показатель имеет тенденцию к увеличению, это

свидетельствует о повышении спроса на товарную продукцию ООО «Трансторгмаркет».

Снижение рентабельности оборотных активов в 2020 г., говорит о снижении эффективности использования оборотного капитала предприятия ООО «Трансторгмаркет». Однако в 2021 г. по сравнению с 2020 г. ситуация изменилась, и рентабельность оборотных активов ООО «Трансторгмаркет» увеличилась на 0,95 %.

Снижение экономической рентабельности в 2020 г. свидетельствует о падении эффективности работы и должно рассматриваться как индикатор, сигнализирующий о том, что работа менеджмента ООО «Трансторгмаркет» не достаточно продуктивна. Однако в 2021 г. по сравнению с 2020 г. ситуация изменилась, и рентабельность совокупных активов ООО «Трансторгмаркет» увеличилась на 0,95 %.

С целью формирования экономически обоснованной оценки эффективности и интенсивности использования ресурсов организации и выявления резервов их повышения, проведен анализ деловой активности организации. Результаты расчетов коэффициентов деловой активности ООО «Трансторгмаркет» за 2019-2021 гг. представлены в таблице 2.6.

Снижение коэффициента оборачиваемости оборотных активов и собственного капитала и соответственно увеличение продолжительности их оборота говорит о снижении спроса на товарную продукцию и эффективности использования собственных средств в ООО «Трансторгмаркет».

Увеличение коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности в 2021 г. и соответственно снижение периода ее погашения, связано с переходом предприятия к более жесткой политике взаимоотношений с клиентами и свидетельствует об улучшении управления дебиторской задолженностью.

Снижение коэффициента оборачиваемости кредиторской задолженности ООО «Трансторгмаркет» в 2021 г. и соответственно увеличение периода ее погашения может означать как проблемы с оплатой счетов, так и более

эффективную организацию взаимоотношений с поставщиками, обеспечивающую более выгодный, отложенный график платежей и использующую кредиторскую задолженность как источник получения дешевых финансовых ресурсов.

Таблица 2.6

Результаты расчетов коэффициентов деловой активности

ООО «Трансторгмаркет» за 2019-2021 гг.

Показатели	Значение			Изменение, (+,-)	
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2020-2019 гг.	2021-2020 гг.
1	2	3	4	5	6
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов, обороты	6,49	5,39	4,79	-1,10	-0,60
Продолжительность оборота оборотных активов, дни	55	67	75	11	8
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала, обороты	10,31	6,14	4,99	-4,18	-1,15
Продолжительность оборота собственного капитала, дни	35	59	72	24	13
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, обороты	18,09	16,08	20,94	-2,01	4,86
Период погашения дебиторской задолженности, дни	20	22	17	2	-5
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, обороты	31,80	55,61	53,85	23,81	-1,75
Период погашения кредиторской задолженности, дни	11	6	7	-5	1
Коэффициент общей оборачиваемости капитала (ресурсоотдача), обороты	3,72	4,30	4,26	0,58	-0,04
Продолжительность оборота капитала, дни	97	84	85	-13	1

Снижение коэффициента общей оборачиваемости капитала в 2021 г. и соответственно увеличение продолжительности оборота капитала говорит о снижении интенсивности использования совокупных активов ООО

«Трансторгмаркет».

По результатам проведенного анализа определили, что плохое финансовое положение ООО «Трансторгмаркет» выражается в неудовлетворительной платежной готовности, в низкой эффективности использования ресурсов. При этом к положительным моментам можно отнести увеличение показателей рентабельности в 2021 г.

2.3 Анализ структуры и численности персонала, системы управления персоналом

Для оценки качества труда ООО «Трансторгмаркет» проведем анализ персонала предприятия.

В 2021 г. доля специалистов в структуре работников составила 14,8 %, руководителей – 29,6 %, служащих – 37%, обслуживающего персонала – 18,5% (таблица 2.7). В 2021 г. структура персонала осталась неизменной.

Таблица 2.7

Изменение структуры трудовых ресурсов

Категория работников	2020 г.		2021 г.		Отклонение	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Всего персонал	27	100	27	100	0	0
Руководители	8	29,6	8	29,6	0	0,0
Специалисты	4	14,8	4	14,8	0	0,0
Служащие	10	37,0	10	37,0	0	0,0
Обслуживающий персонал	5	18,5	5	18,5	0	0,0

Квалификационный уровень рабочих во многом зависит от их возраста, стажа работы, образования и т.д. (таблица 2.8). В структуре трудовых ресурсов преобладают работники от 40 до 60 лет. В течение последних трех лет их доля в общей численности работников превышала 60 %.

Около 3,8% работников находятся в возрасте до 30 лет и в возрасте от 30 до 40 лет – 10,3%. Большая часть работников предприятия в 2019-2020 гг. - женщины (66,7% от общей численности работников»).

Таблица 2.8

Качественный состав трудовых ресурсов (на конец года)

Группа рабочих	2020 г.		2021 г.	
	чел.	%	чел.	%
По возрасту:				
- до 20 лет	1	4	1	3,8
- от 20 до 30 лет	9	33,4	3	10,3
- от 30 до 40 лет	4	15,4	4	14,7
- от 40 до 50 лет	8	29,7	9	32,4
от 50 до 60 лет	3	10,9	9	34,1
- старше 60 лет	2	6,6	1	4,7
Итого	27	100	27	100
По полу:				
- женщины	18	66,7	18	66,7
- мужчины	9	33,3	9	33,3
Итого	27	100	27	100
По образованию				
- начальное	0	0	0	0
- незаконченное среднее	0	0	0	0
- среднее специальное	8	31,4	9	32,9
- высшее	19	68,6	18	67,1
Итого	27	100	27	100
По трудовому стажу				
- до 5 лет	2	7,2	2	6,2
- от 5 до 10 лет	5	17,4	5	18,2
- от 10 до 15 лет	4	13,4	3	12,9
- от 15 до 20 лет	7	26	7	27,4
- свыше 20 лет	10	36	10	35,3
Итого	27	100	27	100

Доля работников с высшим образованием изменяется в интервале от 68,6 до 67,1 %, остальные работники имеют среднее специальное образование. Большинство работников ООО «Трансторгмаркет» имеют стаж работы свыше 20 лет, меньше всего работников с трудовым стажем до 5 лет. Удельный вес работников со стажем от 10 до 15 лет составил в конце 2020 г. 12,9 %, со

стажем от 5 до 10 лет – 18,2%, от 15 до 20 лет - 27,4 %.

Поскольку изменения в составе трудовых ресурсов по возрасту, полу, образованию, стажу происходят в результате движения рабочей силы, то этому вопросу при анализе уделяется большое внимание.

Показатели движения рабочей силы сильно варьируют по годам (таблица 2.9).

Таблица 2.9

Движение рабочей силы

Показатель	2020 г.	2021 г.
Исходные данные, чел.		
Среднесписочная численность работников	27	27
Количество принятого на работу персонала	7	5
Количество уволившихся работников	7	5
Количество уволившихся по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины	4	2
Количество работников, проработавших весь год	13	17
Расчетные показатели		
Коэффициент оборота по приему работников	25,93	18,52
Коэффициент оборота по выбытию работников	25,93	18,52
Коэффициент текучести кадров	14,81	7,41
Коэффициент постоянства состава персонала	74,07	81,48

Коэффициент оборота по приему и по выбытию работников равен, поскольку на место вышедшего персонала были приняты другие специалисты. В 2021 году были минимальными коэффициент текучести кадров, что следует оценить положительно. Также положительно характеризует работу предприятия увеличение коэффициента постоянства состава персонала.

