

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
им. В.П. АСТАФЬЕВА»

(КГПУ им. В.П.Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
Кафедра менеджмента организации

Никитина Анна Михайловна

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КЛЮЧЕВЫХ
ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Направление подготовки 38.03.02 менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы:
менеджмент организации

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой д.э.н., профессор
Лукьянова Анна Александровна

_____ (дата, подпись)

Руководитель доцент Москвин Сергей
Николаевич

_____ (дата, подпись)

Дата защиты _____

Обучающаяся Никитина Анна Михайловна

_____ (дата, подпись)

Оценка _____

_____ (прописью)

Красноярск 2018

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Глава 1. Теоретические основы управления персоналом организации на основе ключевых показателей эффективности	7
1.1. Понятие и сущность системы управления персоналом организации.....	7
1.2. Принципы и методы совершенствования управления персоналом организации	20
1.3. Применение ключевых показателей эффективности для совершенствования систем управления персоналом организации.....	27
Глава 2. Анализ системы управления персоналом в ООО «Меркурий»	41
2.1. Организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «Меркурий»	41
2.2. Анализ системы управления персоналом ООО «Меркурий»	52
2.3. Структурный анализ функций и результатов ключевых работников организации	62
2.4. Анализ критериев и показателей системы управления персоналом ООО «Меркурий»	71
Глава 3. Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Меркурий» на основе использования ключевых показателей эффективности	82
3.1. Разработка ключевых показателей эффективности работников организации и механизма их влияния на систему управления персоналом	82
3.2. План внедрения организационных изменений, связанных с совершенствованием системы управления персоналом	83
3.3. Оценка экономической эффективности мероприятий	86
Заключение.....	90

Введение

Одним из главных на данный момент факторов производства, а зачастую и основным, требующим наибольших затрат, являются человеческие ресурсы. Кадры играют ведущую роль в производственном процессе. Именно от них зависит, насколько эффективно используются в организации средства производства и насколько успешно работает организация в целом.

Организация современного типа в условиях постоянно меняющегося рынка, вынуждена быть динамичной и способной адаптироваться к изменениям внешней среды, а следовательно должна быть ориентированной на управление процессами и управление персоналом. Управление персоналом занимает ведущее место в системе управления организацией. Поэтому правильное и грамотное формирование и управление персоналом организации – чрезвычайно важная задача, которая стоит как перед службой управления персоналом, так и перед руководителями всех уровней.

В настоящее время целесообразно рассматривать персонал как ключевой актив любой организации. Это важнейший потенциал хозяйственной системы. От его качества и полноты реализации зависит в значительной степени успех в достижении поставленных перед организацией целей. Квалифицированный персонал является одним из главных производственных активов. Эффективность деятельности организации во многом зависит от расстановки работников. Необходимо рационально распределять работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, учитывать способности, психофизиологические и деловых качества работников. Чтобы повысить эффективность деятельности персонала организации необходимо определить

стратегию управления персоналом, принципы работы с персоналом, оптимизировать структуру управления персоналом, процессы и функции управления, отладить методы работы с кадрами, настроить систему мотивации и стимулирования персонала.

Одним из популярных инструментов системы стимулирования и мотивации персонала является внедрение системы ключевых показателей эффективности. Использование ключевых показателей эффективности помогает организации в достижении стратегических, тактических и операционных целей. Использование КРІ в практической деятельности дает возможность оценить организации свое состояние и помочь в оценке реализации стратегии. Ключевые показатели эффективности позволяют производить контроль деловой активности сотрудников, подразделений и организации в целом. Таким образом, внедрение ключевых показателей эффективности в деятельности организации является основным инструментом обеспечения совершенствования системы управления персоналом.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка и теоретическое обоснование мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом на основе использования ключевых показателей эффективности на примере ООО «Меркурий».

Объект исследования: система управления персоналом в организации.

Предмет исследования: мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом.

Достижение цели работы сопровождалось решением следующих задач:

- 1) рассмотреть теоретические основы совершенствования системы управления персоналом на основе ключевых показателей эффективности;
- 2) представить характеристику ООО «Меркурий» и провести анализ системы управления персоналом;
- 3) разработать модель КРІ системы управления персоналом;

4) разработать мероприятия по совершенствованию управления персоналом в ООО «Меркурий» на основе использования КРІ;

5) дать оценку эффективности предложенным мероприятиям

В основу методологии исследования выпускной квалификационной работы положены следующие подходы: управления человеческими ресурсами (Алексеева Л.Е., Бреусова, Е. А., Негреева В.Ю., Бутова Л.М., Иванова Д.А., Горбачева И.Н., Горюшина Ю.Н., Звягин Л. С., Кибанов А.Я., Кривоzubова А.Е., Кулыгина И. А., Маслова В.М., Настинова Ц. С. И других), ключевые показатели эффективности (Агиевич Т.Г., Архипова Н.И., Депутатова Л.Н., Еремина Г.А., Жемчугов А.М., Колосовская Н.В., Нефедов Н. А., Панов М.М. и другие), системный подход, развивающий подход.

Глава 1. Теоретические основы управления персоналом организации на основе ключевых показателей эффективности

1.1. Понятие и сущность системы управления персоналом организации

Высокая динамика осуществления деятельности организаций в быстро развивающейся конкурентной среде вынуждает руководителей большинства организаций концентрировать основное внимание не только на управлении производством, финансами, маркетингом, но и на совершенствовании такой важнейшей составляющей управления как человеческие ресурсы. В связи с этим растет актуальность управления персоналом на основе ключевых показателей эффективности деятельности.

Управление персоналом – область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации качественным персоналом, способным выполнять возложенные на него трудовые функции и оптимальное его использование. Управление персоналом является неотъемлемой частью качественных систем управления организации [48, с.6].

