

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
(НА ПРИМЕРЕ ООО «КОРОЧАНСКИЙ АВТОМОБИЛИСТ»)**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки
38.03.03 Управление персоналом
заочной формы обучения, группы 05001364
Зеновой Людмилы Александровны

Научный руководитель:
ассистент кафедры
управления персоналом
Маслова Я.В.

БЕЛГОРОД 2018

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	6
1.1. Система управления персоналом: основные понятия, сущность	6
1.2. Кадровая политика в системе управления персоналом и ее планирование	15
1.3. Методические подходы к оценке системы управления в организации	24
ГЛАВА II. АНАЛИЗ ДЕЙСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «КОРОЧАНСКИЙ АВТОМОБИЛИСТ»	27
2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Корочанский автомобилист»	27
2.2. Анализ системы управления персоналом в организации	36
2.3. Оценка эффективности существующей системы управления персоналом в ООО «Корочанский автомобилист»	48
ГЛАВА III. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	57
3.1. Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Корочанский автомобилист»	57
3.2. Социальная и экономическая оценка эффективности предлагаемых мероприятий	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	69
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	71
ПРИЛОЖЕНИЯ	78

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Современный период развития российского постиндустриального общества характеризуется хорошо продуманной системой управления персоналом, позволяющей управлять предметами труда, деловым поведением и профессионализмом сотрудников организации, обеспечивая при этом высокий уровень трудоспособности и эффективной деятельности организации.

В настоящее время среди ученых и специалистов возникает устойчиво растущий интерес к современной практике управления персоналом, который устанавливает резонансный характер, так как вопросы управления трудовыми ресурсами являются ключевыми в современном менеджменте. Об этом свидетельствует огромный опыт в области научной организации трудовой деятельности и теорией управления персоналом.

Претерпевая кардинальные изменения, следуя за развитием общества и экономическими отношениями, совершенствованием технологий управления персоналом, возникновением новых способов обработки и связи информации, в современной практике управления трудовыми ресурсами, точки зрения стали отличаться принципиально.

Отсюда, процесс сопоставления теории и практики управления персоналом приобретает диссонансный характер, связанный с недостаточно полным соответствием практики управления персоналом и новыми реалиями XXI века, направленными в первую очередь на совершенствование системы управления персоналом, который способен спрогнозировать и обеспечить устойчивое развитие успешной конкурентоспособной деятельности.

Актуальность темы исследования заключается в том, что одним из наиболее актуальных вопросов в практике управления персоналом является практическое применение современных форм и концепций управления

персоналом, которые в будущем позволят повысить социально-экономическую эффективность любой фирмы.

Степень разработанности проблемы выражается в степени эффективности существования и развития организации, которая требует централизованного управления трудовыми ресурсами, что во многом определяет значимость процесса совершенствования системы управления персоналом, которая является составной частью общей системы управления организацией.

На сегодняшний день, ярко выражена суть проблемы, которая заключается в том, что в мире рыночной экономике происходит постепенное осознание того, что именно персонал - основной фактор, определяющий успех компании.

Объектом исследования является ООО «Корочанский автомобилист».

Предмет исследования: организационно-экономические и управленческие отношения, определяющие систему управления персоналом ООО «Корочанский автомобилист».

Цель выпускной квалификационной работы: теоретическое обоснование и разработка практических мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Корочанский автомобилист».

Для достижения поставленной цели в исследовании необходимо решить следующие **задачи**:

- 1) раскрыть теоретические аспекты по изучаемой тематике системы управлением персонала в организации;
- 2) изучить роль кадровой политики в системе управления персоналом;
- 3) отразить в работе методические подходы к оценке системы управления в организации;
- 4) провести организационно - экономическую характеристику кадровой политики исследуемой организации;

- 5) проанализировать состояние действующей системы управления персоналом в ООО «Корочанский автомобилист»;
- 6) дать оценку эффективности существующей системы управления персоналом в ООО «Корочанский автомобилист»;
- 7) предложить мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Корочанский автомобилист» и обосновать их эффективность.

Теоретико-методологическую основу исследования составили труды ряда отечественных и зарубежных ученых в области управления персоналом, менеджмента и психологии, таких как: Акмаева Р. И., Балашова А.И., Витик С. В., Генкина Б. М., Кибанова А. Я., Румянцева З. П., и др.

В качестве **информационной базы** квалификационной выпускной работы были использованы нормативные документы, научная и учебная литература по теме исследования, научные статьи периодической печати, аналитические данные, годовые отчеты ООО «Корочанский автомобилист».

В процессе изучения системы управления персонала были использованы следующие **методы исследования**:

- 1) сравнительный и комплексный метод;
- 2) метод количественной и качественной обработки данных;
- 3) наблюдение, анкетирование (опрос).

Эмпирическая база исследования составила нормативно - правовые документы, официальные статистические данные, а также бухгалтерскую отчетность за 2015 – 2017 гг., документы кадрового учета, затрагивающие научные аспекты исследуемой проблематики.

Научно - практическая значимость состоит в возможности выявить ряд проблем в области предмета исследования, с целью их устранения, при помощи разработанного проекта по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Корочанский автомобилист».

Структура квалификационной выпускной работы состоит из трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Система управления персоналом: основные понятия, сущность

Реалии любой российской организации таковы, что все острее приходит осознание того, что трудовые ресурсы являются основными силами, способствующими формированию успешной деятельности организации, повышению конкурентоспособности и в конечном итоге - завоевание лидирующего положения на рынке.

Вместе с тем, на наш взгляд, для поддержания статистической и динамической устойчивости, а следовательно и самой жизнеспособности, организация должна обладать управляющим элементом, т.е. системой, которая осуществит интеграцию и координацию трудовых ресурсов организации и всей деятельности в целом.

Необходимо отметить, что система управления персоналом является независимо объективной, поскольку рождается с момента возникновения самой организации не зависимо от каких-либо факторов, а решение вопросов в этой области является одним из наиболее приоритетных направлений для большинства российских предприятий.

Общеизвестно, что управление, представляет собой осознанную целенаправленную деятельность людей, с помощью которой они упорядочивают и подчиняют себе окружающий мир, как отмечает в своем исследовании доктор экономических наук В.С. Липатов[25, с. 74].

Возникновение зачатков системного управления персоналом можно отнести в XIV – XVI вв., когда одним из направлений деятельности владельца организации стало принятие решений в отношении своих работников на основе здравого смысла и опыта [33, с. 28].

Следовательно, управление персоналом является одним из древнейших стратегических направлений развития организации, нацеленное на

обеспечение всех участков жизнедеятельности объекта высококвалифицированными и мотивированными работниками, способных к изменениям, развитию, обновлению и составляющих важнейшую подсистему, определяющей жизненный цикл и успех развития организации в целом.

О чем свидетельствуют концептуальные направления системы управления персоналом профессора В.И. Долгого, представляющие собой систему теоретико - методологических взглядов на содержание и определение критериев и закономерностей, принципов и методов управления персоналом, а также организационно – прикладных аспектов в разработке механизма ее реализации [13, с. 81].

В своих трудах, основоположник теории систем управления персоналом, Е.Б. Колбачев, определяет процесс управления персоналом организации как целенаправленную деятельность, предполагающую определение основных направлений работы с персоналом, а также средств, форм и методов управления им [21, с. 83].

По мнению В.Р. Версина: теория управление персоналом, как наука, изучает формирование и использование человеческих ресурсов организации, выступает прикладной дисциплиной организационно-экономических, управленческих, групповых и личностных способах и методах воздействия на персонал для повышения эффективности в достижении целей [15, с. 33].

В широком смысле система управления персоналом – совокупность подсистем, отражающих отдельные стороны работы с персоналом и предназначенных для выработки и осуществления эффективного воздействия на него [12, с. 62].

Группа российский ученых, проводившая исследование в этом направления, выделила узкое понятие системы управления персоналом, а именно, что она состоит из объекта и субъекта управления, между которыми, в свою очередь, возникают организационные и управленческие отношения, функции управления, реализующихся с помощью системы определенных

методов. Например, в работах таких ученых как: Т. Н. Наровлянская, Н. П. Щепачева, Е. А. Гамзаева [39, с. 114].

Ведущий отечественный специалист З.П. Румянцева определяет систему управления персоналом как путь к формированию целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений [52, с. 135].

В итоге, управление персоналом как неотъемлемая часть менеджмента эволюционировало вместе с изменениями доминирующих концепций управления трудовыми ресурсами, поэтому следует изучить существующие концепции.

Упомянутые выше концепции, прежде всего, представлены работой Ф. Тейлора – «Принципы научного менеджмента», а также - школой научного управления, работа которой была направлена на рационализацию трудового процесса, рассмотрение каждой операции детально, устранение лишних движений и в стремлении к труду в «режиме машины».

Концепция школы научного управления персоналом строилась на следующих положениях (рис. 1.1):

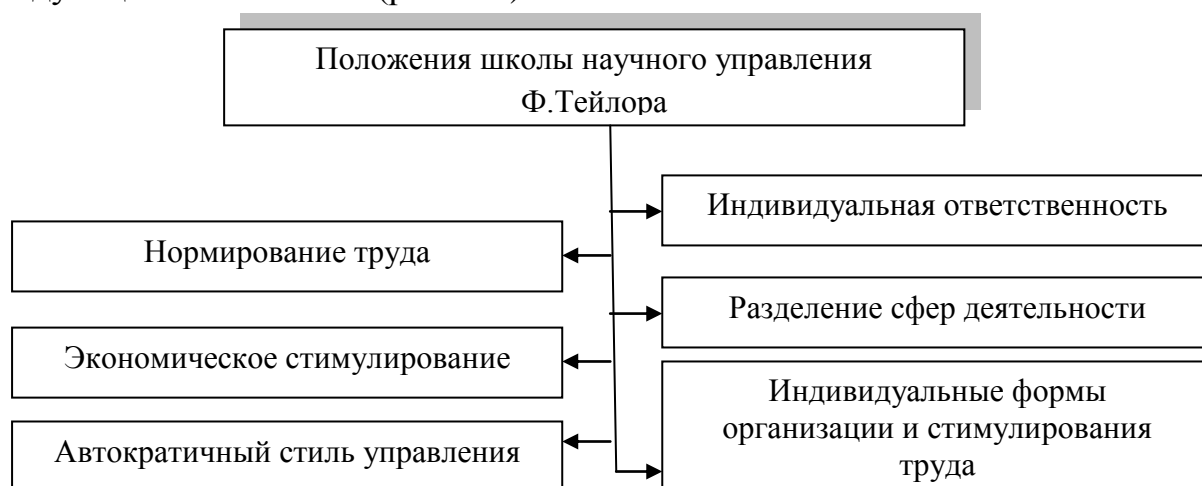


Рис. 1.1. Концептуальные положения школы научного управления Ф. Тейлора

Представленная выше школа, дала толчок к дальнейшему развитию и продолжению концепции, сильнейшему представителю – А. Файолю,

который с помощью своей работы «Общее и промышленное управление» качественно изменил управление системой человеческих ресурсов.

А. Файоль выделил и заложил в основу своего учения, важнейшие принципы управления (рис. 1.2):

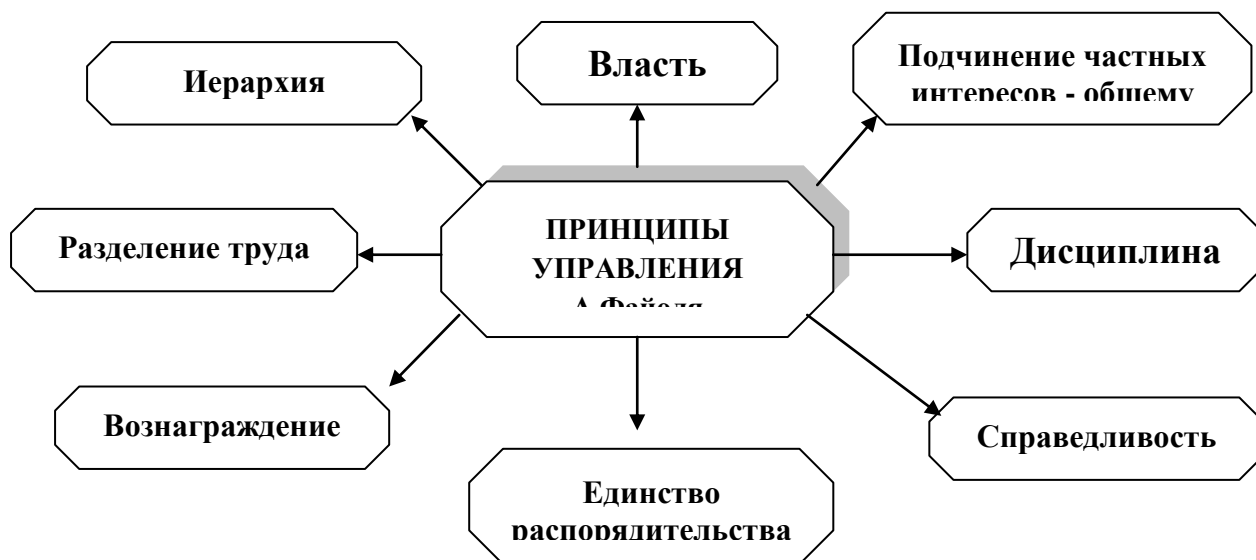


Рис. 1.2. основополагающие принципы теории А.Файоля

Таким образом, Файоль обобщил управленческий опыт и создал логически стройную систематическую теорию менеджмента. Идеи данного представителя о построении совершенной, способной к саморазвитию социальной организации перекликаются с современными идеями в менеджменте [22, с. 51].

В соответствии с вышеизложенной информацией, сформировался четкий вывод о том, что с середины XX века происходит последовательная смена концепций управления, каждая из которых наилучшим образом отвечает условиям современной ей экономики.

Не менее яркий представитель зарождавшейся системы управления персоналом выступает немецкий социолог М. Вебер, который изложил концепцию идеально формализованной организации, названной бюрократией.

Суть данной концепции выражена в следующих дисциплинах [12, с 152]:

- разделение труда, при котором власть и ответственность четко определены для каждого работника;
- присутствует иерархия власти, при которой идет четкое распределение должностей;
- подбор членов организации осуществляется в соответствии с их квалификацией;
- происходит назначение должностных лиц, а не их избрание;
- собственники компании и должностные лица не могут быть одними и теми же людьми;
- устанавливается фиксированный размер оплаты труда, за работу должностного лица.

По сути, М. Вебер обозначил строгую необходимость в специализации, иерархии и правилами управления большими организациями. Вследствие чего, явился первым теоретиком организационного подхода к управлению персоналом.

Нельзя оставить без внимания, теорию американских ученых Э. Мэйо и Ф. Роузлизбергера, которые дали жизнь концепции «человеческих отношений», утверждавшую о том, что производительность труда зависит не только и не столько от методов организации производства, сколько от отношения управляющих к исполнителям. Выяснили, что сама работа для работника значит меньше, чем его социальное и психологическое положение на производстве. Вышеизложенная теория, получила свое дальнейшее развитие после Второй мировой войны, в концепциях поведенческой школы.

В настоящее время, перед специалистами области управления персоналом стоит следующая доминирующая концепция управления XXI века – разработка и использование наиболее эффективных технологий в системе управления персоналом [35, с. 125].

Далее, следует отметить, что система управления персоналом многогранна и достаточно вариативна, что достаточно четко определяет направления системы управления персоналом и их многоаспектность,

которые выделены на рисунке 1.3.