Основная задача ООО «Трансторгмаркет» в области системы управления персоналом заключается в формировании «команды», состоящей из высококвалифицированных работников, стремящихся реализовать свой потенциал в решении технических, экономических и социальных задач ООО «Трансторгмаркет». Создание условий для оптимального использования

кадрового потенциала, укрепления единой корпоративной культуры, эффективной мотивации и профессионального развития работников. Целью системы управления персоналом в ООО «Трансторгмаркет» является формулирования ключевых принципов управления персоналом и характеристика основных направлений системы управления персоналом. Основопологающим принципом системы управления персоналом в организации является ее направленность на обеспечение баланса между экономической и социальной эффективностью использования человеческих ресурсов. Подытожим результаты, проведенной нами диагностики системы управления персоналом. Менеджер по персоналу в ООО «Трансторгмаркет» отсутствует. Кадровый учет ведет главный бухгалтер, кадровой политикой занимается директор по развитию.

Найм персонала. Принятая ООО «Трансторгмаркет» система подбора персонала также существенно влияет на состав всей организации и каждой группы в отдельности. На ООО «Трансторгмаркет» приоритет на вакантные должности оказывается кандидатам из числа своих сотрудников и только затем, в случае отрицательных результатов, приглашать к участию в конкурсе специалистов со стороны. Считается, что это улучшает моральный климат в коллективе, укрепляет веру сотрудников в свою организацию. ООО «Трансторгмаркет» имеет налаженную систему подбора кадров в соответствии с разработанными требованиями к сотрудникам. Однако принятых на предприятии методов найма персонала недостаточно, так как они не позволяют обеспечить его квалифицированными сотрудниками. В ходе исследования нами выявлены следующие недостатки в системе подбора, отбора и найма персонала ООО «Трансторгмаркет»:

1. Отсутствие карты компетенции для каждой вакантной должности, имеющей принципиальное значение для организации и квалификационной карты для должностей, которые не являются столь ключевыми.
2. Слабое использование новых современных технологий для поиска необходимых кадров, например, Интернет-технологий.

3. Основным направлением ООО «Трансторгмаркет» в области человеческих ресурсов должно стать постоянное повышение квалификации работающего персонала. Люди должны обучаться и переобучаться, постоянно наращивая свои навыки.

В ООО «Трансторгмаркет» в качестве подхода применяется репетиторство и обсуждение. Опытные сотрудники обучают новичков. Такой репетитор дает хороший пример того, что нужно делать. Он также отвечает на вопросы и объясняет, почему разные вещи делаются так, а не иначе. Обязанностью репетитора является следить за тем, чтобы обучаемый шел к цели наиболее рациональным и адекватным образом.

Система материальной мотивации персонала в ООО «Трансторгмаркет» состоит из гарантированной оплаты труда (должностного оклада). Денежные вознаграждения выплачиваются директором по его усмотрению. К сожалению, заработная плата не зависит от таких показателей, как выручка и сравнительный анализ по аптекам. Отсутствует командная борьба между аптеками и сотрудниками внутри них. Так как отсутствует участие в прибылях организации, сотрудники не мотивированы продавать больше. Аттестация персонала на ООО «Трансторгмаркет».

В ходе исследования выявлены следующие недостатки аттестации персонала. Отсутствуют четко сформулированные цели аттестации. Результаты аттестации не учитывают работу в течение всего периода, даже если в это время отмечались значительные колебания. По результатам аттестации необходимо принимать следующие виды управленческих решений.

1. Решения, связанные с развитием ООО «Трансторгмаркет», приведение в соответствие человеческих ресурсов с планами ООО «Трансторгмаркет».

2. Решения, связанные с оценкой текущей деятельности и выявлением рабочих проблем. Ниже приведены некоторые типичные ошибки, допускаемые при общении и, в частности, во время аттестационного интервью, выявленные в ходе проведения аттестации в ООО «Трансторгмаркет». Неумение слушать. По оценкам усваивается только 20 – 25% услышанного. В результате руководитель

пропускает часть важной и полезной информации. Неумение слушать – одна из основных ошибок при общении. Бороться с ней помогут самоконтроль и умение задавать вопросы. Фильтрация. То есть оба собеседника слышат только то, что хотят услышать. Неудачное место и время. Аттестация, проводимая в спешке, в разгар срочной работы или в помещении, где присутствуют другие сотрудники, едва ли перерастет в откровенный разговор.

Предубеждение. Проводящий аттестацию, заранее уверенный в том, что аттестуемый плох или хорош, не может дать объективную оценку. Социальная политика. Как показано выше, в формировании мотивации работников, повышении его самоотдачи в трудовой деятельности особое место отводится социальной политике организации. На предприятии реализуются льготы и гарантии в рамках социальной защиты работников (социальное страхование по старости, на случай болезни, в случае безработицы и т.д.), установленные на высшем уровне. Кроме того, организации предоставляют своим работникам и членам их семей дополнительные льготы за счет выделенных на эти цели средств, заработанных коллективом организации. Инициатором предоставления дополнительных льгот и услуг социального характера сверх обязательных выплат выступает администрация, демонстрируя добровольное воплощение в жизнь социальной кадровой политики, также это может быть результат тарифных соглашений между администрацией и профсоюзом (или советом трудового коллектива) как защитником интересов работников организации. "Добровольно" предоставляемые работникам льготы и услуги по внутреннему договору становятся для администрации столь же обязательными, как и предоставляемые в соответствии с трудовым законодательством. Итак, социальная политика организации как составная часть менеджмента представляет собой цели и мероприятия, связанные с предоставлением своим работникам дополнительных льгот, услуг и выплат социального характера. Чем больше таких льгот и услуг, чем их сумма выше установленного законом размера, тем привлекательнее выглядит работа на таком предприятии, тем с меньшей охотой работник захочет потерять эти льготы при увольнении.

Независимо от того, являются ли услуги социального характера на предприятии жизненно необходимыми (обеспечение существования) или предлагаются только в интересах привлечения квалифицированного персонала (рынок рабочей силы), они создают заинтересованность работников в экономической деятельности организации (организации).

Следовательно, социальное обеспечение работников, развитие их личностных качеств, сохранение здоровья является условием успеха организации (организации, организации). Таким образом, социально ориентированная кадровая политика организации и связанные с ней социальные услуги должны способствовать тому, чтобы: - работник отождествлял себя со своим организациям; - росли производительность труда и готовность работников к работе; - работники были социально защищены, предоставляемые в законном порядке или же по тарифному соглашению социальные услуги при необходимости дополнялись; - поощрялась собственная инициатива работника при решении его проблем; - улучшалась атмосфера на предприятии, формировался благоприятный социально-психологический климат; - у работников и у общественности создавалось положительное представление о предприятии.

Социальная политика является составной частью механизма совершенствования качества рабочей силы и условий ее эффективной реализации. Объектом воздействия социальной политики являются не только занятые работники организации, но в определенной мере и бывшие работники организации, в том числе вышедшие на пенсию. На рассматриваемом предприятии имеется весьма мощный социальный пакет мероприятий и гарантий, отвечающий изложенным выше требованиям. Дополнительные льготы, выплаты и гарантии, несомненно, увеличивают расходы организации на рабочую силу, удорожая стоимость единицы труда. Однако, очевидны и положительные стороны социальной политики (повышение мотивации, стабилизация коллектива и др.). Таким образом, социальная политика, реализуемая на предприятии, выгодна и для работников, и для администрации.