Управление персоналом – процесс эффективного использования и развития человеческих ресурсов организации для достижения организационных и личных целей персонала, путем применения экономических, организационных и социально-психологических методов управления [19, с.4].

Под системой управления персоналом понимают совокупность определенных методов, способов, процедур и технологий работы с кадрами, работающими в какой-либо организационной структуре [28, с.82]. Это «система, в которой реализуются функции управления персоналом, включающая подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций» [49, с.16]

Выделяют следующие четыре направления цели управления коллективом: экономическое, научно-техническое, производственно-коммерческое и социальное. К экономическим целям организации можно отнести получение заранее определенной прибыли как результат деятельности организации. Научно-техническое направление обеспечивает определенный уровень технического и научного соответствия продукции требованиям рынка сбыта и рост производительности труда за счет внедрения новых технологий. Производственно-коммерческое направление призвано обеспечивать определенный объем изготовления и реализации продукта производства организации. Социальное направление цели должно способствовать достижению необходимого уровня потребностей в социальной сфере [8, с.23].

Вся система целей управления персоналом, имея своей основой экономический рост организации, вместе с тем учитывает социальную направленность как основу формирования направленности управления кадрами. Цели организации по управлению персоналом должны одновременно решать вопросы потребностей персонала и способствовать целям использования персонала для экономического благополучия и роста. То есть система целей управления персоналом имеет выраженную двоякую направленность. В зависимости от того, насколько руководству организации удастся совместить эти направленности и избежать противостояния интересов, будет в итоге зависеть эффективность работы всей организации.

Задачи по управлению персоналом сводятся к следующему [28, с.85]:

- комплектация штата организации в соответствии со стратегией развития в кратко-, средне- и долгосрочной перспективах, а также с целями производственного плана, включая конкретные финансовые показатели;
- создание системы подготовки руководящего резерва, обеспечение преемственности руководства и снижение риска кадровых потерь;
- принятие решений по не справляющимся с работой менеджерам;

– ориентация службы управления персоналом на достижение производственных результатов.

Таким образом, управление персоналом организации – это системное, планомерно организованное воздействие на процесс формирования, распределения, перераспределения персонала на уровне организации в целях обеспечения эффективного функционирования организации и всестороннего совершенствования занятых на нем работников. С этой точки зрения система управления персоналом представляет собой совокупность определенных процессов и действий, ведущих к образованию устойчивых связей между работниками организации и предполагающая реализацию комплекса мер по управлению персоналом и достижению стратегических целей организации. В теории менеджмента под системой управления персоналом понимается совокупность приемов, методов, технологий организации работы с людьми, состоящими в штате организации.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформулировать главную цель системы управления персоналом: обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, повышение профессиональной подготовки и стимулирование (рисунок 1.2) [20, с.64].



Рис. 1.2. Укрупненное дерево целей системы управления персоналом организации

К основным элементам системы управления персоналом относятся: планирование персонала; набор персонала; отбор персонала; обучение персонала; профориентация и адаптация персонала; аттестация персонала; мотивация и стимулирование персонала; перемещение персонала (рисунок 1.1) [9, с.623].

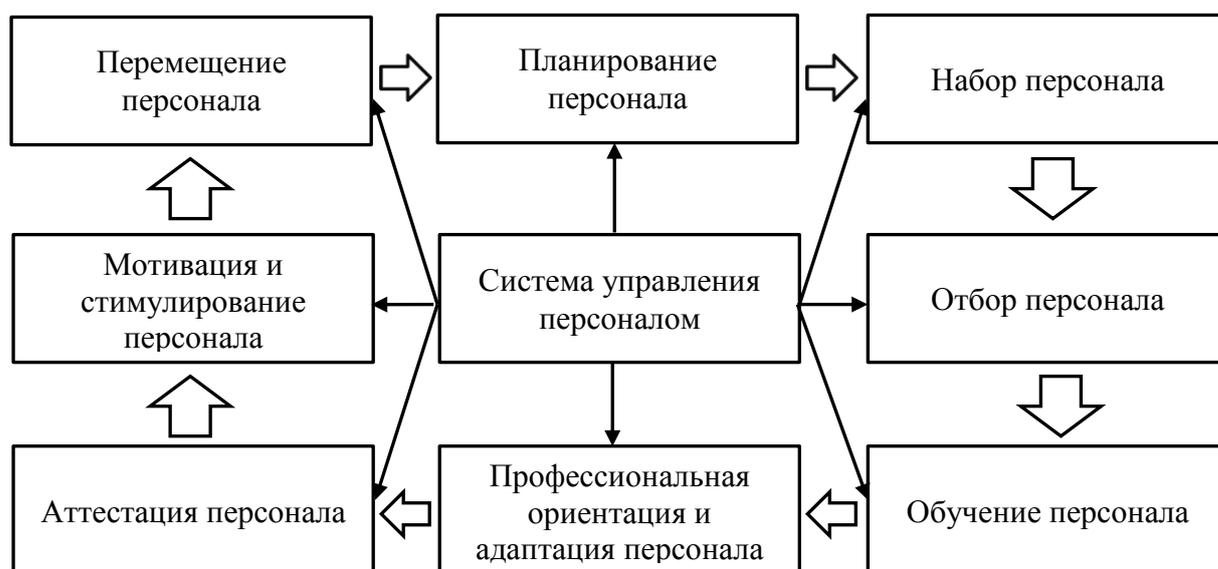


Рис. 1.1. Система управления персоналом организации

Рассмотрим несколько подробнее основные элементы системы управления персоналом организации.

Планирование персонала решает задачи обеспечения организации персоналом необходимой численности и качества, определяет сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы, требования, предъявляемые к тем или иным категориям работников. В функции планирования также относятся также возможности использования персонала в соответствии с потенциалом, обеспечение совершенствования этого потенциала и повышения квалификации работников, обеспечение справедливой оплаты труда, мотивации персонала и решение социальных проблем [28, с.96]. При планировании выявляются необходимые для обеспечения полноценных функций персонала мероприятия и определяются финансовые источники средств для их реализации.