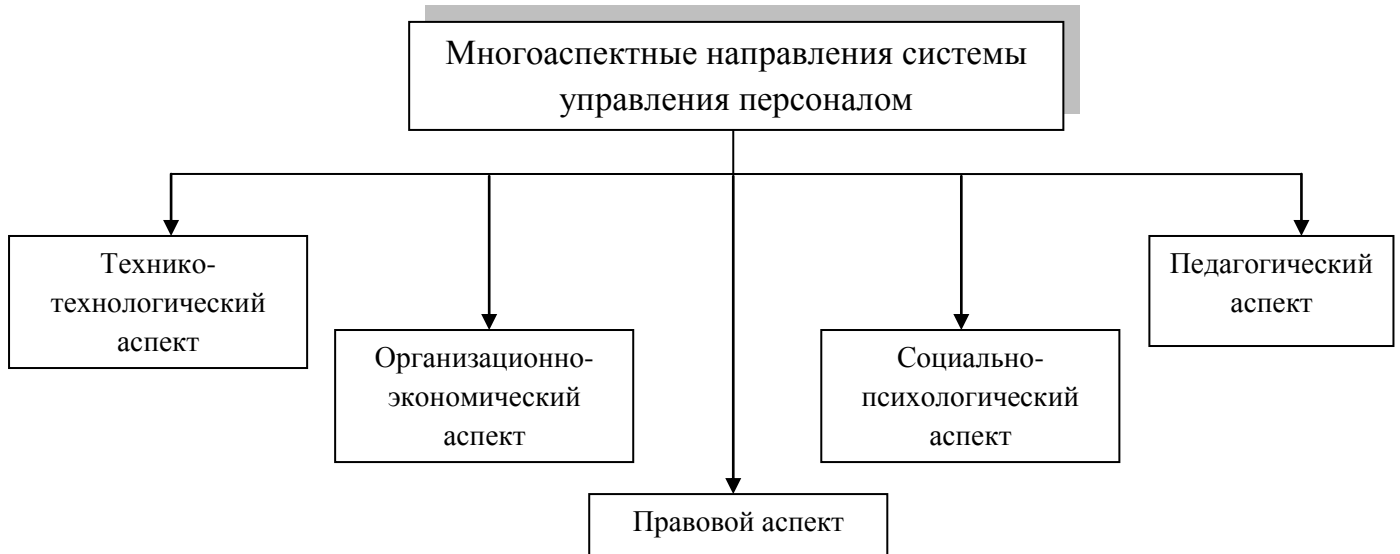


Рис. 1.3. Многоаспектные направления систему управления персонала

На рисунке 1.3., выделены многоаспектные направления, их пять, их них:

- технико - технологический заключается в необходимости учета уровня развития и специфики производства, а также особенностей в технологических процесса и производственных условий;

- организационно-экономический аспект – анализ планирования численности и состава персонала, система морального и материального стимулирования, использования рабочего времени;

- правовой аспект – соблюдение норм трудового законодательства в работе и управлении персоналом;

- социально-психологический аспект состоит в анализе социально - психологического климата, поддержании здоровой обстановке среди персонала;

- педагогический аспект – воспитание, обучение, повышение квалификации персонала.

Необходимо отметить, что сущность системы управления персоналом характеризуется совокупностью основополагающих принципов, что отмечает в своих трудах С.И. Ожегов [44, с. 52].

Ключ к пониманию сущности процесса стимулирования труда персонала, лежит основе общих и специальных принципах, используемых в системе управления персоналом и во взаимосвязи между ними.

Поэтому, А.Я. Кибанов выделил три основные группы принципов, которые лежат в основе формирования системы управления персоналом, что подробно показано в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Основные группы принципов системы управления персоналом

№ п/п	Группа принципов	Содержание
1	Общие	регулируют деятельность государственных органов управления в сфере управления персоналом, имеют следующие качества: законность, демократизм, научность, нравственность, преемственность.
2	Специфические	определяют систему правления кадровым потенциалом в организациях, оптимизируют кадровый потенциал, формируют и комплектуют его;
-	принципы, относящие к убеждениям	политика занятости, доверие между различными работниками, разделяемые этические ценности, развитие карьеры;
-	принципы, официального признания	уважение к личности, работа с кадрами, единый статус всех работников, приглашение на работу, продолжительное обучение, делегирование ответственности, развитие горизонтальных связей.
3	Частные	регулируют отдельные стороны деятельности управленческого персонала, ведет деятельность по отбору персонала, расстановке, сортировке, подготовке и переподготовке.

Подводя итог, хочется отметить, что сущность системы управления персоналом есть некая закономерность, представляющая совокупность правил, основных положений и норм, на которых лежит сама система управления человеческими ресурсами [30, с. 61].

Итак, исследование сущности системы управления персоналом привело нас к формированию современных принципов, используемых в настоящем отрезке времени (рис. 1.4).

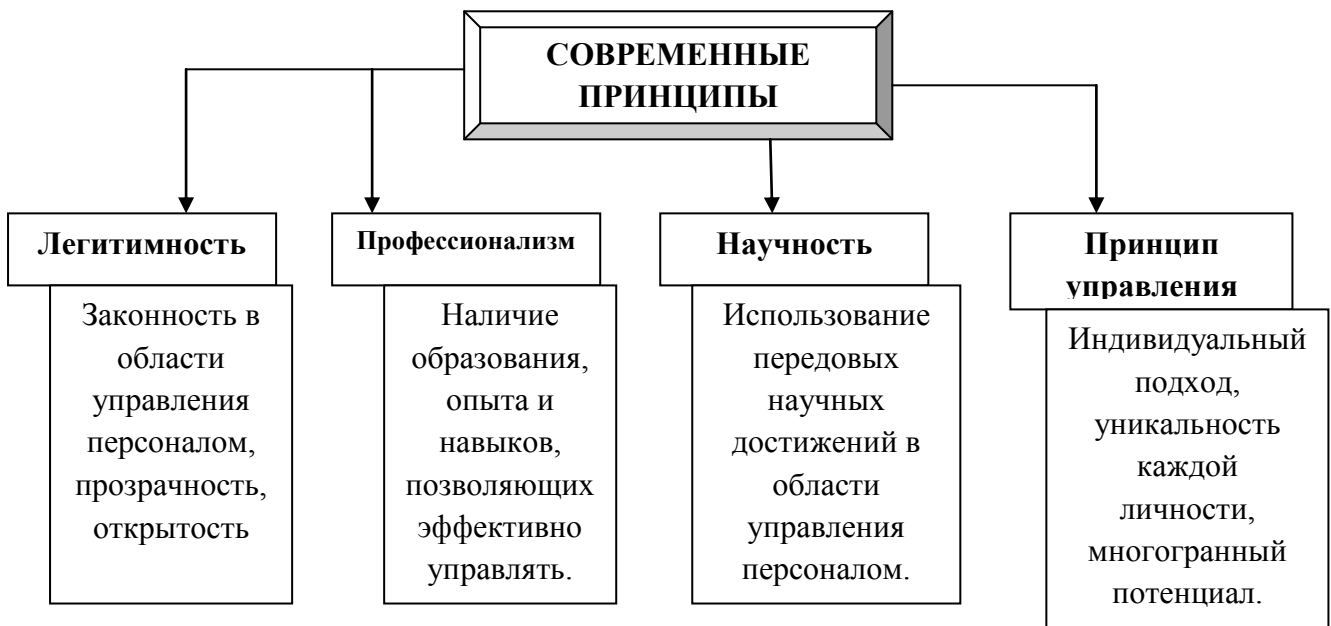


Рис. 1.4. Современные принципы системы управления персоналом

Взаимосвязь вышеперечисленных элементов представлена на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Система управления персоналом организации в комплексе

В заключении хотелось бы отметить, что эффективная система управления персоналом оптимально обеспечивает состав и структуру персонала организации, реализацию целей организации.

1.2. Кадровая политика в системе управления персоналом и ее планирование

Как известно, одна из важнейших задач системы управления персоналом - достижение максимального эффекта от использования кадрового потенциала. Реализация этой задачи является основной целью разработки кадровой политики организации.

Достичь успеха в условиях современной рыночной экономики – это значит обеспечить высокий уровень качества кадрового потенциала, т.е. разработать стабильно сильную кадровую политику, которая сможет повысить такой фактор как конкурентоспособность и эффективно устранить проблемы управления кадровой системой.

Поэтому, в своем исследовании В.П. Пугачев одним из основных условий дальнейшего движения общества по пути реформ выдвигает эффективную кадровую политику, которая выступает как главное направление в работе с персоналом, имеет набор основополагающих принципов [48, с.93].

В связи с этим, кадровая политика в системе управления персоналом представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом, формируется руководством организации, реализуется кадровой службой в процессе выполнения её работниками своих функций, что отмечает в своей книге В.С. Липатов [33, с. 192].

В настоящее время кадровая политика начинает охватывать аспекты, которые ранее не учитывались в процессе управления человеческими

ресурсами, например, сферу трудовых конфликтов и взаимоотношений с администрацией, с новыми общественными организациями.

В соответствии с этим, разработке кадровой политики организации уделяется особое внимание, процесс разработки включает в себя использование основных элементов, которые представлены на рисунке 1.6.

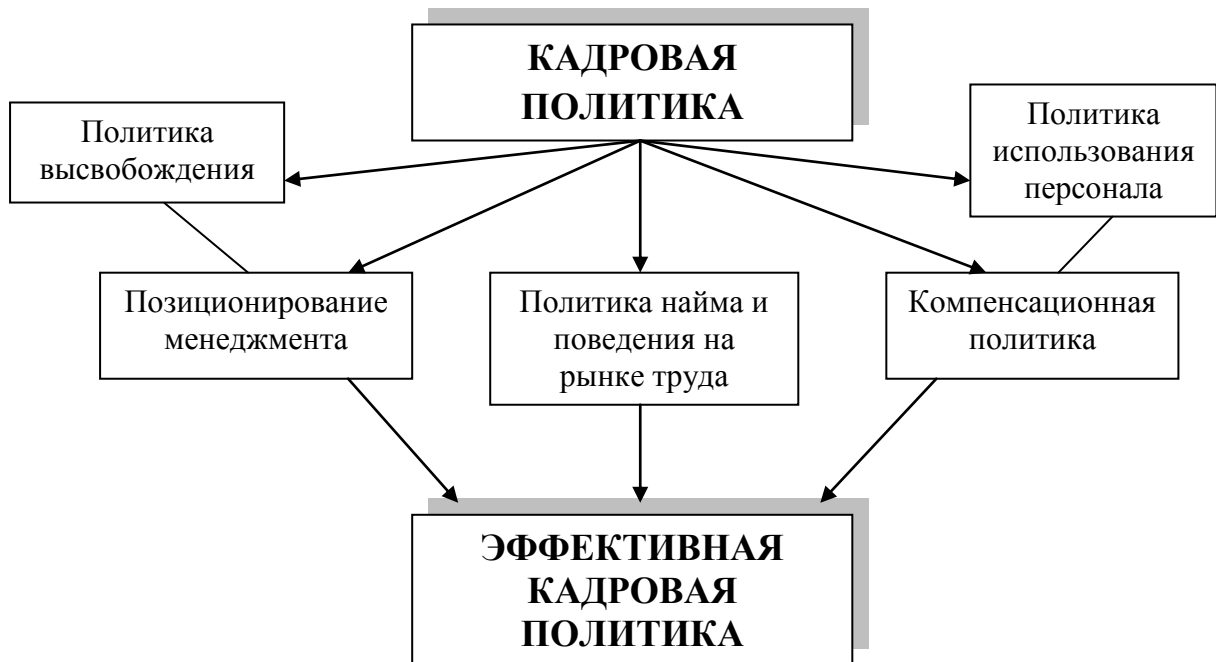


Рис. 1.6. Элементы кадровой политики

Опираясь на данные рисунка 1.6. дадим более подробные пояснения:

1) Политика найма и поведения на рынке труда отвечает на вопрос: откуда и как организация черпает трудовые ресурсы?

2) Политика использования персонала отвечает на вопрос: что организация требует от персонала и как с ним обращаться?

3) Компенсационная политика занимается вопросами обеспечения продуктивности работы и компенсацией трудозатрат работника, гарантиями и обязательствами, которые берет на себя организация.

4) Политика высвобождения отвечает за основания и способы увольнения сотрудников.

5) Позиционирование менеджмента основывается на утверждении: кто и какими способами должен заниматься управлением персонала?

Связующим звеном между элементами и самой кадровой политикой является персонал, он же и выступает главным объектом системы управления, имея следующие категории [70, с. 120]:

- линейный управленческий персонал, отвечающий за руководство подчиненными подразделениями и коллективами;
- функциональный персонал, осуществляющий отдельные функции – найм, адаптация, развитие персонала;
- различные объединения работников (проектные и экспертные группы);
- неформальные лидеры, находящие в структуре организации.

Таким образом, кадровая политика заключена в целостную систему управления персоналом и имеющая цель – создать сплоченный, ответственный и высокопроизводительный коллектив.

Выступая, как организационно – экономический инструмент, при применении которого происходит обеспечение эффективности в процессе управления, она отражает ориентиры для действий и принятия решений относительно персонала. Схематично процесс применения инструмента на практике выглядит следующим образом (рис. 1.7.):

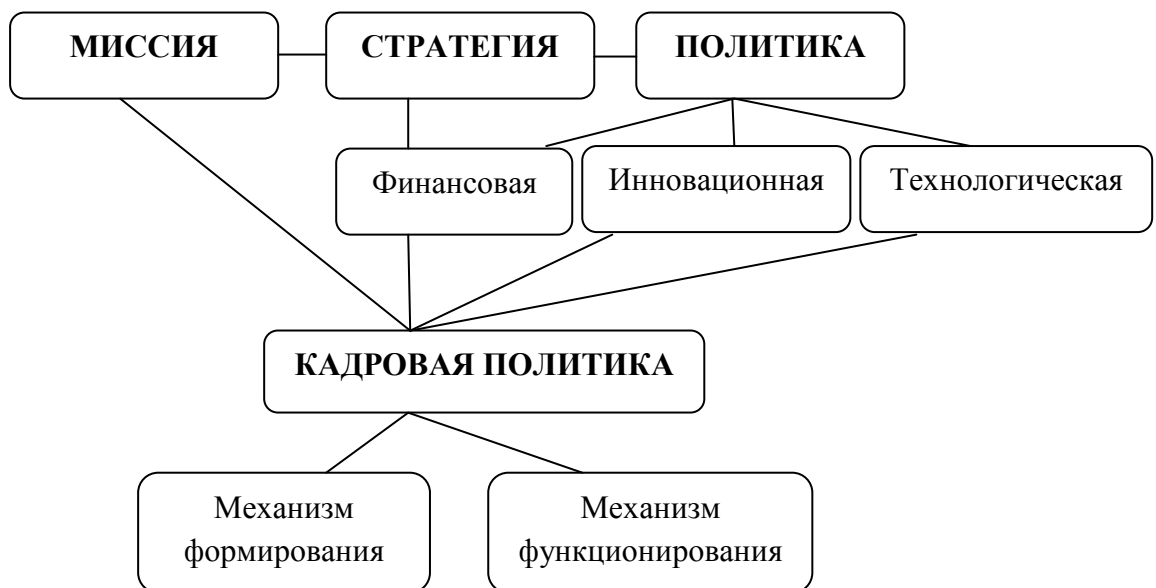


Рис. 1.7. Механизм кадровой политики в системе управления персоналом

Правила и принципы управления персоналом, берет свои корни в «Наказе» Екатерины II, именно в тот момент начинает закладываться политика, которую в дальнейшем нарекут «кадровой» [19, с. 51].

Генеральная цель кадровой политики в системе управления персоналом направлена на решение задач (рис. 1.8).



Рис. 1.8. Иерархия цели и задач кадровой политики в системе управления персоналом

Опираясь на вышеизложенные факты, пришли к выводу, что целенаправленная, научно обоснованная деятельность организации, имеющая цель, плавно перетекает в кадровое планирование, которое

представляет комплексную задачу, и включает в себя возможность обратной связи на этапе разработки и внедрения кадровых процессов (рис. 1.9).