К плюсам кадровой службы предприятия можно отнести:

1. Высокая скорость оформления документации, за счет простоты устройства кадровой службы.
2. Близкое сотрудничество руководства и персонала. Коллектив лично знает своего руководителя.
3. Эффективная организационная структура управления, которая позволяет осуществлять все ключевые виды деятельности в организации, включая управление персоналом.
4. Достаточно полное исполнение основных функций кадрового управления, в частности хорошо реализуются: адаптация персонала; организация труда; контроль персонала и др.
5. Низкие расходы предпринимателя на данную сферу.

Основные минусы кадровой политики предприятия:

1. Отсутствие карты компетенции для каждой вакантной должности.
2. Слабое использование новых современных технологий для поиска необходимых кадров, например, Интернет-технологий.
3. Непрозрачная и несправедливая модель компенсаций и вознаграждений каждого работника.
4. Необъективность оценки по итогам аттестации.
5. Отсутствие четко сформулированных целей аттестации.

3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО «ТРАНСТОРГМАРКЕТ»

3.1 Обоснование целесообразности внедряемого мероприятия

В целях совершенствования деятельности по управлению персоналом организации ООО «Трансторгмаркет» на основе проведенного анализа предлагаются следующие мероприятия:

1. Для повышения эффективности управления персоналом ввести должность специалиста по управлению персоналом на полставки.
2. Сформировать новую систему набора, отбора и адаптации кадров на основе карт компетенций.
3. Расширить источники поиска квалифицированных кадров.
4. Направить сотрудников на повышение квалификации.
5. Усовершенствовать систему оплаты труда.
6. Поднять корпоративный дух.
7. Пересмотреть систему аттестации персонала и изменить ее, сопоставив с целями организации.
8. Внедрить новую методику оценки персонала.

Эффективность управления персоналом малого предприятия можно повысить, если ввести новую штатную единицу - специалиста по управлению персоналом. Так как вводить нового сотрудника для столь малой организации не целесообразно, но разгрузить Директора по развитию необходимо, то предполагается ввести совмещение должностей на полставки. Выбор будет вестись внутри фирмы. Так же следует создать должности менеджера по персоналу должностную инструкцию и предусмотреть в ней закрепление требований, перечисленных ниже.

Основные цели и задачи менеджера по персоналу:

1. Разработка и реализация кадровой стратегии, а также организационных механизмов ее обеспечения.

2. Осуществление оперативной кадровой политики.

3. Подбор и расстановка кадров, стимулирование качества труда.

Менеджер по персоналу должен знать:

- законодательные и нормативные правовые акты, регламентирующие деятельность организации, учреждения, организации по управлению персоналом;

- законодательство о труде;

- основы рыночной экономики, предпринимательства и ведения бизнеса;

- конъюнктуру рынка рабочей силы и образовательных услуг;

- порядок ценообразования и налогообложения;

- основы маркетинга; современные концепции управления персоналом;

- основы трудовой мотивации и системы оценки персонала;

- формы и методы обучения и повышения квалификации кадров;

- порядок разработки трудовых договоров (контрактов);

- методы и организацию менеджмента;

- основы технологии производства и перспективы развития организации, учреждения, организации, структуру управления и их кадровый состав;

- основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда;

- основы производственной педагогики;

- этику делового общения;

- передовой отечественный и зарубежный опыт в области управления персоналом; основы организации делопроизводства;

- методы обработки информации с применением современных технических средств, коммуникаций и связи, вычислительной техники; правила и нормы охраны труда.

Обязанности менеджера по персоналу:

1. Организует работу с персоналом в соответствии с общими целями развития организации и конкретными направлениями кадровой политики для достижения эффективного использования и профессионального

совершенствования работников.

2. Обеспечивает укомплектование организации работниками необходимых профессий, специальностей и квалификации.

3. Определяет потребность в персонале, изучает рынок труда с целью определения возможных источников обеспечения необходимыми кадрами.

4. Осуществляет подбор кадров.

5. Организует обучение персонала, координирует работу по повышению квалификации сотрудников и развитию их деловой карьеры.

6. Доводит информацию по кадровым вопросам и важнейшим кадровым решениям до всех работников.

7. Организует проведение оценки результатов трудовой деятельности работников, аттестаций, конкурсов на замещение вакантных должностей.

8. Совместно с директором по развитию участвует в принятии решений по вопросам найма, перевода, продвижения по службе, понижения в должности, наложения административных взысканий, а также увольнения работников.

9. Разрабатывает систему оценки деловых и личностных качеств работников.

10. Консультирует дирекцию по вопросам организации управления персоналом.

11. Принимает участие в планировании социального развития коллектива, разрешении трудовых споров и конфликтов.

12. Осуществляет руководство подчиненными сотрудниками, изучает потребности и ожидания персонала, в соответствии с этим разрабатывает систему материального и морального вознаграждения, мотивации.

Права менеджера по персоналу:

1. Знакомиться с проектами решений директора организации, касающимися его деятельности.

2. Выносить на рассмотрение директора организации предложения по улучшению деятельности организации по находящимся в его компетенции

вопросам.

3. Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.

4. Сообщать директору организации обо всех выявленных в процессе исполнения своих должностных обязанностей недостатках в предпринимательской деятельности организации.

Выносить на рассмотрение директора организации:

- представления о назначении, перемещении и освобождении от занимаемых должностей работников, не отвечающих требованиям осуществляющейся кадровой политики;

- о наложении взысканий на нарушителей производственной и трудовой дисциплины;

- о поощрении отличившихся работников.

Менеджер по персоналу несет ответственность:

- за неисполнение, ненадлежащее исполнение обязанностей, предусмотренных его должностной инструкцией в пределах, определенных трудовым законодательством Российской Федерации.

Введение в структуру организации новой должностной позиции - менеджера по управлению персоналом, мероприятие очень сложное, которое ведет к перераспределению функций, переорганизации бизнеспроцессов и характера функционирования организации.

Введение данной должности в первый период выразится, в первую очередь, в реализации тех нововведений, которые предложены в рамках разработки выпускной квалификационной работы. Характер влияния на эффективность организационной деятельности каждого из них подробно представлен ниже.

Результат же деятельности специалиста оценивается как совокупный эффект от произведенных им в организации изменений.

Следующим мероприятием является выдвижение рекомендаций по повышению эффективности функционирования системы найма, подбора и адаптации работников. Предпочтение при отборе претендента на вакантное

место необходимо отдавать тому, кто владеет искусством продажи, ведения переговоров и разрешения конфликтов.

Данные качества могут быть также положены в основу системы оценки персонала ООО ««Трансторгмаркет»», его продвижения и поощрения.

Как показал проведенный анализ, одним из недостатков в существующей системе является слабое использование сети Internet при поиске необходимых кандидатов. Между тем, Интернет часто позволяет быстрее закрыть вакансию, чем это можно сделать при помощи беговых строк по телевидению. Кадровые ресурсы сети Интернет, на наш взгляд, можно сгруппировать по нескольким блокам:

Блок 1. Базы данных кандидатов и вакансий работников (www.hh.ru, www.rosrabota.ru, www.superjob.ru и другие).

Блок 2. Сайты рекрутинговых агентств, на которых, с одной стороны, размещена информация о вакансиях, предоставленная работодателями, а с другой – предоставляются возможности заполнения резюме в целях пополнения кадровой базы агентств.