Набор и отбор персонала в организацию решает одну из основных задач деятельности – удовлетворение спроса на необходимую рабочую силу в количественном и качественном выражении. При этом выделяют два возможных источника привлечения возможных кандидатов, удовлетворяющих необходимым требованиям и обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, стоящих перед организацией: внешний и внутренний [28, с.154-156].

Внутренние источники для замещения вакантных должностей – это люди, работающие в организации. Опыт зарубежных стран, например японский, показывает, что в организациях сначала объявляется внутренний конкурс на замещение вакантных должностей и только в случае отрицательного результата принять участие в конкурсе приглашают специалистов из внешней среды. Такие методы укрепляют морально-психологический климат в коллективе.

Другим методом является совмещение профессий. Этот метод целесообразен при совмещении должностей работников организации, особенно если объем работ небольшой или исполнитель требуется на короткое время, например на время отпуска другого сотрудника. В российских производственных организациях в последнее время достаточно часто встречается совмещение профессий и должностей. Так, мастер одного производственного участка одновременно выполняет обязанности другого мастера. Это позволяет ему получать дополнительный приработок в условиях низких ставок заработной платы [28, с.166-167].

Внешними источниками привлечения кандидатов являются все потенциально возможные работники, которые по своим профессиональным и деловым качествам могли бы работать в организации, но не работают в ней в настоящее время. К внешним источникам относятся центры (службы) занятости, кадровые (рекрутинговые) агентства, самостоятельный поиск работников, который ведется через средства массовой информации,

специализированные газеты и журналы, такие как «Из рук в руки», «Работа для Вас» и многие другие, а также размещение объявлений в журналах, которые читают потенциальные кандидаты. В последнее время активно развит поиск работников через специализированные сайты в Интернете, на которых организации размещают объявления об имеющихся вакансиях, а также просматривая резюме, присланные на сайт соискателями на вакантные должности.

После проведенных мероприятий по привлечению кандидатов в данную организацию начинается процесс их отбора для того, чтобы оставить необходимое количество потенциальных работников, отличающихся необходимыми качествами, предъявляемыми к должностям, которые они планируют занять.

До принятия окончательного решения о приеме на работу в организацию потенциального кандидата он должен пройти следующие этапы [27, с. 66-67].

1. Предварительная отборочная беседа. Такая беседа проводится специалистом кадровой службы (менеджером по набору персонала), иногда уже на этом этапе к беседе привлекается линейный менеджер, который впоследствии становится непосредственным начальником принимаемого на работу сотрудника. Цель отборочной беседы – оценить общий уровень претендента (его адекватность), уровень его образования, внешний вид и определяющие личностные качества (манера разговаривать, поведение и т.п.).

2. Заполнение бланка заявления и анкеты. Прошедшие отборочную беседу претенденты должны заполнить специальный бланк заявления и анкету. Эта ступень присутствует в любой процедуре отбора, независимо от типа организации. Число вопросов анкеты должно быть минимальным, и они запрашивают информацию, касающуюся прошлой работы претендента, и его биографические данные, так чтобы на их основе можно было провести

стандартизированную оценку кандидата.

3. Интервью (беседа по найму). Это один из основных этапов в процедуре отбора кандидатов. Окончательные решения о приеме принимаются, как правило, после проведения интервью. Существует несколько видов такой беседы, она во многом зависит от способностей интервьюера и его подготовки к проведению подобной беседы. Наиболее информативная - беседа не по схеме, когда готовится лишь список тем, которые надо затронуть, а далее интервьюер, задавая наводящие вопросы, выуживает из кандидата всю необходимую ему информацию, определяет его знания, способности, умение ориентироваться в нестандартной ситуации.

4. Тестирование. Этот этап проводится не всегда, а лишь тогда, когда нужно выявить профессиональные способности и умения кандидата, а также выявить его психологические особенности, склад характера, уверенность в себе, умение уживаться в коллективе.

5. Проверка документов, послужного списка и рекомендаций. Данный этап носит уже формализованный характер, так как предварительное решение было принято на предыдущем этапе. Но, тем не менее, он необходим для документального подтверждения качественных особенностей потенциального кандидата. Менеджер по персоналу должен проверить наличие всех необходимых документов для поступления на работу

6. Медицинское освидетельствование. Этот этап проводится в том случае, если работа предъявляет особые требования к здоровью кандидата. Как правило, это профессии, связанные с ответственностью за жизнь других людей.

7. Принятие конечного решения о приеме. Такое решение принимает руководитель организации на основе сравнения представленных результатов по этапам отбора. В некоторых случаях он может вызвать претендента для личной беседы и составления собственного мнения о нем, например, если кандидат должен работать в администрации (юрист, экономист, бухгалтер,

менеджер по персоналу, секретарь и т.п.).

Оптимальным, особенно при наборе на должности специалистов и руководящего состава, является синтез представленных способов, а не использование каких-то отдельных из них [46, с.47].

Таким образом, отбор персонала – часть процесса найма персонала, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, претендующих на данную должность.

Обучение персонала – совокупность действий, разрабатываемых в рамках единой концепции обучения организации и ориентированных на систематическое обучение персонала. При этом, данные действия оказывают позитивное влияние на изменение уровня квалификации и производительности работников всех иерархических уровней, удовлетворяя индивидуальную потребность в обучении и потребность организации в обученных сотрудниках.

Профессиональное обучение представляет собой процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач.