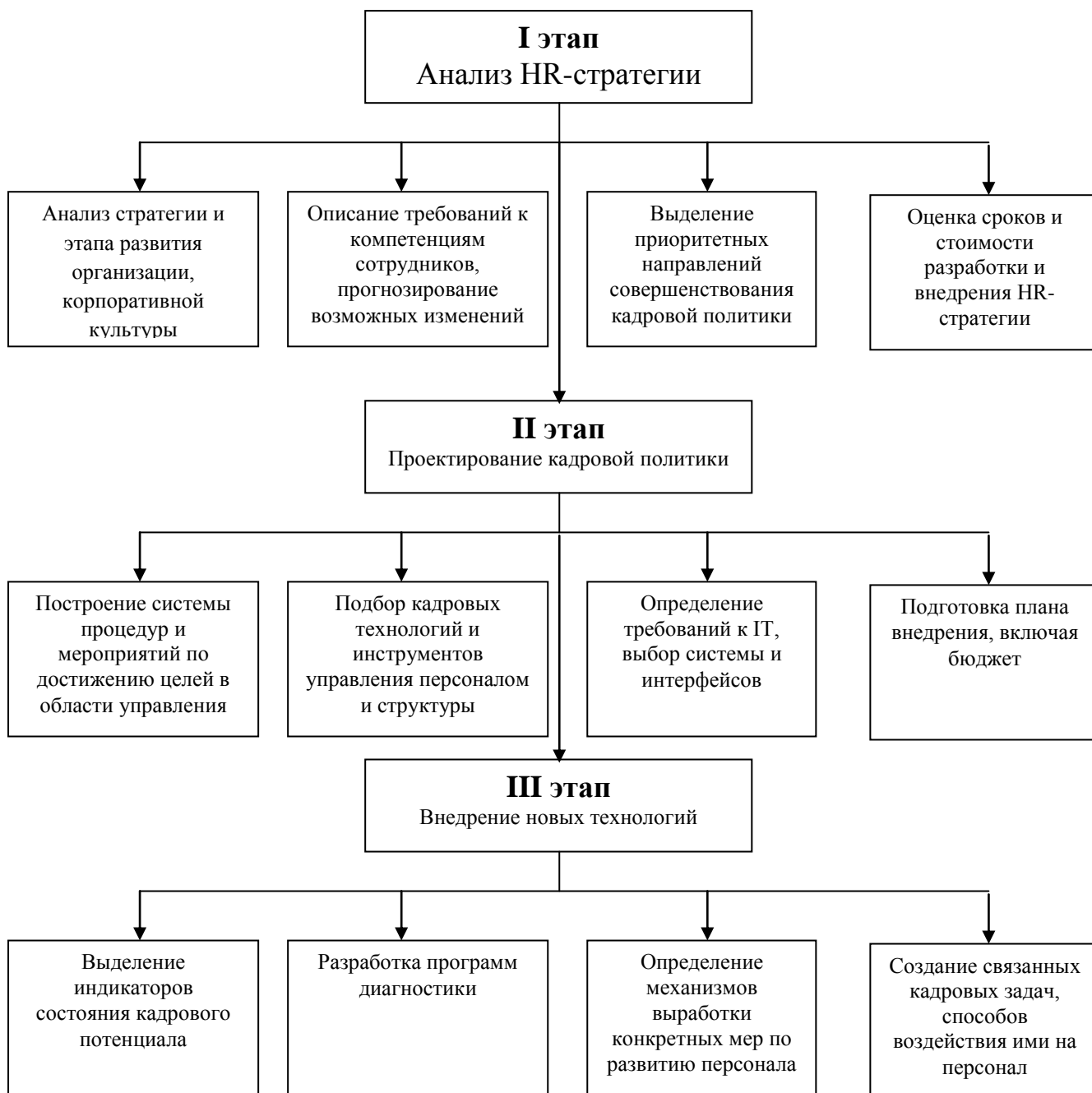


Рис. 1.9. Процесс поэтапного планирования кадровой политики

При этом очень важно осознать место и роль кадровой политики в общей политике организации, так как выступает генеральным направлением работы с персоналом (рис. 1.10).

Любая кадровая политика должна опираться на принципы справедливости, последовательности, соблюдения трудового законодательства, равенства и отсутствия дискриминации.



Рис. 1.10 Место и роль кадровой политики в системе управления персоналом

Таким образом, к основным составляющим кадровой политики с системе управления персоналом можно отнести [26, с. 92]:

- продвижение персонала компании, позиционирование организации как привлекательного работодателя;
- разработка качественных требований к персоналу;
- определение количественной и качественной потребности в персонале;
- расчет затрат на приобретение и дальнейшее использование персонала;
- выбор путей покрытие потребности в персонале;
- проведение деловой оценки персонала;
- анализ и контроль эффективности распределение трудовых ресурсов организации по должностным позициям.

Концепция кадровой политики организации подразумевает повышение уровня конкурентоспособности и рентабельности на основе стабилизации и рационализации имеющего кадрового потенциала путем преобразования организационной культуры, систематизации работы по управлению персоналом, оптимизации материального стимулирования и социальной защищенности работников и обеспечения полноценного использования знаний и опыта высококвалифицированных сотрудников, привлечения молодых специалистов.

Можно сделать вывод, что кадровая политика является одной из составных частей общей политики организации, устанавливает принципы, методы и формы, организационный механизм по выработке целей задач в отношении персонала компании.

1.3. Методические подходы к оценке системы управления в организации

В деятельности современных организаций важным конкурентным преимуществом является наличие высококвалифицированного персонала, который в свою очередь, служит прогрессивным фактором эффективного управления всей организацией в целом.

Поэтому, ускорение научно-технического и социально-экономического прогресса, усложнение производственных и межличностных отношений актуализируют исследование эффективных механизмов формирования, использования и дальнейшего развития самого персонала, как динамической конъюнктуры, зависящей от внутриорганизационных факторов.

В настоящее время существуют различные подходы к толкованию термина «персонал», рассмотрим несколько:

1) согласно данным Википедии - персонал (от лат. *persona* — *личность*) - постоянный состав работников какого-нибудь учреждения, составляющих группу по профессиональным или иным признакам с указанием должностей и присвоенных по каждой должности окладов [75];

2) в своих трудах Н.Ф. Федорова и О.Ю. Минченкова дают следующее определение: персонал – это работники организации с их личными проблемами, взаимодействующие в достаточно травматичным и репрессивном пространственном и временном режимах [64, с. 62];

3) В.М. Маслова трактует понятие иначе, а именно: персонал – это личный состав организации, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев [35, с. 114];

4) по мнению В.А. Караевой, персонал – это совокупность лиц, преимущественно в трудоспособном возрасте, способных по своим психофизическим данным к участию в трудовой деятельности [28, с. 43].

Необходимо отметить, что В.Г. Коновалова, выделяет три основных подхода к определению содержания понятия «персонал», которые подробно представлены в таблице 1.3 [32, с. 138].

Таблица 1.3

Основные подходы к содержанию понятия «персонал»

№ п/п	Направление	Содержание
1	Управленческий подход	Совокупность трудовых ресурсов, находящихся в распоряжении предприятия, обладающие определенной квалификацией и необходимыми для исполнения конкретных функций, для достижения целей деятельности и перспективного развития. Ключевыми считаются качественные характеристики персонала.
2	Экономический подход	Совокупность всех работников, занятых трудовой деятельностью, а также состоящих на балансе. Ключевыми считаются количественные характеристики персонала.
3	Кадровый	Совокупность основного, постоянного, квалифицированного состава работников.

При этом персонал рассматривается, как совокупность работников, объединенных целями хозяйственной деятельности, технологией, средствами производства и обладающими следующими признаками [25, с. 84]:

- 1) наличие юридически обоснованных отношений с работодателем;
- 2) обладание определенными качественными характеристиками (профессией, специальностью, компетентностью, квалификацией);
- 3) целевая направленность деятельности персонала – достижения целей организации;
- 4) способность изменять свои параметры под воздействием субъекта управления, способность персонала к развитию.

В связи с тем, что в различных странах формирование и развитие структуры персонала в организации базируется на традициях и идеологиях развития взаимоотношений между людьми, то различают три группы теории о роли человека в организации.

Таким образом, персонал организации представляет собой профессиональную структуру, которая имеет соотношение по профессиям и квалификации, а также рамки, среди которых происходит непосредственное соединение средств производства и рабочей силы.

Правильно построенная структура персонала, является опорой и выступает в виде фактора повышения эффективности управления в системе персонала. Структура персонала организации представляет собой совокупность различных групп сотрудников, объединенных по одинаковому признаку, поэтому на рис. 1.11. приведены все составляющие элементы.

Структура персонала строится при соответствии численности сотрудников должностных групп и объемам работ, которые необходимы для выполнения каждой группой, выраженным затратами времени.

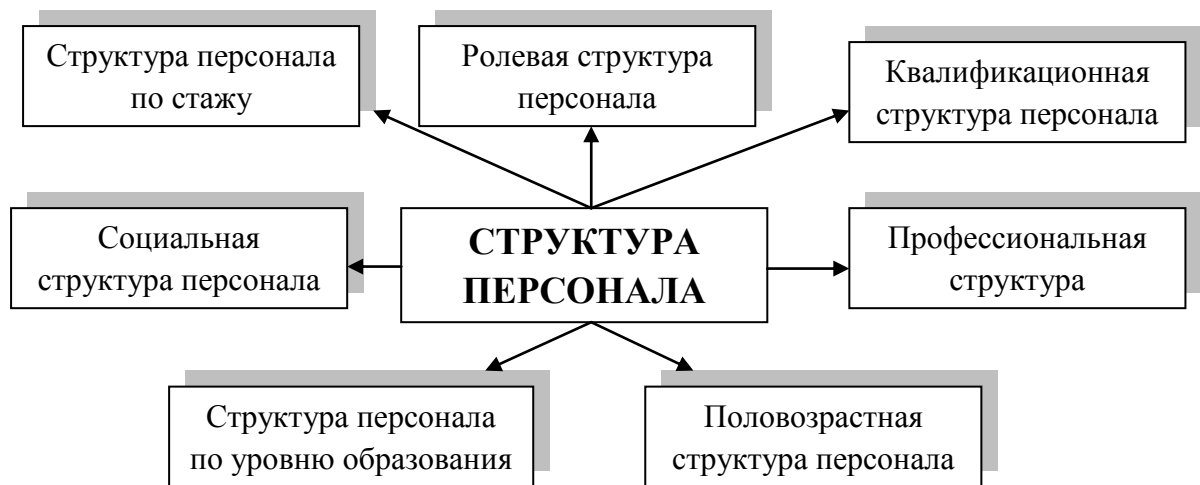


Рис. 1.11 Составляющие элементы целостной структуры персонала

Опираясь на данные таблицы 1.11, необходимо выделить следующую информацию:

1) ролевая структура персонала – характеризует коллектив по участию в творческом процессе на производстве, по коммуникационным и поведенческим ролям, определяет психологические модели поведения сотрудников;

2) профессиональная структура представляет собой соотношение сотрудников различных профессий и специальностей;

3) квалификационная структура – соотношение сотрудников различных уровней квалификации, необходимого для выполнения функций;

4) социальная структура определяет коллектив организации в качестве совокупности групп по половому, возрастному, национальному и социальному признакам, по уровню образования и семейному положению;

5) половозрастная структура – соотношение персонал по полу и возрасту;

6) Структура персонала по стажу работы рассматривается по общему стажу или стажу в конкретной организации;

7) структура персонала по уровню образования – выделяет лиц по группам их образованности.

В силу такого положения, структура персонала формирует кадры, устанавливает систему отношений между ними, включает их в созидательный процесс совместной работы, способствует их развитию, обучению и продвижению по работе, а также выступает как неотъемлемая часть повышения эффективности управления [36, с. 71].

Отсюда, трудовая активность, как фактор повышения эффективности управления, служит отличным стимулом в процессе управления персоналом, что в итоге побуждает персонал к эффективной работе, продуктивности, производительности, качестве труда, гибкости реакции, а саму организацию к удовлетворенности персоналом, способности к развитию.

Трудовая активность персонала выступает как область самой трудовой деятельности персонала, так и процесс достижения конкретных результатов - генеральной цели администрации организации, что носим весьма сложный и трудоемкий характер.

В связи с этим прослеживается тонкая связь между системой целей эффективного управления и самим персоналом, что подробно представлено на диаграмме (рис. 1.12). Представленная диаграмма, показывает эффективно поставленных целей на персонал с мотивацией из того или иного класса.



Рис. 1.12 Влияние системы целей на поведение персонала, как фактора повышения эффективности управления в целом

Опираясь на данные диаграммы, необходимо отметить, что экономические цели составляют основу генеральной цели и направлены на обеспечение заинтересованности персонала в труде. Социальные цели сориентированы на обеспечение занятости персонала и на его развитие, а производственная направлена на выработку объемов, необходимых для получения прибыли.

Подводя итог вышесказанному, можно сделать вывод о том, что эффективное функционирование системы управления персоналом и самого персонала, как фактора повышения эффективности зависит от качества окружающих их подсистем, таких как правовая, делопроизводственная, информационная, техническая и финансовая.

В современном мире управления, распространение получили следующие методы оценки системы управления: экспертная оценка, метод

бенчмаркинга, оценка отдачи инвестиций в персонал, методики Джека Филлипса и Дейва Ульриха [19, с. 51].

Таким образом, в современной организации персонал выступает одним из ключевых факторов повышения эффективности управления и достижения поставленной цели, которая достигается с помощью трудового потенциала сотрудника. Для того, чтобы персонал являлся фактором повышения эффективности управления на требуемом уровне руководству необходимо, оценивать ситуацию с помощью разработанных и вышепредставленных методических подходов, которые помогут:

- укрепить интерес к делу и желание персонала выполнить его как можно лучше;
- провести дополнительное обучение сотрудников для закрепления умений и выработки навыков;
- формировать особые средства мотивации и стимулирования персонала.

ГЛАВА II. АНАЛИЗ ДЕЙСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «КОРОЧАНСКИЙ АВТОМОБИЛИСТ»

2.1. Организационно-экономическая характеристика

ООО «Корочанский автомобилист»

Исследуемая организация была образована в 2000 году, полное наименование Общество с ограниченной ответственностью «Корочанский автомобилист», свою деятельность осуществляет на основании Устава (приложение 1).

Юридический адрес: 309210, Белгородская область, город Короча, ул. Красная Площадь, 16.

Цель организации состоит в том, чтобы оказывать качественные услуги по перевозке грузов с помощью специализированного транспорта, тем самым удовлетворять запросы современного заказчика.

Для выполнения данной цели ООО «Корочанский автомобилист» осуществляет следующие виды деятельности:

- перевозка мяса птицы ЗАО «Приосколье» автомобильным транспортом;
- механическая выгрузка и механическая погрузка товара;
- комбинированная выгрузка или погрузка товара;
- перевозка груза от склада компании в пункте отправления, до склада компании в пункте назначения;
- доставка груза «от двери» клиента на склад компании в пункте отправления;
- подготовка и оформление документов при транспортировке груза;
- страхование груза.

в 2016 году автомобильный парк составлял 120 ед. автомобилей с полуприцепами европейского, американского и российского производства.

В 2017 году было приобретено 35 новых автомобилей марки MERCEDES и 16 полуприцепов к ним. Предприятие планирует продолжить работу по обновлению автомобильного парка.

В настоящее время все транспортные средства оснащены системами спутниковой навигации, что позволяет значительно улучшить контроль за организацией и безопасностью перевозок.

В ООО «Корочанский автомобилист» работает 270 человек, перевозку грузов осуществляют 155 водителей-экспедиторов.

Процесс осуществления целей и функций управления обеспечивает организационная структура управления ООО «Корочанский автомобилист», состоящая из взаимосвязанных управленческих органов и звеньев.

Организационная структура управления ООО «Корочанский автомобилист» является линейно-функциональной (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Организационная структура управления ООО «Корочанский автомобилист»

Руководство организацией осуществляет генеральный директор. Общество имеет самостоятельный баланс, расчетный счет в банке, а также круглую печать, штампы и бланки со своим фирменным наименованием.

Линейный уровень управления составляют руководители структурных подразделений организации (главный бухгалтер, главный экономист, главный инженер), которые занимаются вопросами текущей деятельности и несут полную ответственность за полученные результаты.

Ведением бухгалтерского учета занимается финансовый отдел, труд всех сотрудников отдела компьютеризован, что характеризует невысокий уровень затрат учетного труда.

Главный бухгалтер координирует деятельность работников бухгалтерии, ведет взаимоотношения организации с налоговыми органами.

Обработкой бухгалтерской и финансовой информации занимаются штатные бухгалтера, куда поступает вся финансовая информация.

Завершающим звеном данного отдела является кассир, который производит прием и выдачу наличных денежных средств, а также составляет сводный отчет по кассе.

Отдел маркетинга был создан в 2003 году и выступает как самостоятельное подразделение, занимается вопросами коммерции, сбыта, логистики, рекламы. Функциональные подразделения, данного отдела, занимаются координацией, планированием, консультированием.

Отдел кадров, как специализированное функциональное подразделение организации, оказывает квалифицированную помощь линейным руководителям.

Таким образом, представленная организационная структура управления ООО «Корочанский автомобилист» включает в себя элементы управления, которые выражаются в составе органов управления, из обязанностей, соподчиненности управления, а также права и порядок взаимоотношений.

Порядок деловых взаимоотношений, функциональные обязанности работников отражены в должностных инструкциях.

Далее необходимо рассмотреть динамику финансово - хозяйственной деятельности, которые являются отражением организационно-экономического состояния ООО «Корочанский автомобилист».

Для анализа использована информация бухгалтерского баланса за 2015-2017гг. (приложение 2,3) и отчета о финансовых результатов за 2015-2017гг. (приложение 4,5).