Блок 3. Сайты обучающих организаций или университетов, бизнес - школ.

Блок. 4. Сайты различных компаний, фирм и организаций, публикующие списки своих открытых на текущий момент вакансий.

А если сайт организации никто не посещает, то можно создать для раздела «Работа» специальный домен. Например, это может быть домен третьего уровня с приставкой job к домену компании.

Блок 5. Сайты печатных изданий, например сайт издательского дома «Работа для Вас» (www.rdw.ru).

Блок 6. Сайты организаций, предоставляющих услуги в области кадрового менеджмента.

Блок 7. Индивидуальные сайты.

В должностные обязанности менеджера по персоналу целесообразно ввести обязанности размещать на соответствующих сайтах объявления о найме

на работу необходимых кадров, а также просматривать в сети Internet резюме кандидатов по нужным для организации специальностям.

Слабым местом в системе отбора, подбора, найма персонала в ООО «Трансторгмаркет», как показало проведенное исследование, является отсутствие карт компетенции для каждой вакантной ключевой должности и квалификационных карт для должностей, которые не являются ключевыми. Необходимо разрабатывать карту компетенции (профессиональный портрет, портрет идеального сотрудника) для каждой вакантной ключевой должности. В этом процессе должны участвовать менеджер по персоналу и директор по развитию. При разработке карты можно все требования к претендентам объединять в три группы: профессионализм (образование, опыт работы, профессиональные навыки), социальная компетенция (семейное положение, способность работать в команде, система ценностей), соответствие требованиям корпоративной культуры (предполагает наличие у потенциального сотрудника тех специфических качеств, которые необходимы для эффективной деятельности конкретного подразделения).

По сравнению с другими требованиями профессионализм ставится во главу угла, поскольку считается, что, если человек профессионал, то его личностные недостатки меньше влияют на эффективность труда и на отношения с коллективом.

Профессиональный портрет необходимо создать на основе не только полной информации о должности, об основных и дополнительных обязанностях, но и людях, с которыми специалист будет взаимодействовать. В качестве примера Карта компетенции главного бухгалтера представлена в приложении 1. Поведение людей в группе во многом будет определяться и неписаными нормами и правилами, сложившимися в ООО «Трансторгмаркет», т.е. организационной культурой ООО «Трансторгмаркет», к которой эта группа принадлежит.

Обычно работники постигают организационную культуру спустя несколько месяцев работы. Они начинают понимать, как вести себя в данной

организации, чтобы достичь успеха и избежать излишних неприятностей, насколько честно и искренне следует вести себя в той или иной ситуации, где и какие вопросы можно задавать, а где лучше воздержаться от неуместных вопросов, как принято одеваться в данной организации и т.д.

Каждая группа ООО «Трансторгмаркет», являясь субкультурой в общей организационной культуре ООО «Трансторгмаркет», руководствуется ее законами; вместе с тем она может вырабатывать на их основе свои собственные неписанные нормы правила, присущие исключительно данной группе.

Руководство организации должно ежегодно создавать программы в области управления персоналом с целью его скорейшей адаптации и контролировать их исполнение, диагностировать функционирование службы управления персоналом, проводить профессиональную диагностику деловых и личностных качеств руководящих кадров.

Профессиональная диагностика руководителя ООО «Трансторгмаркет» представляет важное звено в развитии организации, предпосылкой которого является развитие профессиональных и личностных качеств руководителей, обеспечивающих своей деятельностью этот процесс.

Следующим мероприятием является периодическое повышение квалификации работников.

Руководство должно регулярно проводить программы обучения, подготовки и переподготовки работников. Подготовка представляет собой обучение работников навыкам, позволяющим поднять производительность их труда. Цель, которую преследует руководство - обеспечение своего предприятия достаточным количеством людей с необходимыми специфическими навыками и способностями, что является необходимым условием воспроизводства и расширения бизнеса, подчас не поддерживается. Исследования и опыт управленческого состава показывает, что обучение в рабочее время более эффективно и, наверное, более перспективно. Рекомендуется проводить повышение квалификации (подготовку, переподготовку) нового персонала после отработки не менее 6 месяцев. Это

можно обосновать тем, что первые месяцы человек адаптируется, может получить необходимые навыки у более опытных работников, без материальных затрат. После 6 месяцев работы уже видно, желает ли этот человек продолжать работать, проанализировав достигнутые им результаты.

Часто мы можем встретить такую ситуацию, когда работник пройдёт курсы по повышению квалификации за счёт средств предприятия, после чего он может найти более перспективное рабочее место. В результате предприятие потеряет и работника и вложенные в него средства.

Эффективное использование потенциала работников должно включать в себя:

- планирование и совершенствование работы с персоналом;
- поддержку и развитие способностей и квалификации работников.

Для последовательного повышения квалификации рабочих, получения ими технических знаний, высокопроизводительными методами выполнения сложных и ответственных работ, тарифицируемых по более высоким разрядам данной специальности, должны быть организованы:

- курсы техники продаж;
- курсы целевого назначения;
- обучение сотрудников вторым и смежным профессиям.

Рекомендуется заключать договора с различными учебными заведениями, выделять беспроцентные ссуды на образование на несколько лет. Приоритет, конечно, по решению генерального директора рекомендуется отдавать перспективным работникам, тем самым привязывая специалистов к предприятию, давая возможность проявить себя в наибольшей степени. Должны быть разработаны условия для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов. Должна быть разработана система оплаты труда, которая не ограничена минимальными и максимальными размерами и зависит от результатов работы коллектива в целом и каждого работника в частности. Оплата труда работников должна производиться в полном соответствии с их

трудовым вкладом в конечные результаты труда коллектива.

Цели организации, под которые система мотивации выстраивается:

1. Повышение объема продаж, которое ведет к увеличению выручки.
2. Повышение качества обслуживания, как следствие повышение конкурентоспособности.

Для того чтобы достичь целей организации, была создана совершенно новая система материальной мотивации сотрудников.

Раньше заработная плата представляла окладную часть при 40-часовой рабочей неделе. Процентная часть отсутствовала совсем. Мотивации достаточно для прихода на работу и продажи основных популярных товаров, чего недостаточно в новых условиях.

В настоящее время структура заработной платы строится так:

1. Процент от продаж (как «окладная» часть).
2. Процент от суммы чека, при заказе доставки через физические точки.
3. Процент от продажи лекарств с большей наценкой.
4. Продажа товаров месяца (3 товара с фиксированной оплатой за каждую проданную позицию).
5. Премия за самый высокий средний чек. Фармацевт, средний чек которого будет выше остальных, получает премию.

Система морального и материального стимулирования труда предполагает комплекс мер, направленных на повышение трудовой активности работающих и, как следствие, повышение эффективности труда, его качества. Но при этом работник должен знать, какие требования к нему предъявляются, какое вознаграждение он получит при их неукоснительном соблюдении, какие санкции последуют в случае их нарушения. Таких наказаний, связанных с потерей материальных благ, может быть как минимум два: частичная выплата обусловленного вознаграждения либо разрыв трудовых отношений. Были создан, дополнительно к уставу, корпоративный стандарт. В нем введено положение о внешнем виде и доброжелательном фоне обслуживания как требование к профессиональной деятельности. За счет повышения мотивации

труда сотрудников, качественного преобразования оказания услуг и стремления сотрудников больше заработать произойдет достижение целей организации.

Следующее мероприятие - поднятие корпоративного духа.