К основным целям обучения персонала относятся [31, с.51]:

- повышение трудового потенциала работников для решения личных задач и задач в области функционирования и развития организации;
- повышение эффективности труда;
- снижение текучести кадров;
- подготовка необходимых руководящих кадров;
- воспитание молодых способных сотрудников;
- достижение большей независимости рынка труда;
- адаптация к новым технологиям;
- рост социальных качеств сотрудников и их удовлетворенности трудом.

Факторы, влияющие на необходимость обучения персонала в

современных условиях [42]:

- серьезная конкуренция на различных рынках в условиях глобализации экономики;
- бурное развитие новых информационных технологий;
- системное, комплексное решение вопросов управления человеческими ресурсами и всех стратегических задач на основе единой программы деятельности организации;
- необходимость разработки стратегии и организационной культуры организации;
- участие всех линейных руководителей в реализации единой кадровой политики и решения стратегических задач организации;
- наличие широкой специализированной сети консультационных организаций по различным направлениям совершенствования человеческих ресурсов.

Профессиональная ориентация сотрудника – это деятельность по введению новых сотрудников в курс их новых задач на новом месте работы, по ознакомлению их с руководителями и рабочими группами. Она используется для постепенного вхождения нового работника в должность. Каждый новый человек, попадая в организацию, приносит ранее приобретенные опыт и взгляды, которые могут попадать или не попадать в концепт новой организации. В этой связи новый сотрудник на новом месте работы изначально чувствует себя одиноко и дискомфортно. Новичок обычно не знает, кому и что говорить, когда и где ему находиться. В этой связи в каждой организации должны быть разработаны правила организации работы нового сотрудника, включающие моменты вхождения в должность (профессиональной ориентации) и мероприятия по его дальнейшему комфортному пребыванию (процесс адаптации) [31, с.48].

Адаптация – процесс ознакомления нового работника с организацией и изменения его поведения в соответствии с требованиями и правилами данной

организационной культуры [27, с.86]. При этом выделяют две формы: социальную и производственную адаптацию. Они пересекаются друг с другом, но каждая из них имеет и самостоятельные сферы приложения: социальная деятельность не замыкается на производстве, а производственная включает и технические, и социальные аспекты

Процесс адаптации можно разделить на четыре этапа [28, с.181].

Первый этап – оценка менеджером по персоналу уровня подготовленности нового работника. Она необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Работник, имеющий не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других организаций, будет проходить минимальный период адаптации.

Второй этап - ориентация - практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, предъявляемыми к нему со стороны организации. К этой работе должны привлекаться как непосредственные руководители, так и менеджеры по персоналу. При этом менеджер по персоналу помогает составить программу ориентации и знакомит новичков с организацией, ее историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами, принятыми в организации. Непосредственный руководитель объясняет задачи и требования к работе, вводит работника в рабочую группу, организует и поощряет помощь новичкам со стороны опытных работников.

Третий этап – действенная адаптация. Этот этап состоит в приспособлении новичка к своему статусу и обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами. Необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации. Важно максимально оказывать поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и взаимодействия с коллегами.

Четвертый этап – функционирование. Он завершает процесс адаптации,

характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. При нормальном течении процесса адаптации этот этап наступает после первого года работы. Если же эффективно управлять процессом адаптации, то эффективное функционирование нового работника может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение способно принести весомую финансовую выгоду, особенно когда привлекается большое количество персонала [46, с. 52-53].

Аттестация персонала – следующий элемент системы управления персоналом – это проверка сотрудника на соответствие занимаемой им должности. Такая проверка оценивает результаты трудовой деятельности сотрудника, показывает уровень профессиональной подготовки. В соответствии с выявленными результатами, составляется дальнейшая перспектива его работы.

К основным задачам аттестации относятся:

- выявление профессионального уровня сотрудников;
- поощрение выдающихся работников;
- мотивирование на более качественное выполнение трудовых обязательств;
- выявление круга лиц, нуждающихся в повышении или понижении в должности;
- определение уровня заработной платы работников.

Проведение аттестации выгодно как сотруднику, так и организации. С позиции организации – это возможность разобраться с кадровым составом, что позволит увеличить производительность труда, а со стороны работника – выявление лучших профессиональных качеств, что в дальнейшем поспособствует продвижению по службе.

Мотивация и стимулирование персонала является следующим наиболее важным элементом системы управления. Его сущность заключается в том, чтобы, ориентируясь на систему потребностей работников, обеспечить

полное и эффективное использование их трудового потенциала для скорейшего достижения целей организации.

С одной стороны, мотивация – это процесс побуждения себя и других людей к действию, предполагающий возможность удовлетворения личных потребностей при достижении целей организации. С другой стороны, мотивация – это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения в результате внешних и внутренних воздействий. В процессе трудовой деятельности мотивирование позволяет персоналу удовлетворить свои значимые потребности путем выполнения трудовых обязанностей [31, с.77].

Общепризнанная точка зрения, что потребность – это психологическое или физиологическое ощущение недостатка чего-либо. Побуждение – это ощущение недостатка в чем-либо и осознание индивидом того, какие действия нужно предпринять для восполнения этого недостатка. Степень удовлетворения, полученная при достижении цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем.

Трудовой мотив – это та потребность (причина), для удовлетворения которой работник осуществляет высокопроизводительную трудовую деятельность. Мотив труда формируется, если трудовая деятельность – это основной путь получения блага. Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения целей. Если получение блага не требует особых усилий, либо если благо очень трудно получить, то мотив труда чаще всего не формируется. В структуру мотива труда входят: актуальная для работника потребность; трудовое действие, необходимое для получения блага; благо, удовлетворяющее эту потребность; цена – издержки материального и морального характера, связанные с трудовым действием [31, с.78].