Таблица 2.1

Динамика показателей финансово - хозяйственной деятельности

ООО «Корочанский автомобилист» за 2015-2017 годы

№ п/п	Наименование показателей	Годы			Абсолютное отклонение тыс. руб. (+/-)		Темп роста, %	
		2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
1	Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс.руб.	266457	274496	294297	8039	19801	103	107,2
2	Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг в сопоставимых ценах , тыс.руб.	250194	246405	260670	-3789	14265	98,5	105,8
3	Себестоимость проданной продукции, тыс.руб.	213256	220100	234394	6844	14294	103,2	106,5
4	Валовая прибыль, тыс.руб.	53201	54396	59903	1168	5507	102,2	110,1
5	Коммерческие расходы, тыс.руб.	48821	50094	53154	1273	3060	102,6	106,1
6	Прибыль (убыток) от продаж, тыс.руб.	4380	4302	6749	-78	2447	98,2	в 1,5р
7	Прочие доходы, тыс.руб.	2602	3625	4424	1023	799	139,3	122
8	Прочие расходы, тыс.руб.	1461	3428	4557	1967	1129	в 2,3р	132,9
9	Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс.руб.	4841	3569	4918	-1272	1349	73,7	137,8
10	Чистая прибыль (убыток), тыс.руб.	2300	1055	1840	-1245	785	45,9	174,4
11	Краткосрочная дебиторская задолженность, тыс.руб.	672	710	863	38	153	105,7	121,5
12	Долгосрочная дебиторская задолженность, тыс.руб.	2354	3024	2408	670	-616	128,5	79,6

Окончание таблицы 2.1

13	Кредиторская задолженность, тыс.руб.	21050	18299	23015	-2751	4716	86,9	125,7
14	Среднесписочная численность работников, чел.	220	230	270	10	40	104,5	117,4
15	Среднемесячная заработная плата, тыс.руб.	15	17	20	2	3	113	117,6
16	Производительность труда, тыс. руб./чел.	1211	1193	1089	-18	-104	98,5	91,3
17	Среднегодовая стоимость ОС, тыс.руб.	30241	25023,5	28758	-5217,5	3734,5	92,9	114,9
	Индекс потребительских цен, %	1,129	1,054	1,025	-0,075	-0,029	93,4	97,2

Таким образом, выручка от продажи произведенной продукции, работ, услуг в 2016 году по сравнению с 2015 годом увеличилась на 8039 тысяч рублей или на 3%, а в 2017 году по сравнению с 2016 годом увеличилась примерно в 2 раза т.е. на 19801 тысяч рублей или на 7,2%.

Выручка от продажи произведенной продукции, работ, услуг в сопоставимых ценах в 2016 году по сравнению с 2015 годом - повысилась на 24421 тысяч рублей или на 10,3%, в 2017 году по сравнению с 2016 годом также наблюдается значительный рост в размере 26687 тысяч рублей или 10,2%, что положительно отражается на основном виде деятельности исследуемого объекта.

Целесообразно отметить, что прослеживается прямо пропорциональная зависимость выручки от изменения стоимости себестоимости продукции

Наблюдается увеличение себестоимости услуг в 2016 году на 6844 тысячи рублей, что в процентном выражении составляет 3,2 %, а в 2017 году рост составил 14294 тысяч рублей или на 6,5%.

Следовательно, выручка превышает себестоимость, что позволяет ООО «Корочанский автомобилист» получить валовую прибыль на 1168 тысяч рублей или на 2,2% больше чем в 2015 году, а в 2017 году увеличение составляет 5507 тысяч рублей или 10,1% по сравнению с 2016 годом.

Наряду с этими, весьма положительными результатом 2016 года является увеличение коммерческих расходов на 1273 тысячи рублей или на 2,6% по сравнению с 2015 годом, в 2017 году наблюдается дополнительный рост коммерческих расходов на 3060 тысяч рублей или 6,1%.

Финансовый результат, от основного вида деятельности организации выраженный в показателе прибыль либо убыток от продаж, в 2016 году снижается на 78 тысяч рублей или на 1,8% и вылился в убыток, что недостаточно положительно отражается на общей экономической ситуации в ООО «Корочанский автомобилист».

В 2017 году по сравнению с 2016 годом проявилась противоположная динамика: финансовый результат приобрел статус «прибыль от продаж» и значительно возрос на 2447 тысяч рублей или в 1,5раза.

Прочие доходы увеличились на 1023 тысячи рублей в 2016 году на фоне 2015 года, что в процентном выражении составило 39,3%. В 2017 году продолжается рост по сравнению с предыдущим 2016 годом на 799 тысяч рублей или на 22%.

Также возросло значение показателя прочих расходов в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 1967 тысяч рублей или в 2,3 раза, рост незамедлителен и в следующем 2017 году, размер которого составляет 1129 тысяч рублей т.е. 32,9%.

Отрицательная разница между показателями 2016 и 2015 года дает нам основания полагать, что убыток до налогообложения составила 1272 тысячи рублей или 26,3%, а в 2017 году ситуация нормализовалась и проявилась прибыль до налогообложения в размере 1349 тысяч рублей или 37,8%.

Вместе с тем, чистая прибыль в 2016 году по сравнению с 2015 годом снизилась на 1245 тысяч рублей т.е. в 4,5 раза.

Однако, в 2017 году данный показатель увеличил свое значение на 785 тысяч рублей, т.е. в 74,4%.

В исследуемой организации выявлена краткосрочная и долгосрочная дебиторская задолженность, но нет просроченной.

Краткосрочная дебиторская задолженность образована из-за долгов заказчиков, которые во время не оплатили счета, поэтому в 2016 году по сравнению с 2015 годом происходит увеличение данного показателя на 38 тысяч рублей или на 5,7%, в 2017 аналогичная ситуация - рост на 153 тысячи рублей или 21,5%.

Долгосрочная дебиторская задолженность, образованная из-за отсутствия платежей по договорным обязательствам, в 2016 году увеличилась на 670 тысяч рублей или на 28,5%, а в 2017 году происходит резкий скачок значения показателя вниз на 616 тысяч рублей, что является положительным фактом, характеризующим погашения обязательств от партнеров ООО «Корочанский автомобилист».

Следует отметить, что в 2016 году произошел резкий спад кредиторской задолженности в размере 2751 тысяч рублей или 13,1%. А в 2017 году по сравнению с 2016 годом она увеличилась на 4716 тысяч рублей или на 25,7%,

За анализируемый период наблюдается постоянный прирост в общей среднесписочной численности работников, который в 2016 году в сравнении с предыдущим составил 10 человек или 4,5%, а в 2017 году по сравнению с 2016 годом составил 40 человек или 17,4%, что тесно связано с расширением автопарка организации.

Аналогично – стабильную тенденцию роста имеет показатель среднемесячной заработной платы, а именно в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 2 тысячи рублей или на 13%, в 2017 году в сравнении с 2016 годом аналогичный рост на 3 тысячи рублей или на 17,6%.

На протяжении всего исследуемого периода 2015-2017 годов уровень производительности труда ООО «Корочанский автомобилист» снижается, это происходит в связи с тем, что численность персонала возрастает с каждым годом, так в 2016 году производительности труда снизилась на 18

тысяч рублей на человека или 1,5%, а в 2017 году на 104 тысячи рублей или 8,7%.

Среднегодовая стоимость основных средств в 2016 году по сравнению с 2015 годом снизилась на 5217,5 тысяч рублей или 7,1%, что отрицательно сказалось на финансово-хозяйственной деятельности организации. В 2017 году по сравнению с 2016 годом среднегодовая стоимость основных средств увеличивается на 3734,5 тысяч рублей или на 114,9%.

Целесообразно, дополнить финансовую оценку деятельности ООО «Корочанский автомобилист», ее состояния и эффективности управления ресурсами анализом следующих показателей: фондоёмкости, фондоотдачи и фондовооружённости, которые вычисляются по следующим формулам:

1) фондоотдача:

$$\text{Фот} = \frac{\text{Вр}}{\text{ОФ}}, \quad (2.1)$$

где ОФ – стоимость основных фондов.

2) фондоемкость:

$$\text{Фем} = \frac{\text{ОФ}}{\text{Вр}}, \quad (2.2)$$

где Вр – выручка от реализации услуг.

3) фондовооруженность:

$$\text{Фв} = \frac{\text{ОФ}}{\text{СЧ}}, \quad (2.3)$$

где СЧ – среднесписочная численность работников.

Полученные данные проанализируем в динамике (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Анализ динамики исследуемых показателей

№ п/п	Наименование показателей	2015г.	2016г.	2017г.	Отклонение в абсолютном выражении	
					2016 г./ 2015 г.	2017 г./ 2016 г.
1	Фондоотдача, %	88	109	102	21	-7
2	Фондоемкость, %	0,11	0,91	0,98	-0,8	0,07
3	Фондовооруженность,руб	137,5	108,8	106,5	-28,7	-2,3

Таким образом, показатель фондоотдачи в 2016 году повышается на 21%, а в 2017 снижается на 7%. Отсюда, показатель фондоемкости в 2016 году по сравнению с 2015 годом снижается на 0,8%, а в 2017 году повышается на 0,07%.

Показатель фондовооруженности основных фондов снижается на протяжении всего периода, это происходит из-за снижения значения показателя производительности труда, также можно отметить неэффективное использование фондов.

В заключении, на основании данных таблицы 2.1 и сделанных выводов, представим на рисунке 2.2. иерархию финансово-хозяйственным показателей ООО «Корочанский автомобилист», их взаимосвязь в виде блоков.

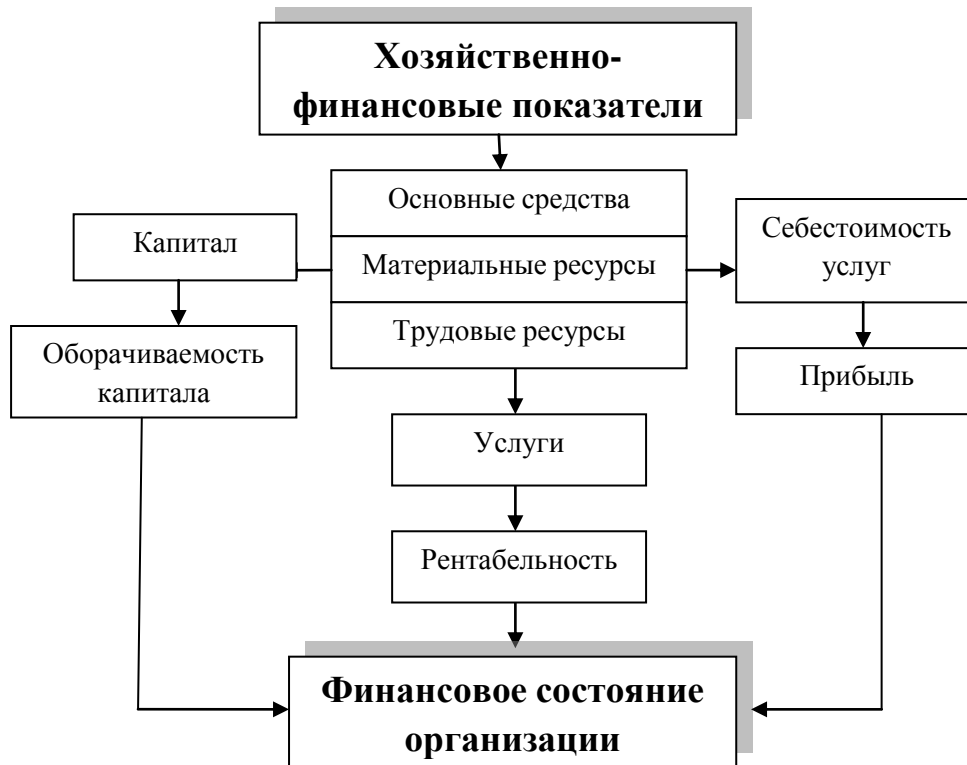


Рис. 2.2. Взаимосвязь основных показателей хозяйственно-финансовой деятельности ООО «Корочанский автомобилист»

Стоит отметить, что в ходе оценки основных показателей финансово-хозяйственной деятельности, напрямую относящиеся во внутренней среде ООО «Корочанский автомобилист», за 2015-2017гг. в целом наблюдается положительная динамика.

2.2. Анализ системы управления персоналом в организации

Система управления персоналом ООО «Корочанский автомобилист» направлена на достижение эффективной деятельности всей организации, гибкую организацию трудового процесса, самоорганизацию сотрудников, на их здоровые взаимоотношения в целом. Сознательное участие в управлении является исходной точкой в создании эффективной системы управления трудовыми ресурсами данной организации.

База методико-нормативного обеспечения системы управления персоналом ООО «Корочанский автомобилист», прежде всего, основывается на законах и положениях Трудового Кодекса Российской Федерации, который является основой для принятия управленческих решений.

Затем вступают в силу нормативно-правовые документы организации, такие как Устав (приложение 1), Правила внутреннего трудового распорядка (приложение 6), Положение о структуре управления в учреждении (приложение 7), Штатное расписание (приложение 8).

В связи с этим, ответственность за организацию системы управления, системы кадрового учета, разработку кадровой политики и кадровой стратегии возложена на действующий отдел кадров, состоящий из управляющего звена и соподчиняющегося звена.

Поэтому, необходимо выделить структуру данного отдела (рис. 2.3).

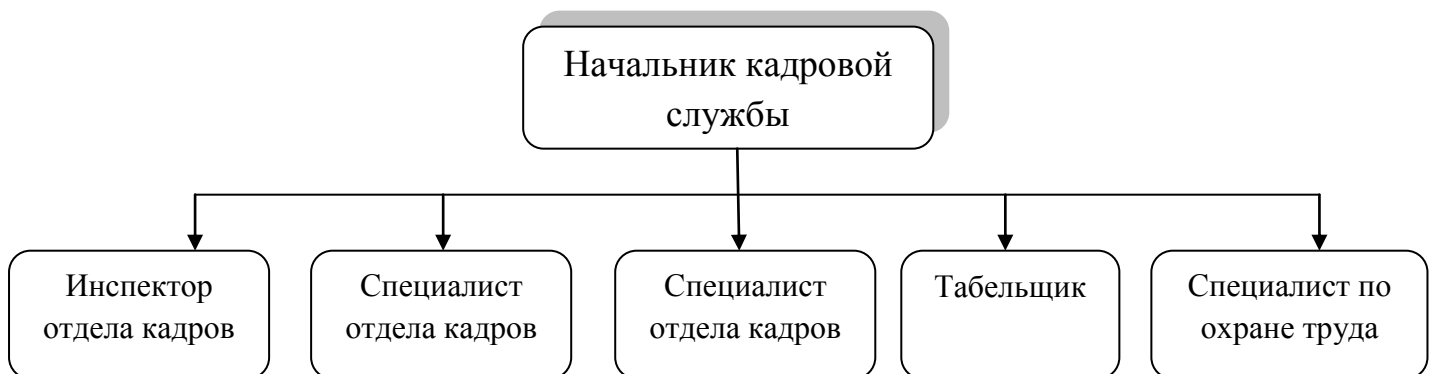


Рис. 2.3. Структура отдела кадров ООО «Корочанский автомобилист»

По данным рисунка 2.3. видно, что состав кадровой службы представлен управляющим звеном – это непосредственный начальник кадровой службы в количестве 1 штатной единицы, и соподчиняющимся звеном в которое вошли 5 специалистов, каждый из которых отвечает за определенный участок, согласно своим должностным инструкциям (приложение 9).

Необходимо отметить, что система управления персоналом основывается на таком подразделении, как отдел кадров, а основные функциональные обязанности отдела кадров ООО «Корочанский автомобилист» выражаются в задачах, которые выполняют сотрудники данного подразделения (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Направление вектора задач отдела кадров
ООО «Корочанский автомобилист»

№ п/п	Направление	Задачи
1	Учетно-контрольное	- прием работников на предприятие; - учет работников; - увольнение работников; - работа с временно отсутствующими работниками предприятия (находящихся в отпусках, отсутствующих по болезни, ушедших в командировки и т.п.).
2	Планово-регулятивное	- подбор (поиск и отбор) работников для предприятия; - расстановка работников предприятия; - перемещение работников предприятия; - становление в должности и адаптация работников.
3	Отчетно-аналитическое	- изучение работников; - оценка работы работников; - аналитическая работа; - подготовка отчетов.
4	Координационно-информационное	- профессиональная подготовка (обучение и переподготовка) работников; - организация приема работников предприятия (по служебным и личным вопросам); - работа с письменными обращениями работников предприятия; - архивная и справочная работа.
5	Организационно-методическое	- документирование деятельности работников предприятия; - кадровая работа в подразделениях предприятия; - планирование кадровой работы; - руководство кадровой работой.

Таким образом, отдел кадров ООО «Корочанский автомобилист» занимается работой по ведению регламентированной документации, возглавляет направление работы по комплектации организации кадрами, формированию и ведению банка данных о количественном и качественном составе кадров, принимает сотрудников на работу.

Далее на основе данных штатного расписания ООО «Корочанский автомобилист» (приложение 8), дадим количественную и качественную характеристику всего штатного состава работников организации (табл. 2.4).

Приступая к анализу структуры персонала в ООО «Корочанский автомобилист», необходимо разделить сотрудников на группы.