Поднятие корпоративного духа является одним из принципов управления по А. Файолю. Файоль [29] считал, что в организации должна быть хорошо развита корпоративная культура, каждый работник должен понимать цель деятельности организации, ее миссию и свою роль для достижения поставленных целей. В данное мероприятие входят: проведение корпоративных праздников, организация тимбилдингов.

Рекомендуется разделить персонал на две группы: до 40 лет и после 40 лет. Обосновывается это тем, что люди примерно в этих возрастных границах имеют более менее схожие жизненные ориентиры, а следовательно, и мотивы по повышению производительности.

Необходимо спланировать коллектив проведением тимбилдинговых мероприятий, корпоративных вечеров. Эти мероприятия будут чаще посещаться людьми 1-й группы, повышая уровень уважения, доверия в коллективе. Люди старше 40 более заняты заботой о семье, более привязаны к дому. Именно для них следует организовывать поездки в зоны отдыха, возможно даже с членами их семьи. Так же для них необходимо сделать доску почёта или создать на сайте компании специальную страницу, выполняющую функцию доски почёта. Возможно освещение трудовых заслуг в отраслевых СМИ.

Люди, относящиеся ко 2-й группе, будут испытывать гордость за то, что они являются примером, что с их мнением считается руководство.

Следующим направлением совершенствования существующей системы управления персоналом является выдвижение предложений по совершенствованию системы аттестации персонала ООО «Трансторгмаркет». По результатам аттестации необходимо принимать следующие виды управленческих решений.

1. Решения, связанные с развитием ООО «Трансторгмаркет», приведение

в соответствие человеческих ресурсов с планами ООО «Трансторгмаркет».

2. Решения, связанные с оценкой текущей деятельности и выявлением рабочих проблем. Так же стоит внести методику оценки персонала «360 градусов». Ее начали активно применять на Западе в 90-е годы XX века.

Суть методики «360 градусов» заключается в том, что оценку сотрудника проводит все его рабочее окружение: руководители, подчиненные, коллеги и клиенты, но это обязательно должны быть люди, которые реально видят рабочее поведение оцениваемого. Кроме того, сотрудника могут попросить оценить самого себя. Данный вид оценки используется для улучшения внутренней коммуникации развития корпоративной культуры. Это взгляд на сотрудника с разных сторон. Информацию получают с помощью беседы с самим сотрудником, его непосредственным начальником, коллегами, подчинёнными, а в отдельных случаях и с клиентами оцениваемого.

Данная оценка может проводиться для руководителей, заведующих и для сотрудников, работающих с внешними и внутренними клиентами. На основе результатов предоставляется развёрнутая обратная связь, которая основана на объективных данных и носит развивающий характер. Информация, полученная сотрудниками, позволяет оценить сильные стороны сотрудника, наметить зоны развития, улучшить внутреннюю коммуникацию в подразделении. Преимущества использования этой системы состоит в том, что сотрудник может сравнить свою самооценку компетенций с тем, как другие люди, работающие с ним, оценивают его компетенции и его поведение. На сегодняшний день оценка «360 градусов» является одним из наиболее популярных источников информации для развития. Наиболее эффективно его использование в выявлении потребностей в обучении и в создании индивидуальных планов развития.

Принимая решение о перспективах карьерного роста сотрудника, руководитель старается составить о нем как можно более полное представление, выявить его потребность в профессиональном росте, определить способы повышения эффективности его труда. Сделать это

позволяет метод, получивший название «360 градусов».

Процедура оценки «360 градусов» выделяется три основных этапа:

1. Разработка системы компетенций для оценки персонала по методу «360 градусов». Так как в процедуру оценки вовлечено большое количество сотрудников компании, очень важно создать простую и понятную систему компетенций, чтобы избежать ситуаций, когда одни и те же термины понимаются сотрудниками по-разному. Система компетенций разрабатывается, исходя из ценностей и целей компании.

2. Проведение оценки персонала. Анкеты предлагаются для заполнения сотрудникам, как в бланковом, так и в электронном виде, чтобы не было погрешностей, связанных с усталостью и ослаблением внимания, важно, чтобы время, необходимое для заполнения анкеты, не превышало 1.5-2 часа.

3. Анализ информации и предоставление обратной связи сотрудникам по итогам оценки. Собранная информация обрабатывается с помощью статистических методов и может быть представлена в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Пример формы для оценки сотрудников по методу «360 градусов»

Ф.И.О. сотрудника	Ориентация на достижение цели			Лидерские навыки			Работа в команде		
	Самооценка (СО)	Руководитель (Р)	Подчиненный (П)	СО	Р	П	СО	Р	П
Работник 1	4	4	4	3	4	4	4	4	4
Работник 2	3	4	5	3	4	4	4	4	5
Работник 3	5	3	3	5	4	3	5	3	2

Плюсом данной технологии является ее демократичность. Однако эта самая демократичность возможна только при условии грамотного проведения тестирования. «Трудности методики в том, что она достаточно тяжела в проведении. Нужны четко выработанные критерии оценки. Вторая сложность

заключается в том, что нужно правильно организовать сбор информации, а также четко проинформировать людей о целях тестирования».

Предлагаемая методика состоит из пяти этапов, соблюдение которых поможет спланировать и реализовать действия по совершенствованию системы управления персоналом.

Назначение упомянутых этапов состоит в том, чтобы:

- ускорить вовлечение людей в дело совершенствования системы управления персоналом;
- минимизировать сопротивление персонала;
- разъяснить всем заинтересованным лицам, какими именно будут акценты обновленной системы управления персоналом, выявить, что же останется в организации неизменным;
- сконструировать систему целенаправленных действий, осуществление которых с самого начала затронет движущие силы изменений в системе управления персоналом.

План мероприятий по внедрению проектных предложений. Рассмотрим этапы внедрения проектных предложений:

1. Диагностика нынешнего состояния и достижение консенсуса.

Во-первых, необходимо наметить ведущих специалистов в области перспективных представлений об управлении персоналом в целом, возможно привлечение внешних экспертов. Во-вторых, следует собрать этих людей для общей выработки согласованного взгляда на нынешнюю систему управления персоналом. Важно получить мнение тех лиц, которые могут представить себе организацию иной, чем другие.

На данном этапе решаются следующие задачи:

- отбор персонала для осуществления необходимых преобразований системы управления персоналом;
- выявление сильных и слабых сторон существующей системы управления персоналом.

Ответственный за этот этап – генеральный директор.

2. Диагностика и достижение консенсуса в понимании обновленной системы управления персоналом.

Второй шаг состоит из повторения процедуры первого шага, но сосредотачивая внимание на предпочтительной или желательной системе управления персоналом. Обсуждение нынешней системы управления персоналом должно проводиться отдельно от обсуждения предпочтительной системы управления персоналом таким образом, чтобы оба обсуждения не повлияли одно на другое. Дискуссии лучше всего проводить по вопросам, представляющим наибольшую ценность с точки зрения процесса в целом.

На данном этапе решаются следующие задачи:

- обсуждение выявленных сильных и слабых сторон существующей системы управления персоналом;

- усиление и совершенствование контроля за состоянием системы управления персоналом;

- рассмотрение конкретных рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом для предприятия ООО «Трансторгмаркет»:

1. Введение должности специалиста по управлению персоналом.
2. Формирование новой системы набора, отбора и адаптации кадров на основе карт компетенций.

3. Расширение источников поиска квалифицированных кадров.

4. Направление сотрудников на повышение квалификации.

5. Усовершенствование системы оплаты труда.

6. Поднятие корпоративного духа.