Формирование мотива труда происходит, когда субъект управления распоряжается необходимым набором благ, соответствующим социально

обусловленным потребностям человека. В целом трудовой потенциал состоит из психофизиологического потенциала (способностей и человека, его здоровья, выносливости, работоспособности, типа нервной системы) и личностного потенциала. Внутреннее вознаграждение дает сама работа. Это может быть чувство достижения цели, содержательности выполняемой работы, самоуважения. Внутреннее вознаграждение – есть мотивация. Внешнее вознаграждение дает не сама работа, а субъект управления, имеющий возможность вознаграждать за труд. С мотивационной точки зрения внешнее вознаграждение можно определить как стимулирование труда [46, с.138].

Заключительным элементом системы управления персоналом является его перемещение или ротация кадров. Ротация – это перемещение специалистов или руководящих работников с одной должности на другую в рамках одной организации. Ротация применяется в основном для руководящего состава и помимо заполнения вакантных должностей способствует приобретению руководителями знаний и навыков о специфике деятельности в различных подразделениях организации [35, с.117]

Ротация кадров предусматривает: повышение в должности с расширением полномочий и круга должностных обязанностей; повышение уровня квалификации, сопровождающееся поручением руководителю или специалисту более сложных задач без повышения в должности, но с увеличением заработной платы; смена задач и обязанностей в связи с переводом на равноценную должность без повышения в должности и заработной плате.

Ротация кадров способствует повышению кругозора, управленческой квалификации и в итоге способствует продвижению сотрудников по служебной лестнице.

Таким образом, все рассмотренные выше элементы системы управления персоналом организуют ее состав. В общем смысле система

управления персоналом включает в себя всю процедуру работы с кадрами: от определения основной идеи взаимодействия администрации и трудового коллектива до высвобождения работников. При этом в процессе развития организации необходимо совершенствование и моделей управления, в том числе и кадровым составом.

1.2. Принципы и методы совершенствования управления персоналом организации

Развитие организации требует и совершенствование ее управляющих элементов, к которым относится и система управления персоналом. Большая трудоемкость управления кадрами, огромное количество функций, задач, процессов, которыми необходимо оперативно и качественно управлять делают необходимым поиск оптимальных направлений совершенствования системы управления персоналом.

Совершенствование системы управления персоналом – это применение структурированного подхода к анализу и рационализации всех процессов в области управления персоналом с целью существенно повысить эффективность, как отдельных процессов, так и деятельности системы управления персоналом в целом. Необходимость совершенствования системы управления персоналом возникает при осуществлении большинства проектов, связанных с оптимизацией деятельности организации, и зависит от используемых принципов и методов.

Среди основных причин, заставляющих организации совершенствовать системы управления персоналом, можно выделить следующие [5, с.187]:

- территориально-распределенная организационная структура (холдинг, дилерская сеть, группа компаний, множество офисов, филиалов, подразделений);

- потребность в постоянном притоке новых кадров;

- неэффективная работа по поиску и подбору новых сотрудников;
- большая численность нанятых сотрудников;
- различия в квалификации специалистов;
- необходимость широкого использования высококвалифицированного персонала;
- потребность в централизованном ведении процессов тестирования, обучения, подготовки;
- проблемы с текучестью кадров;
- постоянно возрастающая конкуренция в производственной, торговой и других сферах деятельности;
- сложность расчетных операций по заработной плате;
- необходимость централизации накопленных специалистами знаний в единой информационной базе (программе, системе);
- современный стиль управления организацией, желание руководства следовать современным тенденциям, инновациям;
- потребность в новых технологиях управления персоналом.

Каждый из этих случаев направлен на достижение определенных целей организации, требует индивидуального подхода, знания методов и принципов для совершенствования системы управления персоналом.

Принципы управления персоналом – это правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом [46, с.19]. Различают две группы принципов: принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом, и принципы, определяющие направления совершенствования системы управления персоналом.

Принципы, определяющие требования к формированию системы управления персоналом – это:

- экономичность – предполагает наиболее экономичную организацию системы управления персоналом;

– перспективность – необходимо учитывать перспективы развития организации;

– комплексность – необходимо учитывать воздействие на систему управления всех факторов;

– простота – чем проще устроена система управления, тем лучше она работает;

– научность – ориентация на современные достижения науки в сфере управления;

– прозрачность – система должна строиться на единой концепции;

– автономность – обеспечение оптимальной независимости структур;

– согласованность – взаимодействие между вертикальными иерархическими звеньями должно быть согласованным;

– устойчивость – наличие «локальных регуляторов», которые при отклонении от заданной цели организации ставят того или иного работника или подразделение в невыгодное положение;

– комфортность – максимум удобств для творческих процессов выработки, принятия и реализации решений человеком;

– многоаспектность – управление персоналом может осуществляться по различным каналам;

– прогрессивность – соответствие передовым зарубежным и отечественным аналогам.

Принципы, определяющие требования к совершенствованию системы управления персоналом [6, с.31]:

– концентрация – аккумуляция работников отдельной структуры управления персоналом на реализации одной или нескольких задач;

– специализация – формирование отдельных структур, специализирующихся на выполнении однородных функций;

– гибкость – приспособляемость системы управления персоналом к изменению состояния объекта;

- непрерывность – отсутствие перерывов в работе системы;
- ритмичность – выполнение одинакового объема работ в равные временные сроки;
- параллельность – одновременное выполнение отдельных управленческих решений.

Используя выше представленные принципы, формируются основные методы по совершенствованию системы управления персоналом. При этом под методами понимаются способы и приемы воздействия на персонал для достижения целей организации. Традиционное деление методов управления персоналом организации предполагает [28, с.89-90]:

- экономические методы – приемы и способы воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, зарплата, себестоимость, прибыль, цена);

- методы по характеру управленческого воздействия на персонал – организационно-распорядительные методы – методы прямого воздействия, носящие директивный и обязательный характер, они основаны на дисциплине, ответственности, власти, принуждении, нормативно-документальном закреплении функций;

- методы по способам воздействия: социально-психологические методы (мотивация, моральное поощрение, социальное планирование).