Таблица 2.4

Структура персонала ООО «Корочанский автомобилист»

№ п/п	Категории персонала	Численность (чел.)					
		%					
		2015 год	Уд.вес (%)	2016 год	Уд.вес (%)	2017 год	Уд.вес (%)
1	Персонал, всего в том числе:	220	100	230	100	270	100
2	Административный аппарат (руководители):	5	2,3	5	2,1	5	1,8
3	Специалисты:	30	13,7	32	13,9	30	11,2
4	Инженерная группа: механик, автослесарь, автоэлектрик.	55	25	58	25	70	25,9
5	Рабочая группа: Водитель, экспедитор, грузчик.	130	59	135	59	165	61,1

Таким образом, структура персонала ООО «Корочанский автомобилист» подразделяется на пять групп – это административный аппарат который не меняет свою численность на протяжении всего исследовательского периода, специалисты, инженерная группа, группа рабочих.

Необходимо обратить внимание на то, что численность персонала с

каждым годом возрастает, что связано с приобретением новой автомобильной техники, для эксплуатации которой нужна рабочая сила, которая составляет наибольший удельный вес во всей структуре персонала.

Для наглядного представления вышеизложенного материала данные анализа по каждому году отдельно будут сформированы в диаграммы в (рис. 2.4, 2.5, 2.6).

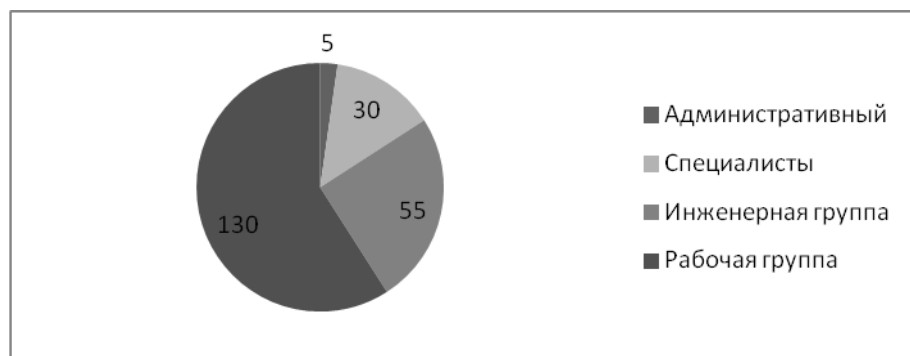


Рис. 2.4. Структура персонала ООО «Корочанский автомобилист» в 2015г.

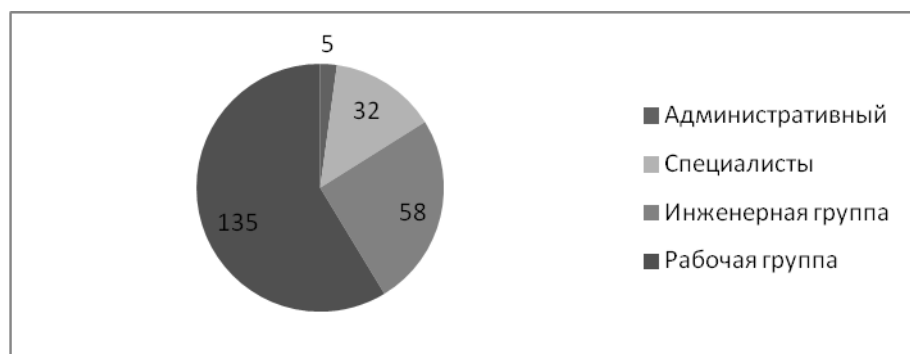


Рис. 2.5. Структура персонала ООО «Корочанский автомобилист» в 2016г.

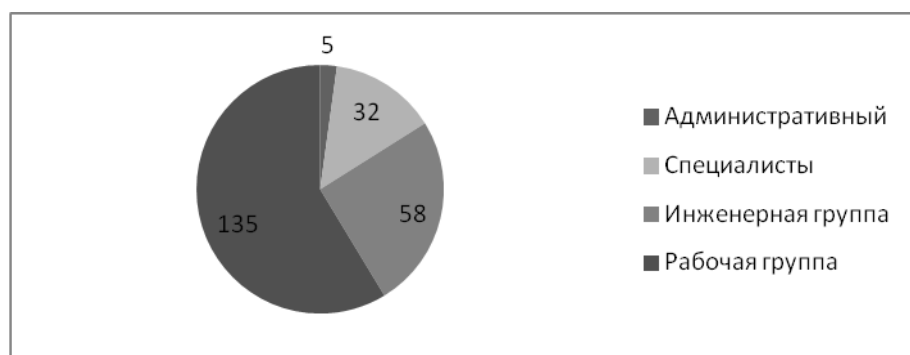


Рис. 2.6. Структура персонала ООО «Корочанский автомобилист» в 2016г.

На основе данных, указанных на рисунках, видно, что в 2015 году

общая численность составила 220 штатных единиц, из них 5 руководителей или 2,3% от общего удельного веса, 30 специалистов или 13,7%, 55 единиц отнесли в группу инженеров или 25%, а рабочая группа состоящая из водителей, экспедиторов и грузчиков составила 130 единиц или 59%.

В 2016 году общая численность персонала увеличивается на 10 штатных единиц и составляет 230, из них административный аппарат – не изменен в своей структуре, специалисты увеличили свою группу на 2 человека, что в общем составило 32 специалиста или 13,9%, инженерный отсек увеличен на 3 сотрудника, с общей численности – 58 или 25%, группа рабочих остается самой крупной и имеет в своем штате 135 человек, что составляет 59% от общего показателя.

В 2017 году штат расширяется и составляет 270 человек, изменению подверглась группа специалистов – минус 2 сотрудника, инженерный состав увеличился на 12 человек, что в общем составило 70 или 25,9%, а группа водителей расширилась до 165 сотрудников или 61,1%.

На следующем этапе исследования следует проанализировать психофизический потенциал и распределить персонал по возрасту, что отразит долю лиц соответствующих возрастов в общей численности персонала (табл. 2.6, 2.7, 2.8, 2.9).

Таблица 2.6

Распределение руководителей ООО «Корочанский автомобилист по возрасту за 2015-2017 гг.

№ п/п	Группы работников по возрасту (лет)	Руководители					
		Кол-во (чел) 2015 год	% по группе	Кол-во (чел) 2016 год	% по группе	Кол-во (чел) 2017 год	% по группе
1	До 20	0	0	0	0	0	0
2	20-30	0	0	0	0	0	0
3	30-40	1	10	1	10	1	10
4	40-50	2	45	2	45	2	45
5	50-60	2	45	2	45	2	45
6	Свыше 60	0	0	0	0	0	0
7	Итого	5	100	5	100	5	100

Таким образом, возрастной состав руководителей остается неизменным на протяжении всего периода исследования, что свидетельствует о постоянном составе персонала в этой категории.

Таблица 2.7

Распределение специалистов ООО «Корочанский автомобилист по возрасту за 2015-2017 гг.

№ п/п	Группы работников по возрасту (лет)	Специалисты					
		Кол-во (чел) 2015 год	% по группе	Кол-во (чел) 2016 год	% по группе	Кол-во (чел) 2017 год	% по группе
1	До 20	0	0	0	0	0	30,2
2	20-30	10	33,3	10	30,2	10	34,9
3	30-40	10	33,3	12	34,9	8	23,3
4	40-50	6	22,2	7	23,3	12	11,6
5	50-60	4	11,2	3	11,6	0	0
6	Свыше 60	0	0	0	0	0	100
7	Итого	30	100	32	100	30	100

На основании представленной таблицы, видны все изменения возрастного состава, который практически не меняется на протяжении всего периода: специалистов до 20 лет – нет, «20-30 лет» 10 человек; «30-40 лет» - в среднем 10 человек; аналогично и с категорией «40-50» - 10 человек в среднем, «50-60» - 4 человек, свыше 60 лет – в коллективе сотрудников нет.

Таблица 2.8

Распределение инженерной группы ООО «Корочанский автомобилист» по возрасту за 2015-2017 гг.

№ п/п	Группы работников по возрасту (лет)	Инженерная группа					
		Кол-во (чел) 2015 год	% по группе	Кол-во (чел) 2016 год	% по группе	Кол-во (чел) 2017 год	% по группе
1	До 20	0	0	0	0	0	0
2	20-30	10	33,3	10	30,2	10	34,9
3	30-40	10	33,3	12	34,9	8	23,3
4	40-50	6	22,2	7	23,3	12	11,6
5	50-60	4	11,2	3	11,6	0	0
6	Свыше 60	0	0	0	0	0	0
7	Итого	55	100	58	100	70	100

В состав инженерной группы входят специалисты различных возрастных категорий, что подробно показано в таблице 2.8.

Таблица 2.9

Распределение рабочих ООО «Корочанский автомобилист» по возрасту за 2015-2017 гг.

№ п/п	Группы работников по возрасту (лет)	Группа рабочих					
		Кол-во (чел) 2015 год	% по группе	Кол-во (чел) 2016 год	% по группе	Кол-во (чел) 2017 год	% по группе
1	До 20	15	9,6	10	8,8	15	10
2	20-30	40	32,0	40	33,8	50	33,3
3	30-40	35	25,6	40	27,0	40	26,6
4	40-50	30	22,4	35	23,6	45	23,3
5	50-60	13	10,3	10	6,6	15	6,8
6	Свыше 60	0	0	0	0	0	0
7	Итого	133	100	135	100	165	100

Таким образом, проведенное исследование показало:

- группа «до 20 лет» – в 2015 году -15, а 2016 году – 10 человек, в 2017 году – 15 человек;

- группа «20-30 лет» – в 2015 году - 40, а 2016 году – 40 человек, в 2017 году – 50 человек;

- группа «30-40 лет» – в 2015 году - 35, а 2016 году – 40 человек, в 2017 году – 40 человек;

- группа «40-50 лет» – в 2015 году - 30, а 2016 году – 35 человек, в 2017 году – 45 человек;

- группа «50-60 лет» – в 2015 году - 13, а 2016 году – 10 человек, в 2017 году – 15 человек; группа «свыше 60» - не имеется сотрудников.

Следующий этап анализа отводится на структуру полового состава работников исследуемого объекта.

Таблица 2.10

Распределение персонала ООО «Корочанский автомобилист» по полу за 2015-2017 гг.

№ п/п	Группы работников	Мужчины		Женщины	
		Кол-во (чел)	% по группе	Кол-во (чел)	% по группе
1	Руководители	4	1,8	1	2
2	Специалисты	10	4,7	20	41,6
3	Инженерная группа	58	26	12	25
4	Рабочая группа	150	67,5	15	31,4
5	Итого:	222	100	48	100

Анализ персонала по возрасту показал, что основную долю занимают работники мужского пола их количество 222 человека, а работники женского пола имеют наименьший удельный вес, их количество – 48 человек.

С целью более глубокого понимания представленной информации, полученные данные проиллюстрируем в форме диаграммы (рис 2.7, 2.8).



Рис. 2.7. Структура мужского персонала



Рис. 2.8. Структура женского персонала

Таким образом, анализ полового признака среди сотрудников имеет следующие данные:

- к группе «женщины» относится 48 человек, из них: руководители – 1 человек, что составляет 2%, специалисты – 20 человек или 41,6%, инженерная группа – 12 человек или 25%, рабочие – 15 человек, что в процентном выражении составляет 31,4%;

- к группе «мужчины» относится 222 человек, из них: руководители – 4 человека или 1,8%, специалисты – 10 человек или 4,7%, инженерная группа – 58 человек или 26%, рабочая группа 150 человек или 67,5%.

На основании проведенного анализа, проведем анализ кадровых процессов в таблице 2.11.

Таблица 2.11

Анализ основных кадровых процессов ООО «Корочанский автомобилист»

№ п/п	Наименование показателей	2015г.	2016г.	2017г.	Темп роста, %	
					2016 г./ 2015 г.	2017 г./ 2016 г.
1	Численность персонала на начало года, чел.	210	220	230	104,7	104,5
2	Принято всего, чел.	20	25	40	125	160
3	Выбыло всего, чел.	20	15	20	75	133
4	в т.ч.:	0	0	0	0	0
5	- по сокращению штатов:	0	0	0	0	0
5	- по собственному желанию:	8	10	17	125	170
6	- за нарушение трудовой дисциплины	12	5	3	50	60
7	Численность на конец года, чел.	220	230	270	104,5	117,4

Таким образом, численность персонала на протяжении всего периода имеет тенденцию к росту, но при этом движения по выбытию персонала имеет место быть, по причине нарушения трудовой дисциплине и по собственному желанию, поэтому отдел кадров ведет набор на места выбывших, тем самым сокращая процент выбытия.

Вышеизложенные данные представим на рисунке 2.9.

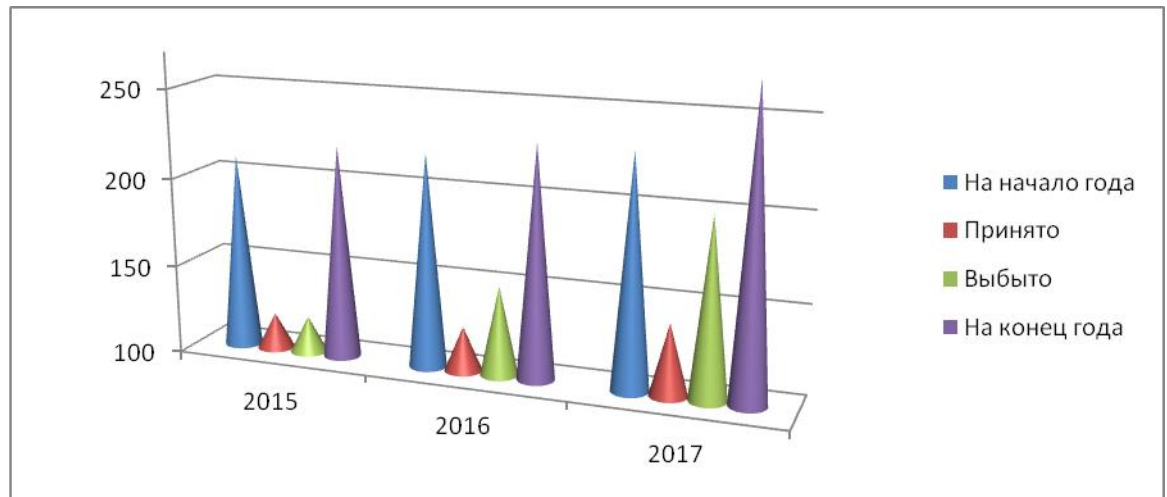


Рис. 2.9. Динамика кадровых процессов ООО «Корочанский автомобилист»

Следующим этапом в проводимом исследовании будет исследованы показатели движения персонала в процентом выражении:

1) коэффициент оборота по приему персонала:

$$K_{\text{пр}} = \frac{\text{Пп}}{\text{Чср}} * 100\% , \quad (2.4)$$

где Пп - количество принятых на работу сотрудников;

Чср – среднесписочная численность персонала.

$$K_{\text{пр}} 2015 = 20/220 * 100 = 9\% ;$$

$$K_{\text{пр}} 2016 = 25/230 * 100 = 11\% ;$$

$$K_{\text{пр}} 2017 = 40/270 * 100 = 14,8\% .$$

2) коэффициент текучести кадров:

$$K_{\text{т}} = \frac{\text{Уп}}{\text{Чср}} * 100\% , \quad (2.5)$$

где Уп - количество уволенных сотрудников;

Чср – среднесписочная численность персонала.

$$K_{\text{т}} 2015 = 20/220 * 100 = 9\% ;$$

$$K_{\text{т}} 2016 = 15/230 * 100 = 6,5\% ;$$

$$K_{\text{т}} 2017 = 20/270 * 100 = 7,4\% .$$

3) коэффициент замещения:

$$K_{\text{з}} = \frac{\text{Пп}-\text{Вп}}{\text{Чср}} * 100\% , \quad (2.6)$$

где Пп- количество принятых на работу сотрудников;

Уп - количество уволенных сотрудников;

Чср – среднесписочная численность персонала.

$$Кз\ 2015 = (20-20)/220 * 100 = 0\%;$$

$$Кз\ 2016 = (25-15)/230 * 100 = 4,3\%;$$

$$Кз\ 2017 = (40-20)/270 * 100 = 7,4\%.$$

4) коэффициент постоянства состава персонала:

$$К_{пост} = \frac{Чср\ на\ нач.пер. - Уп}{Чср} * 100\%, \quad (2.7)$$

где Чср на нач.пер.- среднесписочная численность на начало периода;

Уп - количество уволенных сотрудников;

Чср – среднесписочная численность персонала.

$$К_{пост}\ 2015 = (210-20)/220 * 100 = 86\%;$$

$$К_{пост}\ 2016 = (220-15)/230 * 100 = 89\%;$$

$$К_{пост}\ 2017 = (230-20)/270 * 100 = 78\%.$$

5) коэффициент оборота по выбытию:

$$Квб = \frac{Уп}{Чср} * 100\%, \quad (2.8)$$

где Уп - количество уволенных сотрудников по собственному желанию;

Чср – среднесписочная численность персонала.

$$К\ вб\ 2015 = 8/220 * 100 = 3,6\%;$$

$$К\ вб\ 2016 = 10/230 * 100 = 4,3\%;$$

$$К\ вб\ 2017 = 17/270 * 100 = 6,3.$$

Данные анализа отразим в таблице 2.12.