7. Совершенствование системы аттестации персонала.

8. Внедрение новой методики оценки персонала.

Ответственный за этот этап – директор по развитию.

3. Осмысление результатов

На третьем этапе совершенствования системы управления персоналом вычерчиваются профили нынешней и предпочтительной системы управления персоналом и четко выявляются различия. Отсутствие существенных различий

не означает, что нет необходимости в серьезных изменениях. Небольшие сдвиги могут быть не менее важными, чем существенные преобразовательные процедуры.

На данном этапе решаются следующие задачи:

- конкретизация выдвинутых рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом;
- осуществление прогнозной оценки внедрения разработанных предложений.

Ответственный за этот этап – директор по развитию.

4. Изучение опыта по совершенствованию системы управления персоналом.

На данном этапе совершенствования системы управления персоналом проводится анализ существующего опыта в изучаемой области.

Задачей данного этапа является использование возможностей изученного опыта в ООО «Трансторгмаркет».

Ответственный за этот этап – менеджер по персоналу.

5. Стратегические действия.

Пятый шаг ориентирован на выбор и осуществление действий, необходимых для решения поставленных стратегических задач по совершенствованию системы управления персоналом. Другими словами, на этом шаге требуется четко определить действия и поведение, которые будут взяты на вооружение как составная часть совершенствования системы управления персоналом.

На данном этапе решаются следующие задачи:

- совершенствование системы контроля за состоянием системы управления персоналом за счет анализа и обобщения сведений, касающихся подсистем, составляющих систему управления персоналом;
- окончательное утверждение проекта совершенствования системы управления персоналом на основе принятых предложений;
- внедрение разработанных мероприятий;

– выработка прогнозной оценки эффективности внедрения разработанных предложений по совершенствованию системы управления персоналом.

Ответственный за этот этап – директор по развитию.

3.2 Оценка эффективности мероприятий

В работе предлагается восемь мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом:

1. Введение должности специалиста по управлению персоналом.
2. Формирование новой системы набора, отбора и адаптации кадров на основе карт компетенций.
3. Расширение источников поиска квалифицированных кадров.
4. Направление сотрудников на повышение квалификации.
5. Усовершенствование системы оплаты труда.
6. Поднятие корпоративного духа.
7. Совершенствование системы аттестации персонала.
8. Внедрение новой методики оценки персонала.

Определим затраты на внедрение мероприятий. Для внедрения первого мероприятия необходимо добавить новую должность по совмещению, соответственно затраты будут ежемесячные на заработную плату в размере 13 тыс. руб.

Затраты при проведении второго и третьего мероприятия будут минимальными, в размере 10 и 40 тыс. руб., в основном связанные с расходами на разработку карт компетенций и заведение аккаунтов на сайтах работ.

Для внедрения четвертого мероприятия необходимо выделять ежемесячную сумму 15 тыс. рублей для обучения персонала и повышения квалификации кадров. Для внедрения шестого мероприятия предприятие может выделить ежемесячно на проведение корпоративных и тимбилдинговых мероприятий 10 тыс. рублей. Также мы включаем такие расходы как: заказ

помещения для проведения корпоративного торжества, обращение в специальное агентство по проведению праздников, по поводу заказа программы проведения корпоративного вечера, а так же тимбилдинговых мероприятий.

Затраты на внедрение мероприятий, представим в виде таблицы 3.2.

Таблица 3.2

Затраты на внедрение мероприятий, тыс. руб.

Наименование мероприятия	Единовременные затраты	Ежемесячные затраты	Общая сумма затрат
Введение должности специалиста по управлению персоналом		13	156
Улучшение системы набора, отбора и адаптации кадров на основе карт компетенций	40	-	40
Расширение источников поиска квалифицированных кадров	10	-	10
Периодическое повышение квалификации работников	-	15	180
Поднятие корпоративного духа	-	10	120
Итого	50	38	506

Рассчитаем экономический эффект от внедрения мероприятий. Данные для расчета экономического эффекта от внедрения мероприятий представлены в таблице 3.3. Основываясь на методе экспертных оценок, ожидаемый рост выручки предприятия от проведения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом составит примерно 3 - 5 %. Учитывая прогноз объема выручки от реализации продукции на 2023 г., ожидаемый объем выручки составит приблизительно 60319,4 тыс. руб.

Таблица 3.3

Данные для расчета экономического эффекта от внедрения мероприятий

Показатели	До мероприятия	После мероприятия	Изменение	
			Абс. знач.	% прироста
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	57 447	60319,4	2872,4	105,0
Себестоимость продукции, услуг, тыс. руб.	45 625	46993,8	1368,8	103,0
Среднесписочная численность, чел.	27	27	0	0
Производительность труда, тыс. руб.	2127,7	2234,1	106,4	105,0

Экономический эффект определяется как разность прибыли от реализации продукции до и после внедрения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом, и рассчитывается по следующей формуле (3.1):

$$\text{Ээ} = \text{П1} - \text{П0} \quad (3.1)$$

где Ээ - экономический эффект, тыс. руб

П1, П0 - прибыль от реализации продукции соответственно после и до внедрения мероприятия, тыс. руб.

Экономический эффект составит: $\text{Ээ} = 60319,4 - 57447 = 2872,4$ тыс. руб.

$$\text{T} = \text{K} / \text{П} \quad (3.2)$$

где Т - срок окупаемости затрат (тот период времени за который они окупаются);

К - капитальные затраты;

П – чистая годовая прибыль.

Срок окупаемости затрат составит:

$$T = 506 / 356,5 = 1,4 \text{ года.}$$

Срок окупаемости составляет 1 год и 4 месяцев. В случае материальной заинтересованности производительность труда увеличивается на 10%. Учитывая, что стимулирующая часть заработной платы после внедрения мероприятий составит 20% от заработной платы, то при средней заработной плате 33970р., экономический эффект составит: $33970 * 0,20 * 0,1 = 679,4$ рубля ежемесячно с 1 человека. Следовательно, за год экономия составит: $679,4 * 12 * 12 \text{ чел. (только работники аптек)} = 97833$ рублей.

Следовательно, экономический эффект от внедрения мероприятий по экономическому стимулированию составит 97,833 тыс. руб.

Высвобожденную сумму можно использовать также для стимулирования работников.

К социальным результатам внедрения проекта совершенствования системы управления персоналом можно отнести:

- обеспечение организации квалифицированным персоналом,
- формирование механизма обратной связи между подчиненными и руководством компании,
- создание благоприятного социально – психологического климата,
- повышение производительности труда, в следствие повышения мотивации сотрудников,
- увеличение конкурентоспособности на рынке труда,
- повышение качества, оперативности и обоснованности информации.

Подводя итоги, следует заметить, что финансовые результаты при проведении того или иного мероприятия стоит корректировать в момент принятия решения о его внедрении. Совокупный эффект следует рассчитывать в каждой конкретной ситуации отдельно, учитывая состояние внутренней и внешней среды, так как любые неучтённые обстоятельства могут существенно повлиять на конечный результат.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной выпускной квалификационной работе были изложены теоретические и практические основы системы управления персоналом на малом предприятии, которые чрезвычайно многообразны и содержательны, на примере системы управления персоналом ООО «Трансторгмаркет».