Среди методов совершенствования системы управления персоналом выделяют такие как:

- системный анализ – рассматривается в качестве методического средства системного подхода к эффективному решению проблем для совершенствования системы управления персоналом. Роль системного подхода состоит в ориентировании сотрудников как на реализацию в целом рассматриваемого проекта, так и его составляющих задач, к которым относят: цели, функции, организационную структуру, кадры, технические

средства управления, информацию, методы управления персоналом, управленческие решения. Благодаря этому подходу выявляются многообразные типы связей между внутренними данными и внешней средой, сведение их в целостно-единую картину [18, с.421];

– метод декомпозиции – содействует разделению сложных задач на более простые. При большей простоте элементов достигается более полное проникновение в самую суть процесса, и выявление сущности этой задачи. Так, система управления персоналом может быть разделена на подсистемы, подсистемы подразделяются на функции, функции дробятся на процедуры, процедуры делятся на операции [17, с.46];

– метод последовательной подстановки – с его помощью реально исследовать влияние каждого из отдельных факторов развития организации на формирование системы управления персоналом при воздействии внешних факторов;

– метод структуризации целей – данному методу присуще: осуществление обоснования целей организации (количественного и качественного); проверку целей системы управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации. Построение рациональной системы управления персоналом организации невозможно без анализа целей, развертывания их иерархически, установления ответственности каждого из сотрудников за конечные результаты работы, определения их места в системах производства и менеджмента, устранения дублирования в работе персонала;

– экспертно-аналитический метод – предусматривает привлечение к решению задач по совершенствованию управления персоналом в организации высококвалифицированных специалистов в качестве экспертов. Они дают оценки существующего положения, устанавливают недостатки по работе сотрудников и их причины. Имеющиеся у экспертов единые критерии нередко отсутствуют, из-за чего метод страдает невысокой объективностью и

точностью. Для получения более объективных оценок практикуется использование многошаговой экспертизы;

– нормативный метод – основан на применении системы нормативов, которые дают ориентиры содержанию и структуре функций, касающихся управления персоналом, численности персонала, типу организационной структуры аппарата управления (и организации в целом, и системы управления персоналом), кооперации и разделению труда специалистов и руководителей в области управления организацией [10, с.24];

– параметрический метод – предполагает определение степени соответствия параметров системы управления персоналом параметрам производственной системы организации посредством установления функциональных зависимостей между ними;

– метод функционально-стоимостного анализа – с его помощью реально осуществить выбор такого варианта построения системы управления персоналом, который будет наименее затратным и эффективным с позиции достижения конечных результатов в работе организации. При его реализации выявляются как лишние, так и дублирующие управленческие функции, функции, не выполняющиеся (по конкретным причинам), определяется степень централизации/децентрализации функций по управлению персоналом;

– метод главных компонентов – дает возможность отражения в одном единственном компоненте (показателе) свойства многих. Это способствует упрощению сравнения ряда систем управления персоналом;

– балансовый метод – способствует осуществлению балансовых сопоставлений, увязки, к примеру, при сопоставлении итогов обработки фотографий рабочего дня и технологических карт выполнения операций управления с реальным временем их выполнения [17, с.47];

– корреляционный и регрессионный анализ – устанавливает зависимость и тесноту связи между численностью работников и факторами,

которые воздействуют на нее;

– опытный метод – основан на изучении опыта предшествующих периодов в работе организации и опыта иных подобных систем;

– метод аналогий (бенчмаркин) – базируется на исследовании оправдавших себя организационных форм управления персоналом. Суть метода состоит в опоре на типовые решения (к примеру, решения по организационной структуре), которые разрабатываются в целях последующего развития бизнеса;

– метод творческих совещаний – предусматривает коллективное (групповое) рассмотрение эффективности направлений совершенствования системы управления персоналом рядом руководителей. При применении этого метода используется потенциал потока идей и выявляются варианты способов совершенствования системы управления персоналом [10, с.25];

– метод коллективного блокнота – дает возможность (при поиске путей совершенствования системы управления персоналом) сочетания независимого выдвижения идей специалистами-экспертами с их коллективной оценкой в условиях совещания;

– метод контрольных вопросов – предполагает активизацию творческого поиска оптимального решения проблемы, связанной с совершенствованием системы управления персоналом, посредством наводящих вопросов, которые подготавливаются заранее соответствующими службами [4, с.151];

– структурированная методология совершенствования процессов, разработанная всемирно известной консалтинговой организацией «Делойт».

Данный метод включает в себя:

1) определение (формализацию) существующей системы организации «как есть» (as is);

2) разработку желаемой модели «как должно быть» (to be);

3) планирование последующих действий для приведения

существующей системы в соответствие с желаемой;

4) разработку экономического обоснования необходимых изменений.

Осуществление данной программы совершенствования процессов является идеальным подходом для организаций, добивающихся снижения затрат, повышения прозрачности и эффективности процессов в области управления персоналом, оптимизации использования ресурсов, обеспечивающих ее деятельность. Применение описанного подхода совершенствования способствует устранению несоответствия между целями организации и существующей системой управления персоналом.

Представленный перечень методов совершенствования системы управления персоналом не является исключительным, так как существует достаточно большое их количество. На выбор того или иного метода управления влияют тип бизнеса, корпоративная стратегия и культура, организационная среда. При этом наибольший эффект достигается в том случае, когда все методы применяются в совокупности.