Таблица 2.12

Динамика коэффициентов, влияющих на изменение количества персонала

№ п/п	Наименование показателей	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение в абсолютном выражении	
					2016 г./2015 г.	2017 г./2016 г.
1	Коэффициент оборота по приему персонала	9	11	14,8	2	3,8
2	Коэффициент текучести кадров	9	6,5	7,4	-2,5	-0,9
3	Коэффициент замещения	0	4,3	7,4	4,3	3,1
4	Коэффициент постоянства состава персонала	86	89	78	3	-11
5	Коэффициент оборота по выбытию персонала	3,6	4,3	6,3	0,7	2

Таким образом коэффициент оборота по приему персонала в 2016 году по сравнению в 2015 годов возрос на 2 %, в 2017 году произошла аналогичная ситуация и рост составил 3,8 %, что дает понимать нам какую часть составили работники, принятые в течение данного периода от числа работников, состоящих в списках на конец периода.

Коэффициент текучести кадров, снижается в 2016 году на 2,5%, в 2017 году на 0,9%, что свидетельствует об удовлетворенности своей работой и сплочение рабочих групп в организации, полученные значение показателя можно считать лежащим в пределах нормы.

Коэффициент замещения в 2016 году по сравнению с 2015 годом возрастает на 100%, так как в 2015 году он имеет значение 0, что положительно характеризует работу кадров, так как в идеале данный показатель должен быть равен нулю или быть положительным числом. В 2017 году коэффициент имеет положительное значение равное 3,1%, что свидетельствует об увеличении количества вакантных рабочих мест.

Коэффициент постоянства состава персонала в 2016 году превышает показатель 2015 года на 3%, в 2017 году по сравнению с 2016 снизился на 11%, что свидетельствует о стабильности кадров и удовлетворенности уровнем оплаты труда, условиями труда, трудовыми и социальными льготами.

Выбытие персонала происходит по причине нарушения трудовой дисциплины, поэтому коэффициент оборота по выбытию персонала в 2016 году возрос на 0,7%, а в 2017 году на 1,9 %.

В заключении необходимо отметить, что с помощью правильно организованной системы управления персоналом, руководители, кроме достижения главной цели – повышения производительности труда, параллельно могут решить, с помощью трудового потенциала, многие внутренние проблемы организации.

2.3. Оценка эффективности существующей системы управления персоналом в ООО «Корочанский автомобилист»

Оценка эффективности существующей системы управления персоналом в ООО «Корочанский автомобилист» в первую очередь нужна для регулярного получения информации об уровне компетенции сотрудников, от которых зависит повышение эффективности деятельности организации.

Имея цель, система управления персоналом становится эффективной, поэтому в процессе управления персоналом ООО «Корочанский автомобилист» преследуют следующие цели:

- 1) создание системы фирменных методов взаимодействия с персоналом;
- 2) улучшение психологического климата;
- 3) увеличение процента слаженности работы коллектива;
- 4) стабилизация кадрового состава;
- 5) повышение уровня функционирования кадров и самой организации.

Эффективность системы управления персоналом проявляется в достоинствах кадровой стратегии ООО «Корочанский автомобилист», выделим некоторые из них:

- распределение функций между существующими группами персонала;
- дисциплинированность и ответственность персонала за свою работу;
- оперативность и своевременность процесса принятия решений;
- нацеленность на повышение производительности труда;
- отсутствие текучести кадров.

Необходимо отметить, что система управления персоналом в ООО «Корочанский автомобилист» стоит на основных процессах работы с персоналом, являясь эффективно работающей подсистемой.

Эффективная система управления человеческими ресурсами представляет собой комплексную систему управления, состоящую из определенных процессов, которые необходимо представить на рис. 2.10.



Рис. 2.10. Схема процессов работы с персоналом при эффективной системе управления

Опираясь на данные рис. 2.10., можно выделить следующие положения, которые характеризуют выделенные процессы системы управления персоналом ООО «Корочанский автомобилист», как эффективную и мощную:

- 1) установление четкого порядка и регламента определения целей перед каждым функциональным органом управления и структурным звеном;
- 2) формирование и постоянное совершенствование организационной структуры управления;
- 3) улучшение условий и уровня организации труда работников;
- 4) постоянное совершенствование экономической деятельности подразделений, создание наиболее благоприятных условий для оптимального сочетания коллективных, индивидуальных интересов работников, путём постоянного обновления систем и норм стимулирования;
- 5) прогнозирование и планирование потребности в кадрах.

Таблица 2.13

Анализ подсистем управления персоналом и показатели оценки эффективности

Показатель	Характеристика	Плюсы	Минусы
Оценка персонала.	Нормативно-правые акты: должностная инструкция; Тесты; аттестационный листок.	Дает вновь принятому сотруднику понимание, цель работы организации. Формирование кадрового резерва.	Затраты на обучение.
Адаптация персонала на рабочем месте.	Тесты; анкета.	Помогает выявить проблемные зоны. Сокращение текучести кадров.	
Подбор персонала.	Анкета соискателя на должность.	Характеристика соискателя. Формирование кадрового резерва.	
Мотивация и стимулирование труда	Положение об оплате труда. Положение о премировании.	Регламентирование трудовых соглашений между организацией и сотрудником.	Часто данные регламентирующие документы не понятны персоналу.

За каждое направление отвечает отдел кадров ООО «Корочанский автомобилист», а координирует и направляет их деятельность генеральный директор, что характеризует существующую систему управления персоналом как эффективную и действенную.

Далее, необходимым является анализ функциональной взаимосвязи всех четырех групп персонала, проведенный в таблице функционального разделения труда между подразделениями и системы управления.

Таблица 2.14

Функциональные взаимосвязи всех подразделений
ООО «Корочанский автомобилист»

№ п/ п	Наименование функций отдела управления персоналом	Группы					
		Административ ный аппарат		Специалисты		Инженерный отсек	Рабочие
1	Привлечение, отбор и найм персонала	Р	О	О	П	П	Н
2	Трудовая адаптация	Н	У	У	Н	Н	Н
3	Профорентация	Н	У	У	Н	У	Н
4	Организация труда персонала	Р	Н	Н	Н	У	У
5	Мотивация и стимулирование персонала	Р	С	С	Н	Н	У
6	Развитие и обучение персонала	Р	П	С	Н	Н	У
7	Деловая оценка персонала	Н	У	У	Н	Н	Н
8	Повышение квалификации	Р	П	У	П	Н	Н
9	Анализ текучести кадров	Н	Н	У	Н	Н	Н
10	Контроль за состоянием работы кадров	Н	Н	У	Н	П	Н

Для понимания использованных знаков, дадим их пояснение [21, с. 62]:

О - отвечает за выполнение данной функции;

П - представляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции;

У - участвует в выполнении данной функции;

Р - принимает решение, утверждает, подписывает документ;

С - согласовывает подготовленный документ или отдельные вопросы в процессе выполнения функции;

Н - не участвует в выполнении данной функции.

Следует отметить, что функциональное разделение труда, играет важную роль в процессе построения эффективной системы управления персоналом, так как взаимодействие происходит между всеми подразделениями, а именно:

- с вышним руководством, непосредственно с генеральным директором, который принимает решения, согласовываются подготовленные документы;
- с юридическим отделом - решаются правовые вопросы, возникающие в процессе реализации мероприятий кадровой работы, для получения информации об изменениях в действующем трудовом законодательстве РФ, по правовому обеспечению при подготовке кадровых документов;
- с бухгалтерией - по вопросам оплаты труда;
- с отделом кадров – по вопросам расчета потребности в рабочей силе и списочной численности работников, текучести кадров, подготовки справок и проектов приказов о приеме, перемещении, увольнении и очередных отпусках работников, по штатному расписанию, таблицу учета рабочего времени, листках временной нетрудоспособности для оплаты, по подготовке справок о заработной плате для оформления пенсий по возрасту и инвалидности.

Таким образом, вышеприведенная схема взаимоотношений является в условиях современной рыночной экономики одним из решающих факторов повышения конкурентоспособности и эффективности системы управления на ООО «Корочанский автомобилист».

Таким образом, оценка эффективности существующей системы управления персоналом в ООО «Корочанский автомобилист» не обходится без анализа фонда заработной платы, который представляет собой совокупность расходов на оплату труда работников, в том числе надбавки, премии и различные виды компенсаций.

Фонд заработной платы ООО «Корочанский автомобилист» выступает как основной инструмент рационализации расходов и стимулирования работников и складывается из следующих звеньев (рис. 2.11).

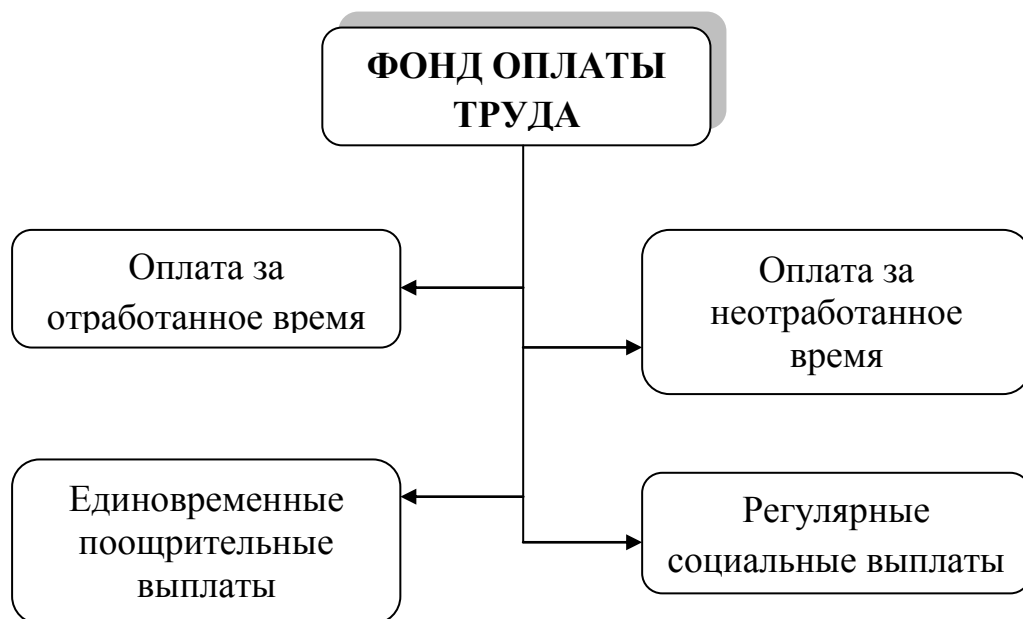


Рис. 2.11. Составляющие фонда заработной платы
ООО «Корочанский автомобилист»

Формула фонда заработной платы рассчитывается следующим образом:

$$\text{Фзп} = \text{ЗПср} * \text{Чср} * 12, \quad (2.8)$$

где ЗПср – среднемесячная заработная плата;

Чср – среднесписочная численность персонала.

Проведем следующие расчеты:

$$\text{Фзп } 2015 = 15\,000 * 220 * 12 = 39600000 \text{ руб.};$$

$$\text{Фзп } 2016 = 17\,000 * 230 * 12 = 46920000 \text{ руб.};$$

$$\text{Фзп } 2017 = 20\,000 * 270 * 12 = 64800000 \text{ руб.};$$

На основании приведенных расчетов видно, что фонд заработной платы исследуемого объекта с каждым годом увеличивается в денежном эквиваленте, это связано с увеличением объема оказанных услуг, что положительно сказывается на повышение эффективности системы управления персоналом.

На рисунке 2.12. определим динамику роста Фонда заработной платы ООО «Корочанский автомобилист» за 2015 – 2017 гг.

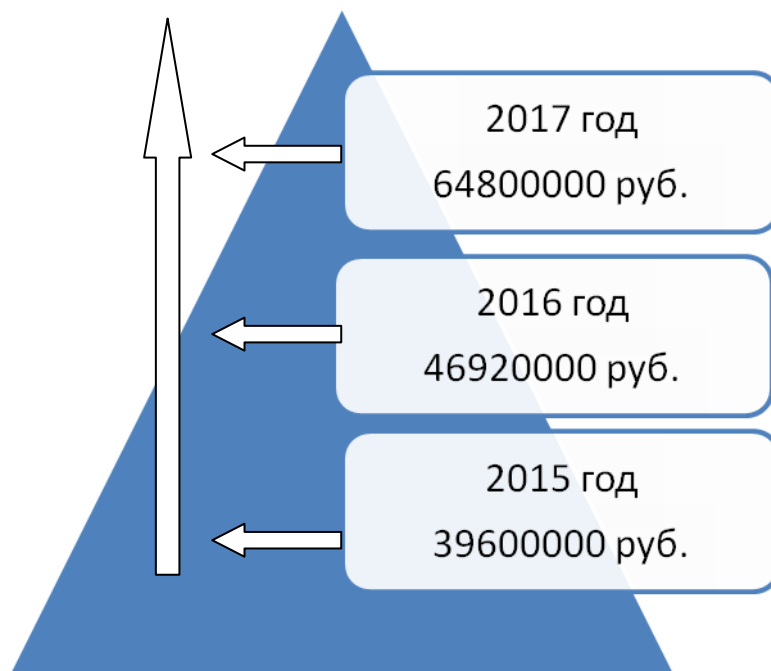


Рис. 2.12. Динамика роста Фонда заработной платы

Для более точного понимания ситуации, проведем расчет и выявим средний размер оплаты труда, следующим образом:

$$\text{ЗП ср} = \text{Ф зп} / (\text{Чср} * 12), \quad (2.9)$$

где Ф зп – годовой фонд оплаты труда;

Чср – среднесписочная численность персонала.

Проведем следующие расчеты:

$$\text{ЗП ср } 2015 = 39600000 / (220 * 12) = 15\,000 \text{ руб.};$$

$$\text{ЗП ср } 2016 = 46920000 / (230 * 12) = 17\,000 \text{ руб.};$$

$$\text{ЗП ср } 2017 = 64800000 / (270 * 12) = 20\,000 \text{ руб.}.$$

Исходя из этого, в заключении можно сделать вывод, что на ООО «Корочанский автомобилист» существует эффективно действующая система управления персоналом, которая состоит из определенных процедур по работе с кадрами, начиная с определения и составления основных идей по взаимодействию администрации и руководства с сотрудниками, и заканчивая увольнением работников. Причем, все подсистемы четко функционируют и взаимодействуют между собой.

Но, в ходе проведения анкетирования на тему социального уровня организации, в котором принимали участие все группы сотрудников, были выявлены проблемные зоны, которые отражались в отсутствии системы социального развития организации и ее сотрудников, проблемы в межличностных отношениях с руководящим персоналом (приложение 10).

А также, было проведено анкетирование, с целью, узнать мнение сотрудников об условиях работы и системе вознаграждения (приложение 11).

Для этого следовало ответить на все вопросы, ничего не пропуская, т.е. поставьте галочку рядом с вариантами ответов, которые сотрудник считает наиболее подходящим. Можно выбрать только один ответ или дать свой собственный (где это предусмотрено).

Таким образом, в анкете использовался вопрос как косвенный индикатор отношения сотрудников к организации.

Предположили, что желание пригласить в друзей на работу демонстрирует хорошее отношение к организации и наоборот.

Оказалось, что многие сотрудники, которые в ответах на другие вопросы на ту же тему давали высокие оценки, а на парадоксальный индикатор отреагировали отрицательно. Это связано с тем, что 20% персонала не удовлетворены своими условиями работы, что сказывается негативно на деятельности организации и требует скорейшего устранения, а 15% не устраивает действующая система вознаграждения.

Были выделены следующие проблемы, а именно:

- отсутствие разработанной, подкрепленной соответствующими процедурами и документами системы поиска и отбора персонала;
- не установлены четкие критерии для отбора разных категорий работников;
- не разработаны процедуры отбора новых работников;
- используемые методы отбора нуждаются в совершенствовании и дополнении;

- не разработаны положения и инструкции, регламентирующие работу в области отбора кадров;
- нехватка финансовых ресурсов для организации работы в области поиска и отбора персонала;
- недостаточный опыт и уровень квалификации работников, занимающихся отбором кадров.

При этом можно выделить главную проблему, в которой так или иначе отражаются все вышеперечисленные: во многих организациях проблему отбора новых работников пытаются решать бессистемно, нетехнологично, без учета существующего опыта работы в этой области. Поэтому необходимо, на основе всего вышеизложенного, сделать правильные выводы относительно развития и усовершенствования технологий отбора персонала.