Анализ существующей системы управления персоналом ООО «Трансторгмаркет» выявил следующие проблемы в управлении персоналом: отсутствие карт компетенций; слабое использование новых современных технологий для поиска необходимых кадров, Интернет-технологий; отсутствие обучения и переобучения персонала; непрозрачная и несправедливая модель компенсаций и вознаграждений каждого работника в соответствии с выполняемым функционалом, с вкладом в общий результат; необъективность оценки по итогам аттестации, не учитываются объективные показатели работы (KPI); отсутствие четко сформулированных целей аттестации.

На основании проведенного в выпускной квалификационной работе анализа финансово-хозяйствующей деятельности предприятия, динамики персонала и состояния системы управления персоналом в ООО «Трансторгмаркет» предлагаются следующие мероприятия по ее совершенствованию:

1. Для повышения эффективности управления персоналом ввести должность специалиста по управлению персоналом на полставки.
2. Сформировать новую систему набора, отбора и адаптации кадров на основе карт компетенций.
3. Расширить источники поиска квалифицированных кадров.
4. Направить сотрудников на повышение квалификации.
5. Усовершенствовать систему оплаты труда.
6. Поднять корпоративный дух.
7. Пересмотреть систему аттестации персонала и изменить ее, сопоставив с целями организации.

8. Внедрить новую методику оценки персонала.

Общая сумма затрат на внедрение мероприятий по совершенствованию системы управления составит 506 тыс. руб. в год. Срок окупаемости капитальных затрат составит ориентировочно 1 год и 4 месяца. Экономический эффект составит 2872,4 тыс. руб.

В экономическом аспекте совершенствование системы управления персоналом должно обеспечить рост эффективности на основе постоянного технического и организационного совершенствования организации. Экономические цели тесно обеспечивают развитие и конкурентоспособность организации.

К социальной эффективности проекта можно отнести:

- обеспечение организации квалифицированным персоналом,
- формирование механизма обратной связи между подчиненными и руководством компании,
- создание благоприятного социально – психологического климата,
- повышение производительности труда, в следствие повышения мотивации сотрудников ,
- увеличение конкурентоспособности на рынке труда,
- повышение качества, оперативности и обоснованности информации.

Таким образом, для рассматриваемого предприятия разработаны рекомендации, внедрение которых должно способствовать более эффективному функционированию системы управления персоналом, лежащие в русле современных тенденций управления организацией. Цель исследования достигнута, задачи выполнены.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Российская Федерация. Законы. Конституция Российской Федерации : ст. 37 : [принят 12 декабря 1993 г. : в ред. от 01.07.2020]. – СПС «КонсультантПлюс». – Режим доступа: локальная сеть.
2. Российская Федерация. Законы. Трудовой кодекс Российской Федерации : федеральный закон № 197-ФЗ : [принят 30 декабря 2001 г. : в ред. Федерального закона от 22.11.2021]. – СПС «КонсультантПлюс». – Режим доступа: локальная сеть.
3. Российская федерация. Законы. Декларация прав и свобод человека и гражданина РФ : [принята Верховным Советом РСФСР 22 ноября 1991 года]. – СПС «КонсультантПлюс». – Режим доступа: локальная сеть.
4. Федеральная служба по труду и занятости : официальный сайт. – URL: <https://www.rostrud.gov.ru/> (дата обращения 15.02.2023).
5. Министерство социальной политики Красноярского Края: официальный сайт. – URL: <https://szn24.ru/> (дата обращения: 06.06.2022).
6. Атаев А.А. Управленческая деятельность: Практика и резервы организации. - М.: Экономика, 2018. - 251с.
7. Гершина А.Н. Управление персоналом: Учебник. — 6-е изд., перераб. И доп. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2019. — 480с. (дата обращения 29.05.2022)
9. Добровольская О.Г. Центр оценки: противоречия, опыт и ошибки // Кадровик, 2019. - № 1. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
10. Комаров Е.И. Современные тенденции в мотивации и стимулировании персонала // Управление персоналом, 2019. — № 23. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
11. Конова И.В., Шадская И.Г. Совершенствование технологий отбора и оценки персонала в современных организациях // Новое поколение. - 2019. – № 14-2 (4). - С. 249-254

12. Мамаева Н.А. Методы оценки мотивации // Кадровая служба и управление персоналом предприятия, 2019. — No 5. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
 13. Овечкина М.А. Диагностика методологии управления кадрами // Управление персоналом, 2018.-No1. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
 14. Персонал-технологии: учебник/ Под ред. М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: Интеллект-Синтез, 2019. – 298 с.
 15. Попцова И.С. Совершенствование организации подбора персонала // Традиционная и инновационная наука: история, современное состояние, перспективы. – М. , 2018. - С. 38-40.
 16. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент. — СПб.: Питер, 2019. — 448 с.
 17. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2019. – 892 с.
 18. Федорова Н.Н. Организационная структура управления предприятием: Учебное пособие. - М.: ТК Велби, 2020. - 256с.
 19. Филкина Л.Ю. Технология найма и отбора персонала как залог квалифицированного персонала // Молодежь и наука.- 2019.- No 1- . С. 23.
 20. Черепанова Н.В. Социальная ответственность: учебное пособие/ Н.В. Черепанова. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2018. – 21 с.
 21. Шестопал, Ю. Т. Стратегический менеджмент: учебник/ Ю.Т. Шестопал, В.Д. Дорофеев. – М.:КноРус, 2020. – 320 с.
 22. Шипилов А. Как обеспечить надёжность персонала? / А. Шипилов, О. Шипилова // Кадры предприятия. – 2019. - No8. – С. 23-27.
- .

Карта компетенции главного бухгалтера

Женщина или мужчина, возраст от 30 до 45 лет, наличие красноярской прописки обязательно, образование высшее, по профилю. Стабильное семейное положение.

Наличие недавно полученных свидетельств о повышении квалификации, не просроченного сертификата на право заниматься аудиторской деятельностью. Знания последнего российского бухгалтерского, налогового, валютного, банковского, внешнеторгового законодательства, владение компьютерными системами бухучета (1С, SAP).

Творческий подход к вопросам налогообложения и знание противоречий в позициях Минфина и налоговой службы для оптимизации налогообложения предприятия. Умение отстаивать свою точку зрения по этим вопросам в налоговых и т.п. органах.

Опыт работы главным бухгалтером не менее 5-и лет, обязательно наличие рекомендаций с двух последних мест работы. Редкая смена мест работы и по веским основаниям.

Умение видеть особенности развития бизнеса в России и творчески решать возникающие проблемы в области сбыта, оборота и т.п., быть ориентированным на результат. Умение брать на себя ответственность в решении вопросов, связанных с основной деятельностью. Умение руководить.

Аккуратность, исполнительность, обязательность, честность, открытость характера. Энергичность, мотивированность, стрессоустойчивость. Преданность компании, надежность. Умение и готовность работать в команде. Готовность к командировкам

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

Согласие

выпускника на размещение выпускной квалификационной работы в электронно-библиотечной системе АНО ВО СИБУП

1. Я, Медведева Юлия Руслановна

(фамилия, имя, отчество полностью)

студент (ка) группы 4229-14 экономического факультета Автономной некоммерческой организации высшего образования «Сибирский институт бизнеса, управления и психологии» (далее – АНО ВО СИБУП), разрешаю АНО ВО СИБУП воспроизводить и размещать (доводить до всеобщего сведения) в полном объеме написанную мною в рамках выполнения образовательной программы выпускную квалификационную работу бакалавра на тему

Совершенствование системы управления персоналом ООО «Трансформер»

(наименование работы)

в открытом доступе в электронно-библиотечной системе, таким образом, чтобы любой пользователь данного портала мог получить доступ к выпускной квалификационной работе из любого места и в любое время по собственному выбору, в течение всего срока действия исключительного права на выпускную квалификационную работу.