1.3. Применение ключевых показателей эффективности для совершенствования систем управления персоналом организации

Управление системой персонала организации имеет своей конечной целью достижение определенных количественных и качественных показателей деятельности. В этом смысле совершенствование таких систем призвано обеспечить достижение намеченных стратегией организации, ее результатов. При этом результат является оценочным показателем эффективности деятельности по управлению персоналом и включает две составляющие:

– экономическую эффективность – соотношение затрат, необходимых для обеспечения организации квалифицированными кадрами и результатов, полученных от их деятельности;

– социальную эффективность – состояние морально-психологического климата в трудовом коллективе, степень удовлетворенности персонала работой и другие.

Таким образом, совершенствование систем управления персоналом организации направлено на повышение показателей эффективности работы хозяйствующего субъекта в целом и показателей эффективности работы сотрудников в частности. При этом для оценки эффективности систем управления персоналом выделяются количественные и качественные показатели. Основные количественные показатели представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Количественные показатели эффективности системы управления персоналом организации

Показатель	Способ расчета	Ед. изм.
Показатели экономической эффективности		
Производительность труда	Количество единиц продукции / 1 работник (занятый на производстве товара или услуги) Выручка / 1 работник	шт/раб. т/раб руб./раб.
Издержки на персонал	Общие издержки / количество сотрудников по штатному расписанию	руб. / раб
Повышение эффективности работы персонала	Доля прироста годовой выручки / доля прироста персонала за год	руб. / раб
Доля работников, прошедших повышение квалификации	Количество работников прошедших повышение квалификации / количество работников по штатному расписанию x 100	%
Динамика роста реальной заработной платы	(Совокупная зарплата за последний год – Совокупная зарплата за предыдущий год) / (выручка за последний год – выручка за предыдущий год) x 100	%
Доля затрат на обучение работников	Объем затрат на обучение работников / затраты на персонал включая ФОТ x 100	%
Показатели социальной эффективности		
Текучесть персонала	Количество работников покинувших организацию за год / количество работников по штатному расписанию x 100	%
Доля потерь рабочего времени	Совокупное время потерь работников организации вследствие прогулов, простоев, активированных дней и временной нетрудоспособности / общее рабочее время работников x 100	%

Окончание таблицы 1.1

Показатель	Способ расчета	Ед. изм.
Средняя заработная плата	Совокупность средней заработной платы каждого работника за месяц / количество работников по штатному расписанию	Руб.
Показатели эффективности кадрового резерва		
Эффективность подготовки резерва	Количество представителей резерва занявшие вакантные управленческие должности / количество вакансий на управленческие должности за тот же период x 100	%
Текущность кадрового резерва	Количество представителей резерва, уволившихся из организации / количество резервистов x 100	%
Продолжительность пребывания в резерве	Сумма лет пребывания в резерве всех резервистов / количество резервистов	лет
Параметрические показатели работников организации		
Доля работников с высшим образованием	Количество работников с высшим образованием / количество работников по штатному расписанию x100	%
Доля молодых работников	Количество работников до 30 лет / количество работников по штатному расписанию x 100	%
Доля работников со стажем работы более 10 лет	Количество работников со стажем более 10 лет / количество работников по штатному расписанию x 100	%

К качественным показателям оценки эффективности систем управления персоналом (определяемых на основе анкетирования, тестирования, экспертной оценки) относят:

- разделение целей организации работниками;
- удовлетворенность работниками морально-психологическим климатом;
- принятие организационных норм и правил работниками;
- частота возникновения деструктивных конфликтов;
- сформированность у работников умений разрешать конфликты;
- удовлетворенность системой вознаграждения.

Результаты оценки эффективности системы управления персоналом в значительной степени зависят от достоверности исходной информации. Представим перечень основных источников информации в организации для

проведения такой оценки [37, с.311]:

- данные бухгалтерского учета, которые раскрывают структуру фонда заработной платы, материального поощрения;

- оперативная и статистическая отчетность, которая применяется для анализа использования фонда времени, данных об отработанных человеко-часах, выявления причин потерь рабочего времени, причинах приема и выбытия рабочей силы;

- проектно-сметная документация, содержащая данные о проектной производительности труда;

- первичная документация – дает сведения о прогулах персонала, приказы и распоряжения о нарушении трудовой дисциплины, платежные и расчетные ведомости на выдачу работникам заработной платы;

- целевые наблюдения и обследования – отражают данные о фотографировании рабочего времени и хронометрировании распределения затрат рабочего времени при выполнении операций;

- планы по труду – показывают данные о плановой трудоемкости, план по численности персонала в разрезе отдельных профессий и категорий, данные о плановом балансе рабочего времени и о плановом фонде оплаты труда;

- материалы трудовой печати, которые содержат причины невыполнения отдельных организационно-технических мероприятий.

Вся собранная информация по деятельности персонала в организации дает возможность проведения оценки эффективности системы управления персоналом.

Следует отметить, что представленные показатели оценки эффективности системы управления персоналом позволяют оценивать как всю систему, так и результативность отдельных ее элементов. Взаимосвязь некоторых показателей оценки и всей системы управления представлена на рисунке 1.3.