Таким образом, выявленные проблемы необходимо устранить, для этого будут разрабатываться мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Корочанский автомобилист».

ГЛАВА III. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1. Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Корочанский автомобилист»

В связи с тем, что процесс совершенствования системы управления персоналом, является необходимым условием эффективной деятельности ООО «Корочанский автомобилист», а слаженная работа персонала и продуктивное взаимодействие, составляют основу успеха.

Поэтому, руководство ООО «Корочанский автомобилист», выносит решение в пользу устранения выявленных проблемных зон, с помощью разработки мероприятий, направленных на совершенствование системы управления персоналом.

Ответственным за разработку и внедрение мероприятий назначается действующий отдел кадров, во главе с руководителем отдела.

В свою очередь, данный отдел предоставил паспорт разрабатываемых мероприятий табл. 3.1.

Таблица 3.1.

Паспорт разрабатываемых мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Корочанский автомобилист»

№ п/п	Наименование действия	Описание действий
1	Цель	Подготовить и внедрить мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом, которые помогут устранить выявленные недостатки.
2	Проблемы	<ul style="list-style-type: none"> - отсутствие программы социального обеспечения сотрудников ООО «Корочанский автомобилист»; - проблемы в межличностных отношениях с руководящим персоналом; - наличие проблемных зон в действующей системе вознаграждения.

Продолжение таблицы 3.1

3	Способы решения проблем	<ul style="list-style-type: none"> - реализация на предприятии добровольного медицинского страхования (ДМС); - организация культурно-массовых мероприятий с целью сплочения коллектива и создания благоприятного социально-психологического климата; - оптимизация условий труда; - совершенствование действующей системы вознаграждения;
4	Риски	<ul style="list-style-type: none"> -недостаточность финансирования. - возможность некупаемости мероприятий. - негативное отношение сотрудников к нововведениям.
5	Результат	- совершенствование системы управления персоналом в ООО «Корочанский автомобилист»;

На основании вышеизложенных данных, выделим логическую структуру процесса разработки мероприятий, с целью построения документированного продукта аналитического процесса, что позволит:

- задавать вопросы и анализировать слабые стороны;
- представить информацию в ясной, краткой, логической и систематической основе;
- установить систематический контроль за мероприятиями;
- облегчить взаимодействие между всеми сторонами, участвующими в процессе.

Таблица 3.2

Логическая структура разработки мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Корочанский автомобилист»

№ п/п	Описание мероприятия	Показатели	Источники проверки	Допущения
1	Общие цели. Обеспечение своевременного и качественного оказания услуг, повышение репутации организации в целом.	Отзывы клиентов. Полнота и достоверность оказанных услуг. Увеличение объемов выполненных услуг	Анализ качества и количества оказанных услуг.	Повышение репутации организации.
2	Цель. Обеспечение эффективности управления персонала всей организации в цел	Негативные факторы, выявленные в ходе анализа.	Отчеты специалистов	Полное исполнение мероприятий проекта. Адекватное восприятие вводимых

Продолжение таблицы 3.2

				новшеств сотрудниками организации.
3	Результат. Позволит увеличить заинтересованность работников в повышении производительности и трудовой дисциплины.	Анализ и расчет экономически обоснованных затрат на приведение проекта в реальную систему действий, выявление экономического обоснования в положительную сторону.	Отчет об эффективности мероприятий.	Допускаются факторы, имеющие столь малое влияние на результат проекта, а также внутренние факторы, влияющие на связь между результатами и целью.
4	Действия: разработанные и выполненные мероприятия.	Сумма ресурсов, выделяемых на реализацию мероприятий.	Затраты на выполнение мероприятий.	Полное отсутствие рентабельности проекта.

Итак, логическая структура процесса разрабатываемых мероприятий, предполагает составление «дерева целей (проблем)», которое представляет полную картину существующей негативной ситуации в управлении персоналом, так как его корни – это причины генеральной проблемы, которую, в свою очередь, символизирует ствол (рис. 3.1.).

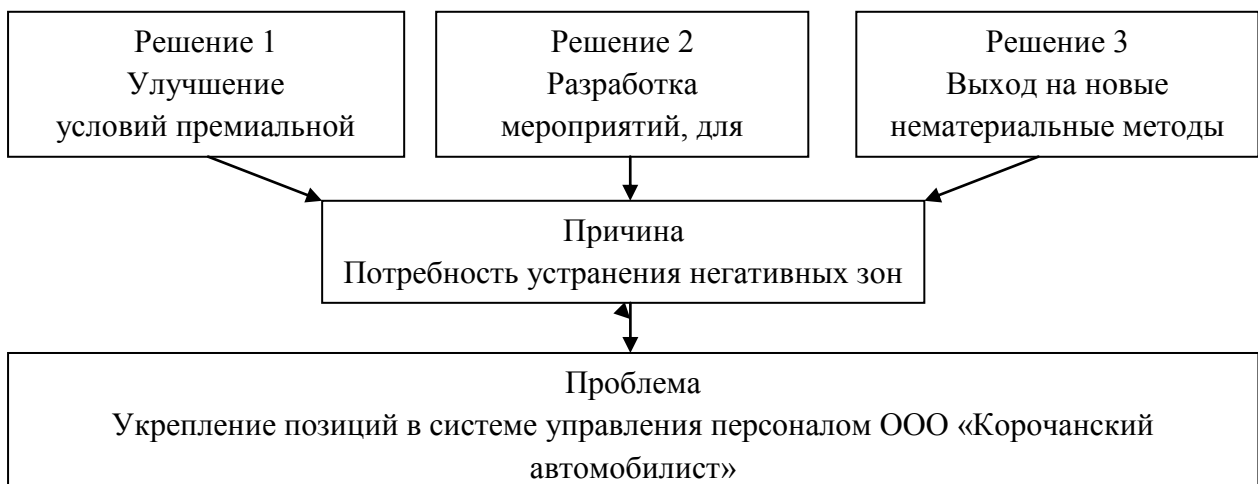


Рис. 3.1. «Дерево целей»

В процессе разработки мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Корочанский автомобилист», целесообразно приступить к выделению конкретных мероприятий по совершенствованию.

Внедрение мероприятий, направленных на повышение квалификации, а также переподготовку и обучение смежным профессиям рабочего персонала и повышения их заинтересованности в карьерном росте – являются основными направлениями работы кадровой службы ООО «Корочанский автомобилист».

Далее определим мероприятия, к ним относится:

1. Внедрение системы премирования за отработанный стаж.
2. Внедрить систему наставничества для вновь принятых работников.
3. Разработать лестницу движения по карьерной лестнице работников, которые заинтересованы в карьерном росте.
4. Развивать корпоративную культуру.
5. Ввести дополнительные премии за результаты работы.
6. Ввести систему страхования жизни.

Так, рассмотрим вышеперечисленные мероприятия более подробно.

1. Внедрение системы премирования за отработанный стаж:

- стаж 5 – 10 лет - 5% от оклада;
- стаж 10-15 лет – 10 % от оклада;
- стаж 15-20 лет – 15 % от оклада;
- стаж 20-25 лет – 17% от оклада;
- стаж 25 и более – 20% от оклада.

Тем самым, данное мероприятие поможет повысить стабильность кадровых процессов, уменьшить текучесть кадров и увеличит процент стабильности.

2. Внедрить систему наставничества для вновь принятых работников, т.е. выделить специалиста с опытом работы от 10 лет и назначить вновь принятому испытательный срок, а также:

- закрепление за каждым принятым работником, опытного сотрудника;
- ведение дневника стажера;
- обратная связь, после каждой смены стажировки не посредственно руководителем;

- проведение в коллективе специальных тренингов по сплочению сотрудников.

3. Разработать лестницу движения по карьерной лестнице работников, которые заинтересованы в карьерном росте.

Для повышения заинтересованности в карьерном росте необходимо ввести систему премирования и удержания из заработной платы. Если работник имеет невысокий разряд и в течении 2-3 лет не повышает квалификацию, то применять систему снижения премии по результатам работы например в пределах 5%.

Т.е. если работнику положена премия в размере 20%, по результатам работы, то в случае, описанном выше, необходимо надбавку к заработной плате снизить на 5%, и она составит вместо 20%, 15% (20-5%). В случае если работник регулярно с периодичностью раз в 2-3 года повышает квалификацию, то необходимо предусмотреть надбавку в виде 5-7%.

4. Развивать корпоративную культуру – ввести Кодекс Этики (приложение 12).

5. Ввести дополнительные премии за результаты работы.

Одним из факторов совершенствования системы управления персоналом является материальная мотивация. Поэтому в целях улучшения материальной заинтересованности работников, целесообразно ввести дополнительные надбавки к заработной.

Таким образом, новая система стимулирования оплаты труда позволит увеличить заинтересованность работников в повышении производительности и трудовой дисциплины.

6. Ввести систему страхования жизни в центре страхования КАСКО.

Далее рассмотрим календарный план-график работ по проекту в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Календарный план-график работ по внедрению мероприятий в 2018 году

№ п/п	Название мероприятия	Длительность (дни)	Дата начала	Дата окончания	Состав участников
1	Внедрение системы премирования за отработанный стаж.	10 рабочих дней	01.09.2018	15.09.2018	Финансовый отдел
2	Внедрить систему наставничества для вновь принятых работников.	10 рабочих дней	01.09.2018	15.06.2018	Отдел кадров
3	Разработать лестницу движения по карьерной лестнице	10 рабочих дней	01.09.2018	15.09.2018	Начальник каждого отдела
4	Развивать корпоративную культуру.	1 месяц	сентябрь	сентябрь	Инициативная группа
5	Ввести дополнительные премии за результаты работы.	10 рабочих дней	15.09.2018	25.09.2018	Финансовый отдел
6	Ввести систему страхования жизни.	5 рабочих дней	25.09.2018	30.09.2018	Финансовый отдел

Данный план-график распределения работ по времени, помогает лучше определить последовательность и взаимозависимость действий предлагаемых мероприятий.

Далее определим ответственность за выполнение поставленной цели и реализации заданных мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Корочанский автомобилист» с помощью матрицу ответственности (табл. 3.4).

Таблица 3.4.

Матрица ответственности реализации заданных мероприятий

№ п/п	Наименование функций	Группа сотрудников						
		Куратор проекта	Менеджер проекта	Инспектор проекта	Специалист проекта	Бухгалтер проекта	Отдел маркетинга	Инженер АСУП
1	Внедрение системы премирования за отработанный стаж.	У	У	О	О	П	П	П
2	Внедрить систему наставничества для вновь принятых работников.	У	О	У	У	Н	Н	Н

Окончание таблицы 3.4.

3	Разработать лестницу движения по карьерной лестнице	У	О	У	У	Н	У	Н
4	Развивать корпоративную культуру.	У	О	Н	Н	Н	У	У
5	Ввести дополнительные премии за результаты работы.	У	О	С	С	Н	Н	У
6	Ввести систему страхования жизни.	У	О	П	С	Н	Н	У
7	Контроль за состоянием работы	У	О	Н	Н	Н	Н	Н

Таким образом, данная матрица ответственности служит индикатором для определения взаимосвязи группы во время его выполнения и ответственности за внедрения мероприятий, имея следующие обозначения: О – ответственный исполнитель, И – исполнитель, С- согласование (консультация), У – утверждение (приемка), З – знакомится (информируется).

Эффективное использование сформированного персонала в значительной степени обеспечивается разработкой системы мероприятий, направленных на повышение эффективности системы управления. Поэтому, необходимо оценить экономическую эффективность предлагаемых мероприятий.

3.2. Социальная и экономическая оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Прежде чем приступить к расчету экономической эффективности предлагаемых мероприятий, необходимо представить затраты из бюджета ООО «Корочанский автомобилист» (табл.3.5).

Таблица 3.5

Расчет затрат на мероприятия по совершенствованию системы управления ООО «Корочанский автомобилист»

Код задачи	Название задачи	Сумма, тыс. руб.	Источники финансирования
1	Внедрение системы премирования за выслугу лет.	100 000	Средства бюджета организации
2	Внедрение программы развития персонала.	50 000	
3	Организация культурно-массовых мероприятий с целью сплочения коллектива и создания благоприятного социально-психологического климата	10 000	
4	Внедрение системы дополнительного премирования по результатам работы.	50 000	
5	Внедрение системы страхования жизни.	150 000	
Итого:		360 000	

Исходя из того, что финансирование процесса реализации представленных мероприятий по совершенствованию системы управления ООО «Корочанский автомобилист» происходит из выручки 2017 года, которая составляет 294297 тысяч рублей, затраты на реализацию составили 200 000 тысяч рублей.

Исходя из необходимых затрат и ожидаемого прироста финансовых результатов, в табл. 3.6 рассчитаем показатели экономического эффекта.

Таблица 3.6

Денежные потоки от реализации мероприятий, тыс. руб.

№ п/п	Показатель	октябрь	ноябрь	декабрь	Итого за 3 месяца
Суммарный отток – 200 000 тысяч рублей.					
1	Прирост выручки от продаж	3039	3343	3646	10028
2	Прирост себестоимости продаж	2002	2202	2402	6606
3	Прирост валовой прибыли	1037	1140	1244	3421
4	Прирост коммерческих расходов	50	50	50	150
5	Прирост амортизационных отчислений	25	25	25	75
6	Прирост прибыли от продаж	962	1065	1169	3196
7	Прирост чистой прибыли	769	852	935	2556
8	суммарный приток	794	877	960	2631
9	Чистый денежный поток	714	796	766	2276
10	Коэффициент дисконтирования	0,97	0,96	0,95	2,88
11	Чистый дисконтированный поток	692	765	728	2185
12	NPV	-1213	-448	280	-1381

В процессе определения коэффициента дисконтирования в основу положена ставка дисконта, объясняемая ставкой рефинансирования ЦБ, прогнозируемым на 2018 г. уровнем инфляции, а также уровнем риска, закладываемым в проекте. Поскольку денежные потоки представлены в проекте по месяцам, используется следующая формула оценки коэффициента дисконтирования:

$$\frac{1}{(1+i)^{\frac{\text{месяц}-1}{12}}}, \quad (3.1)$$

где i – ставка дисконтирования;

месяц – порядковый номер месяца проекта.

$$K_1 = 1 / (1+0,18)^{(3-1)/12} = 0,97$$

$$K_2 = 1 / (1+0,18)^{(4-1)/12} = 0,96$$

$$K_3 = 1 / (1+0,18)^{(5-1)/12} = 0,95$$

$$K_4 = 1 / (1+0,18)^{(6-1)/12} = 0,93$$

Чистая текущая дисконтированная стоимость – NPV – характеризует общий абсолютный результат деятельности, ее конечный эффект:

$$NPV = \sum_{k=1}^n P_k \cdot \frac{1}{(1+r)^{(k-1)/12}} - \sum_{t=1}^m K_t \cdot \frac{1}{(1+r)^{(k-1)/12}}, \quad (3.2)$$

$$NPV = -400 - 1505 + 692 + 765 + 728 + 1078 = 1358 \text{ тыс. руб.}$$

Положительное значение NPV свидетельствует об эффективности предлагаемых мероприятий.

Индекс рентабельности – PI определяется как отношение приведенных притоков (P_k) к приведенным оттокам (K_k):

$$PI = (771 + 842 + 912 + 1078) / (-400 - 1505 - 69 - 78 - 184) = 1,61$$

$PI > 1$, значит данные предлагаемых мероприятия эффективны и целесообразны по внедрению.

Срок окупаемости – это минимальный временной интервал, за пределами которого эффект становится неотрицательным:

$$T_{\text{в}} = x + \frac{|NPV_{tx}|}{ЧДП_{tx+1}} \quad (3.3)$$

$$T_{\text{ок}} = T_{\text{в}} - T_{\text{инв}} \quad (3.4)$$

где x – количество месяцев с отрицательным эффектом (t_x) в дисконтированном денежном потоке нарастающим итогом;

NPV_{tx} – NPV с отрицательным эффектом в месяце t_x ;

$ЧДП_{tx+1}$ – дисконтированный денежный поток с положительным эффектом в месяце, следующем за t_x ,

$T_{\text{инв}}$ – период вклада инвестиций, мес.

$$T_{\text{в}} = 1 + (1358/1078) = 2,2 \text{ мес.}$$

$$T_{\text{ок}} = T_{\text{в}} - T_{\text{инв}} = 2,2 - 1 = 1,2 \text{ мес.}$$

Таким образом, экономическая целесообразность предлагаемых мероприятий доказана, так как в процессе исследования получены лишь положительные значения. Период реализации выбран 1 месяц – июнь

2018года, сумма вложений – 200 000 рублей, источник финансирования – собственные средства. Ожидаемый рост выручки – 30%. Срок окупаемости инвестиций – 1,2 месяца.