2. Я подтверждаю, что выпускная квалификационная работа написана мною лично, в соответствии с правилами академической этики и не нарушает авторских прав иных лиц.

«14» 02 2023 г.



(подпись)

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

Факультет Экономический

(полное наименование факультета)

Направление подготовки (код) 38.03.02 Менеджмент

направленность (профиль) образовательной программы Финансовый менеджмент

Выпускающая кафедра Менеджмента

(полное наименование кафедры)

ОТЗЫВ

на выпускную квалификационную работу

Студента(ки) Медведевой Алие Руслановне группы у 229-м

(Ф.И.О. полностью)

на тему Совершенствование системы управления персоналом ООО «Трансторгмаркет»

(наименование темы согласно приказу)

Выпускная квалификационная работа бакалавра выполнена на 77 страницах, содержит приложение(ия) на 1 страницах.

1. Актуальность и значимость темы персонал считается одним из важных ресурсов организации, нужных для заслуги всех ее целей и задач. Работники - основное богатство организации, которое нужно беречь, совершенствовать и применять для конкурентноспособной борьбе.
2. Логическая последовательность дипломный проект выполнен в логической последовательности
3. Аргументированность и конкретность выводов и предложений выводы и предложения аргументированы и конкретны
4. Полнота проработки литературных источников для написания дипломного проекта было использовано 22 литературных источника
5. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций, приложений, графиков оформление работы соответствует требованиям, предъявляемым к работе
6. Положительные стороны работы изучены теоретические основы управление персоналом на предприятии; проведен анализ экономической деятельности в ООО «Трансторгмаркет»; также проанализирована система управления персоналом и разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Трансторгмаркет».

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

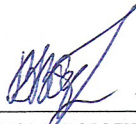
8. Недостатки работы замечаний по выпускной квалификационной работе не выявлено

9. Оценка сформированности ОК, ОПК и ПК, отработанных обучающимся при работе над темой выпускной квалификационной работы сформированные в процессе работы над ВКР ОК, ОПК и ПК оцениваются как выше среднего

10. Выпускная квалификационная работа соответствует (не соответствует) установленным требованиям к выпускным квалификационным работам и может быть (не может быть) рекомендована к защите на заседании Государственной экзаменационной комиссии. Работа заслуживает оценки отлично.
(оценка прописью)

Руководитель выпускной квалификационной работы Сербинович Вера Владимировна, доцент кафедры Менеджмента
(Ф.И.О. должность, ученая степень, ученое звание)

« 14 » 02 2023 г.


(подпись руководителя)

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

Факультет Экономический

(полное наименование факультета)

Направление подготовки (код) 38.03.02 Менеджмент

направленность (профиль) образовательной программы

Финансовый менеджмент

Выпускающая кафедра Менеджмента

(полное наименование кафедры)

РЕЦЕНЗИЯ

на выпускную квалификационную работу

Студента(ки) Медведевой Алие Руслановны группы у229-м

(Ф.И.О. полностью)

на тему Совершенствование системы управления персоналом ООО «Трансторгмаркет»

(полное наименование темы согласно приказу)

Выпускная квалификационная работа бакалавра выполнена на 44 страницах, содержит приложение(ия) на 1 страницах.

1. Актуальность, новизна и практическая значимость темы: Тема, обоснована необходимостью решения системы управления персоналом в организации. Управление персоналом приобретает особую значимость: оно позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации человека к внешним условиям, учет личностного фактора в построении совершенствования системы управления персоналом в организации.
2. Логическая последовательность: Работа соответствует заявленной теме, дается логичное и последовательное исследование. По содержанию работы современную научную литературу, последовательно провел анализ действий в организации.
3. Аргументированность и конкретность выводов и предложений: По итогам студентом были сделаны предложения как теоретического, так и практического характера. Итог анализа теоретического и практического материала они имеют право на существование.
4. Полнота проработки литературных источников: в работе использованы труды российских ученых с использованием достаточного количества источников. Вся литература актуальна, термины и понятия использованы по тексту.
5. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций, приложений, графиков: Работа оформлена в соответствии с предъявляемыми требованиями.

6. Положительные стороны работы: Результаты исследования могут быть использованы. Существенных недостатков в работе не выявлено.

7. Недостатки работы: Существенных недостатков в работе не выявлено.

8. Оценка сформированности ОК, ОПК и ПК, отработанных обучающимся при работе над темой выпускной квалификационной работы: В процессе работы над темой выпускной квалифицированной работаю, оценивается отлично.

9. Какие предложения целесообразно внедрить в практику: Введение единицы сотрудника по управлению системой адаптации, система внедрения наставничества, система непрерывного обучение персонала.

10. Выпускная квалификационная работа соответствует (не соответствует) всем установленным требованиям к выпускным квалификационным работам и может быть (не может быть) рекомендована к защите на заседании Государственной экзаменационной (итоговой) комиссии.

Работа заслуживает оценки отлично, а ее автор заслуживает
(оценка прописью)

присвоения квалификации¹ бакалавр

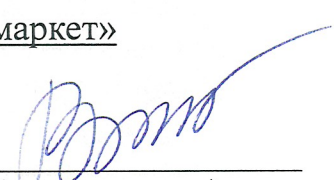
Рецензент выпускной квалификационной работы

Волков Николай Анатольевич директор ООО «Трансторгмаркет»

(Ф.И.О. должность, ученая степень, ученое звание, место работы)

« 14 » 02 2023 г.




(подпись рецензента)

¹ Прописывается при условии положительной оценки

Отчет о проверке на заимствования №1



Автор: y-katyshka@mail.ru / ID: 5378288
Проверяющий:

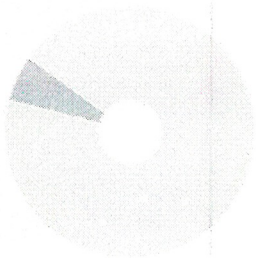
Отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат» - <http://users.antiplagiat.ru>

ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

№ документа: 156
Начало загрузки: 21.02.2023 11:10:37
Длительность загрузки: 00:00:04
Имя исходного файла: Медведева А.Р.,
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.pdf
Название документа: Медведева А.Р.,
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
Размер текста: 139 кБ
Символов в тексте: 142382
Слов в тексте: 16177
Число предложений: 1301

ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОТЧЕТЕ

Начало проверки: 21.02.2023 08:10:42
Длительность проверки: 00:00:01
Комментарии: не указано
Модули поиска: Интернет Free



СОВПАДЕНИЯ	САМОЦИТИРОВАНИЯ	ЦИТИРОВАНИЯ	ОРИГИНАЛЬНОСТЬ
6,17%	0%	0%	93,83%

Совпадения — доля всех найденных текстовых пересечений, за исключением тех, которые система отнесла к цитированиям, 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.
Совпадения, 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	Актуален на	Модуль поиска	Блоков в отчете	Блоков в тексте
[01]	3,51%	3,51%	Дерево за деревянные - Журнал БОСС http://bossmag.ru	08 Окт 2019	Интернет Free	15	15
[02]	0%	3,51%	Б О С С №6, 2001. Дерево за деревянные https://cfin.ru	12 Окт 2019	Интернет Free	0	15
[03]	0%	3,51%	Б О С С №6, 2001. Дерево за деревянные https://cfin.ru	15 Апр 2020	Интернет Free	0	15

Еще источников: 4
Еще совпадений: 2,66%