Таким образом, для эффективного исполнения рекомендуемых мероприятий, необходимо идентифицировать риски проекта. Целью идентификации рисков является выявление, уяснение и документирование неопределенных событий или условий, наступление которых может повлиять на проект. Документирование рисков осуществляется в реестре рисков (табл.3.7)

Таблица 3.7

Реестр рисков реализации предлагаемых мероприятий в
ООО «Корочанский автомобилист»

№ п/п	Риск	Ожидаемые последствия наступления риска	Мероприятия по предупреждению наступления риска	Действия в случае наступления риска
1	Ограничение бюджета организации	Невозможность исполнить все этапы	Предварительный расчет бюджета с расчетом этого риска	Выполнение ключевых этапов проекта.
2	Негативное отношение сотрудников к предлагаемым мероприятиям	Невыполнение установленных правил сотрудниками	Полная информированность сотрудников о предстоящих изменениях.	Моральное и материальное стимулирование за участие в процессе.

Помимо экономических результатов мероприятия принесут увеличение относительной конкурентоспособности.

Подводя итог проведенному исследованию, необходимо отметить, что для совершенствования существующей системы управления персоналом в ООО «Корочанский автомобилист» необходимо:

- своевременно восполнять потребности в персонале необходимого качества;
- внедрить систему стимулирующих доплат;
- составлять индивидуальные планы карьерного роста;

- внедрить систему наставничества;
- при приеме на работу сделать возрастные границы более гибкими, для привлечения более опытных сотрудников;
- совершенствовать корпоративную культуру;
- ввести дополнительные премии в зависимости от стажа работника;
- повышать заинтересованность работников в карьерном росте;
- способствовать продвижению по службе заинтересованных работников, работающих на предприятии, а не принимать на вакантные должности работников со стороны;
- направлять на подготовку, переобучение и повышение квалификации рабочих;
- совершенствовать систему отбора и найма работников.

Таким образом, предложенные мероприятия станут экономически целесообразными, что придаст им большую ценность.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современном мире, для успешного ведения бизнеса в сфере оказания и предоставления услуг, система управления персоналом выступает информативным языком и основной функцией управления, так как вся комплексная работа сосредоточена на персонале.

В ходе исследования, определили, что система управления персоналом является сугубо индивидуальным и уникальным инструментом управления, который предстоит правильно внедрить в организацию.

Это связано с тем, что тенденции современного рынка управленческого консалтинга показывают, что все больше организаций обращают внимание на данную проблему и стремятся решить ее.

Целесообразно, что сущность системы управления персоналом заключается в следующем: персонал есть некая закономерность, представляющая совокупность правил, основных положений и норм, на которых лежит сама система управления человеческими ресурсами.

В настоящее время, перед специалистами области управления стоит следующая доминирующая концепция управления XXI века – это разработка и использование наиболее эффективных технологий в системе управления персоналом.

Поэтому, кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом, формируется руководством организации, реализуется кадровой службой в процессе выполнения её работниками своих функций.

Таким образом, проведенная организационно-экономическая характеристика основных показателей деятельности ООО «Корочанский автомобилист» за 2015 – 2017 год, показала положительную динамику финансового результата.

Выявлены, что система управления организацией является линейно-функциональной, а функциональные взаимосвязи отдела кадров с другими подразделениями.

Следующим был проведен обширный анализ системы управления персоналом в организации, а именно численности и структуры всего персонала и по группам, анализ возрастной и половой принадлежности, проанализирована динамика трудового стажа и уровень образованности персонала.

Также проведен анализ управления персоналом на основе качественных и количественных показателей.

Проведено анкетирование всех работников, с помощью чего выделили следующие недостатки, требующие незамедлительного устранения и исправления:

- отсутствие разработанной, подкрепленной соответствующими процедурами и документами системы поиска и отбора персонала;
- нехватка финансовых ресурсов для организации работы в области поиска и отбора персонала;
- отсутствие системы социального развития организации и ее сотрудников,;
- проблемы в межличностных отношениях с руководящим персоналом;
- не удовлетворенность своими условиями работы;
- отрицательное отношение к действующей системе вознаграждения.

На основе выявленных недостатков были разработаны мероприятия по устранению и решению проблем, а также сделаны расчеты экономической эффективности, что подтвердило экономическую обоснованность и выгоду предложенного проекта.

Таким образом, правильно построенная структура персонала, является опорой и выступает в виде фактора повышения эффективности управления в системе персонала.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации. Принят ГД ФС РФ от 30.11.2001 г. № 197-ФЗ. // Правовая справочно - информационная система Консультант Плюс (ред. от 05.05.2018).
2. Гражданский кодекс Российской Федерации: Часть 1. Принят ГД ФС РФ от 30.11.1994 г. №51-ФЗ. // Правовая справочно - информационная система Консультант Плюс (ред. от 03.05.2018).
3. Гражданский кодекс Российской Федерации: Часть 2. Принят ГД ФС РФ от 26.01 1996 г. № 14-ФЗ // Правовая справочно - информационная система Консультант Плюс (ред. от 03.05.2018).
4. Налоговый кодекс Российской Федерации: Часть 2 Принят ГД ФС РФ 16.07.98г. №146-ФЗ // Правовая справочно - информационная система Консультант Плюс (ред. от 05.05.2018).
5. Постановление Правительства РФ «Об особенностях порядка исчисления средней заработной платы» от 24.12.2007 № 922 //Правовая справочно - информационная система Консультант Плюс (ред. от 15.04.2018).
6. Акимова О. Е. Мотивация предпринимательского труда: теория и практика [Текст] / О. Е. Акимова. М-во образования и науки Рос. Федерации, Волгогр. гос. техн. ун-т. - Волгоград : ВолгГТУ, 2015. – 109 с.
7. Акмаева Р. И. Компенсационный менеджмент управление вознаграждением работников [Текст]: учебное пособие / Р. И. Акмаева, Н. Ш. Епифанова. - Санкт-Петербург : Изд-во Политехнического ун-та, 2015. - 391 с.
8. Архипова, Н.И. Основы управления персоналом. Краткий курс для бакалавров : [учеб. пособие] / О.Л. Седова, Н.И. Архипова. - М. : Проспект, 2016. - 229 с.
9. Базаров Т.Ю. Управление персоналом [Текст]: Учебник для студ. учреждений сред. проф. образования. - 13-е изд., перераб. и доп. - М. : Академия, 2015. - 320 с.

10. Балашов А.И. Управление человеческими ресурсами: для бакалавров и специалистов [Текст] / А. И. Балашов, И. Д. Котляров, А. Г. Санина. - Москва ; Санкт-Петербург : Питер, 2015. - 318 с.
11. Барышева А. В. Мотивация [Текст] / А. В. Барышева, Е.А. Киктева. - Санкт-Петербург: Питер, 2014. - 206 с.
12. Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 235 с.
13. Бычков В. П. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / Под ред. В. П. Бычкова. – М.: ИНФРА-М, 2015.- 237 с.
14. Василенко С. В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом [Текст] / С.В. Василенко. – 2-е изд. – М.: Издательско-торговая компания «Дашков и К», 2015. – 136 с.
15. Версин В.Р. Теория управления организацией [Текст]. - СПб. : Инфо-да, 2014. - 128 с.
16. Витик С. В. Стимулирование репродуктивного труда на российских предприятиях (механизм и оценка эффективности) [Текст] : автореф. дис. канд. эконом. наук / Витик С. В. – Екатеринбург: Урал. федер. ун-т им. Б. Н. Ельцина, 2012. - 23 с.
17. Гапошина, Л. Г. Маркетинг кадрового обеспечения: учебное пособие. [Текст] / Л.Г. Гапошина. - М: Дашков и К, 2014. - 116 с.
18. Генкин Б. М. Управление человеческими ресурсами [Текст]: учебник для вузов / Б. М. Генкин, И. А. Никитина. - Москва: ИНФРА-М, 2013. - 463 с.
19. Данилова С.В. Совершенствование системы материального стимулирования труда работников сельскохозяйственных организаций [Текст]: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Данилова Светлана. - Смоленск, 2012. - 20 с
20. Дашкова Е.С. Современные системы вознаграждения персонала [Текст]/ Е. С. Дашкова. - Воронеж : Изд-во Воронежского гос. ун-та, 2013. - 107 с.

21. Долгих В.И. Основы управления персоналом [Текст]: учебно-методическое пособие / И. В. Долгих ; Урал. гос. пед. ун-т, Ин-т кадрового развития и менеджмента, каф. акмеологии и психологии упр. - Екатеринбург : УрГПУ, 2015. - 152 с.
22. Егоршин, А.П. Управление персоналом: учебник для вузов [Текст] / А.П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2014. - 1104 с.
23. Журавлев, П.В. Менеджмент персонала: учебное пособие [Текст] / П.В. Журавлев. - М.: Экзамен, 2016. - 448 с.
24. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 336 с.
25. Зимин Н.Е. Анализ и диагностика финансового состояния предприятия: Учебное пособие / Н.Е. Зимин. – М.: ИКФ ЭКМОС, 2011. - 187с.
26. Иванова, С.В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час [Текст] / С.В. Иванова. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2018. - 160 с.
27. Иванов Ю.Н. Экономическая статистика: Учебник– 2-ое изд., доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 668 с.
28. Караваев В.А. Управление человеческим капиталом организации на основе формирования позитивной мотивации персонала [Текст] / В. А. Караваев. - Москва : Перо, 2015. - 131 с.
29. Кибанов А. Я. Организация оплаты труда персонала [Текст]: учебно- практическое пособие / А.Я. Кибанов. – М.: Проспект, 2014. – 452 с.
30. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: учебник [Текст] / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. М.: ИНФРА - М, 2014. - 304 с.
31. Колбачев Е. Б. Управление персоналом [Текст] / Е.Б. Колбачев [и др.]. - учебное пособие : Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. – 381 с.
32. Коновалова, В.Г. Организация отбора и оценки персонала [Текст] / В.Г. Коновалова. – М.: Экзамен, 2016. - 164 с.
33. Липатов В. С. Управление персоналом предприятий и организаций [Текст]: учебник / В. С. Липатов. – М.: ГроссМедиа, 2015. – 423 с.

34. Лобанова, Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]: учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. Н. Лобанова. — М. : Издательство Юрайт, 2015. — 482 с.
35. Маслова В. М. Управление персоналом [Текст]: учебник для бакалавров / В. М. Маслова ; Финансовый ун-т при Правительстве РФ. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юрайт, 2014. - 492 с.
36. Маренков Н.Л. Управление трудовыми ресурсами [Текст] / Ростов н/Д: Феникс, 2016. – 448 с.
37. Мескон, М.. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2018. - 672 с.
38. Музыченко В. В. Мастер-класс по управлению персоналом [Текст] / В.В. Музыченко. – М.: ГроссМедиа, 2012. – 648 с.
39. Наровлянская, Т. Н. Мотивация труда в механизме предложения на российском рынке рабочей силы [Текст] / Т. Н. Наровлянская, Н. П. Щепачева, Е. А. Гамзаева ; Минобрнауки России, Оренбург. гос. ун-т. - Оренбург : НикОс, 2016. - 105 с.
40. Немировский И. Л. Выдающийся руководитель: Как обеспечить бизнес-прорыв и вывести компанию в лидеры отрасли [Текст] / И. Л. Немировский, И. А. Старожукова. – М.: Интеллектуальная Литература, 2015. – 398 с.
41. Немыкин Д.Н. Исследование систем управления [Текст]: учеб. пособие / Д.Н.Немыкин. - Белгород: Кооперативное образование, 2017. – 67с.
42. Окрушко В.Я. Проблемы управления экономическими интересами [Текст] / Окрушко В.Я. // Проблемы современной экономики. – 2016. - №1. – с. 62-66.
43. Основы теории управления [Текст]: учебное пособие / Под ред. В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 654с.
44. П Ожогов С.И. Толковый словарь [Текст] / С. И. Ожогов. - Краснодар : ХОРС, 2015. - 657 с.

45. Пашуто В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии [Текст]: учебно-практическое пособие. М.: КНОРУС, 2014. – 321 с.
46. Попов, С. Г. Управление персоналом: учебное пособие [Текст] / С.Г. Попов. - М.: Ось - 89, 2015. - 144 с.
47. Потуданская В.Ф. Мотивация трудовой деятельности: подходы к исследованию и управлению [Текст]: монография / В. Ф. Потуданская, О. В. Копылова ; Федер. агентство по образованию, Омский гос. техн. ун-т. - М. : Экономика, 2015. - 171 с.
48. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации [Текст] / В.П. Пугачев. - М.: Аспект Пресс, 2017. - 279 с.
49. Радугин А.А. Основы менеджмента [Текст] / А.А. Радугин. - М.: Центр, 2017.- 567с.
50. Родионова Е. А. Психология стимулирования персонала [Текст] / Е. А. Родионова. – Х.: «Гуманитарный центр», 2016. – 228 с.
51. Рофе А. И. Организация труда рабочих и служащих [Текст]: учебник для вузов / А. И. Рофе. - 3-е изд., доп. и перераб. - Москва : МИК, 2016. – 534 с.
52. Румянцева З. П. Общее управление организацией. Теория и практика [Текст] : Учебник / З. П. Румянцева. – М.: ИНФРА-М, 2016.- 304 с.
53. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. / Г.В. Савицкая. - Минск: Новое знание, 2017. - 729 с.
54. Самыгин С. И. Управление персоналом для студентов вузов [Текст] / С.И. Самыгин [и др.]. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. – 583 с.
55. Слепцова, А.С. Психодиагностика персонала [Текст] / А.С. Слепцова. - Ростов н/Д: Феникс, 2015. - 320 с.
56. Семенов В.Г. Организационно-экономические аспекты оценки системы мотивации и стимулирования труда на предприятиях промышленности [Текст]: автореферат диссертации на соискание ученой

степени кандидата экономических наук / Семенов В. Г.; [Самар. гос. техн. ун-т]. - Москва, 2012. - 27 с.

57. Симоненко В.Н. Мотивация и материальное стимулирование развития трудового потенциала Российской Федерации [Текст]/ В. Н. Симоненко ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Комсом.-на- Амуре гос. техн. ун-т. - Владивосток : Изд-во Дальневосточного федерального ун-та, 2011. - 293 с.

58. Симоненко В.Н. Управление стимулированием и мотивацией персонала организаций реального сектора экономики [Текст]/ Н. Н. Симоненко, В. Н. Симоненко, Е. Ю. Старкова. - Владивосток: Издательский дом Дальневосточного федерального ун-та, 2013. - 199 с.

59. Сироткина Н.В. Управление человеческими ресурсами в условиях низкой мотивационной восприимчивости [Текст] / Н. В. Сироткина, А. А. Черникова, Н. А. Полева. - Воронеж : Научная книга, 2012. - 214 с.

60. Старобинский, Э.Е. Как управлять персоналом? [Текст] / Э.Е. Старобинский. - М.: ЗАО «Бизнес – школа «Интел - Синтез», 2018. - 384 с.

61. Торрингтон, Д. Управление человеческими ресурсами [Текст] / Д. Торрингтон. - М.: Дело и Сервис, 2018. - 752 с.

62. . Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента: практическое пособие [Текст] / В.В. Травин, В.А. Дятлов. - М.: Дело, 2016. - 336 с.

63. Управление персоналом организации. Учебник [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. - М: ИНФРА-М, 2018. - 512 с.

64. Федорова Н.В. Управление персоналом: учебник [Текст] / Н.В. Федорова О.Ю. Миниченкова. – М.: КНОРУС, 2018.- 432 с.

65. Шейл, П. Руководство по развитию персонала [Текст] / П. Шейл. - СПб.: Питер, 2016. - 240 с.

66. Шкатулла, В.И. Настольная книга менеджера по кадрам [Текст] / В.И. Шкатулла. - М.: НОРМА, 2016. - 992 с.

67. Шнайдер, Б. Персонал для организации: научный подход к поиску, отбору, оценке и удержанию сотрудников. Пер. с англ. под ред. Гри-

шиной Н.В. и др. [Текст] / Б. Шнайдер. - СПб.: Экономическая школа, 2017. - 560 с.

68. Яковлева Р.А. Реформирование заработной платы в условия современной системы управления [Текст] / Р.А. Яковлева. – Финансы и статистика, 2018. – 284 с.

69. Dyer L.&Holder G.W. A strategic perspective of human resources management. // L. Dyer & G.W.Holder (Eds.) Human resources management: Evolving roles and responsibilities. – 1988, Washington, DC: American Society for, 2016. – P. 425.

70. Kirkpatrick, D. L. Evaluating training programs: the four levels. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc, 2015. - P. 129.