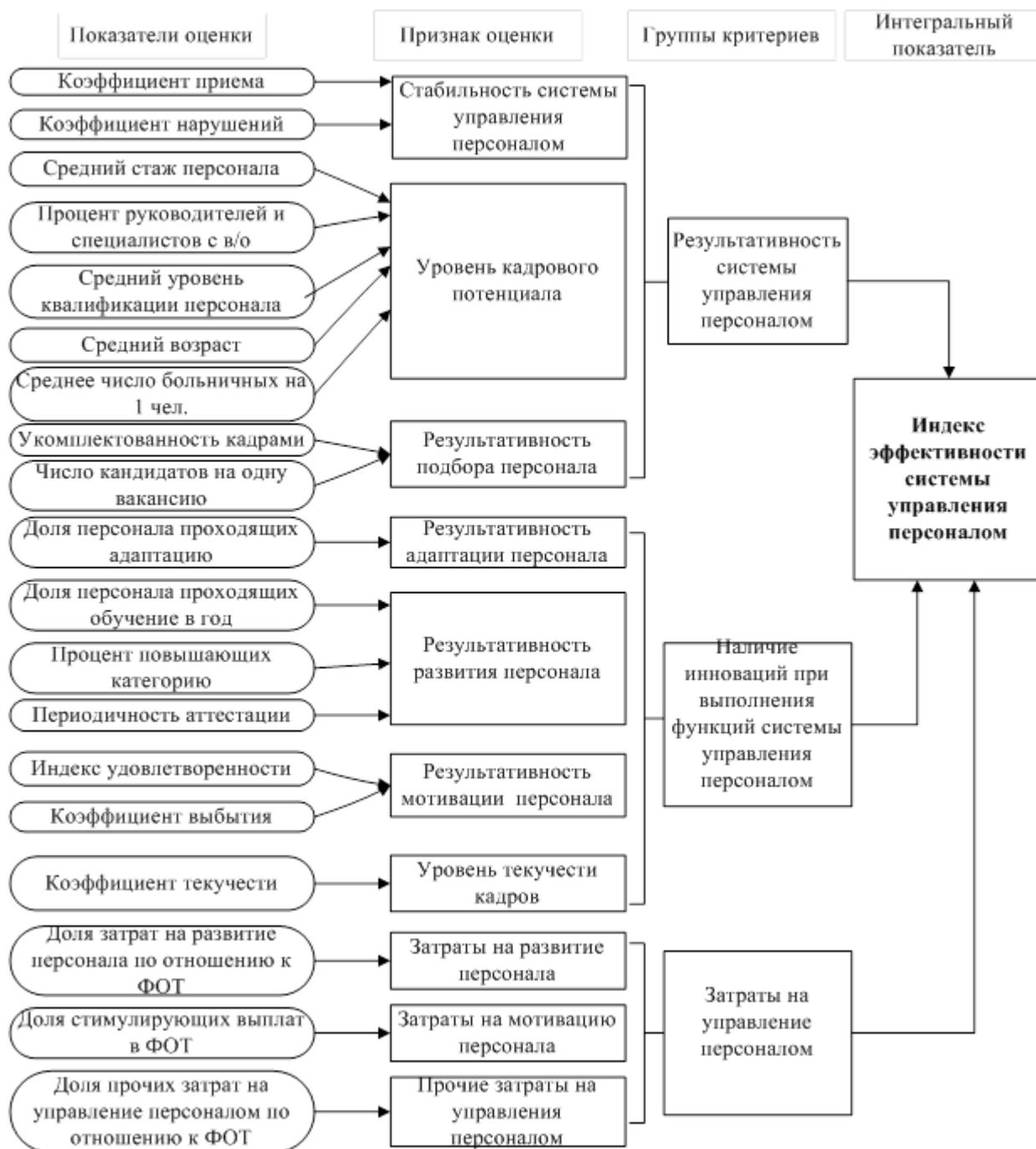


Рис. 1.3. Взаимосвязь показателей оценки и эффективности системы управления персоналом организации [37, с.313]

Анализ показателей и признаков оценки, полученных на основании источников информации по организации, формирует группу критериев, результатом которой, является получение интегрального показателя, в виде, индекса эффективности системы управления персоналом. Таким образом, для

получение полной оценки деятельности персонала необходимо комплексно учитывать ряд показателей, влияющих на эффективность элементов системы управления. После выделения таких показателей и их оценки организация может регулировать процесс управления, повышать его результативность и добиваться основных целей деятельности.

Люди являются основой деятельности любой организации. Именно трудовые ресурсы (персонал) позволяет организации добиваться тех или иных финансовых показателей. В этой связи ориентация трудовой деятельности персонала на достижение определенных показателей является залогом эффективности организации.

В современных организациях уже давно используют такую систему мотивации персонала как ориентация на достижение ключевых показателей эффективности (англ. Key Performance Indicators, KPI) [17, с.23].

Ключевые показатели эффективности – показатели, по которым оценивается эффективность действий, процессов и функций управления по отношению к достижению поставленных целей. Они представляют собой ограниченный набор основных параметров, которые используются руководством для отслеживания и диагностики результатов деятельности организации и последующего принятия на их основе управленческих решений. Показатели должны отражать всю наиболее важную информацию для управления бизнесом (надсистемный уровень) или управления результатами деятельности сотрудника, при этом фокусировать внимание на самых критичных моментах [22].

Доказательством целесообразности применения системы ключевых показателей эффективности в системе мотивации и стимулирования сотрудников является ряд аргументов, представленных в таблице 1.2.

Таблица 1.2

Аргументы в пользу применения системы ключевых показателей эффективности в системе мотивации работников [11, с.445]

Аргумент	Описание аргумента
Неизменность	Доверие сотрудников к стабильности работы и заработка

Окончание таблицы 1.2

Аргумент	Описание аргумента
Справедливость	Четкая и понятная оценка вклада работника в общий успех организации
Управляемость	Координация направленных усилий сотрудников
Понятность	Доступность в интерпретации оценки, ключевых показателей эффективности и денежного вознаграждения
Ориентация	Работник получает вознаграждение за выполнение и достижение результата

Для эффективного внедрения ключевых показателей в систему управления персоналом необходимо установить взаимодействие и взаимосвязь ключевых показателей эффективности с системой стимулирования. Важно использование не только денежной системы стимулирования, но и применение других форм, таких как моральная, организационная, карьера и профессиональное совершенствование персонала.

Ключевые показатели эффективности направлены на достижение целей организации: гипотетически, выполнение всех показателей на 100% должно обеспечить достижение целей организации на 100%. Вместе с тем следует отметить, что поиск и определение наиболее ключевых показателей эффективности тех или иных процессов является одним из самых сложных задач концепции управления по целям. Сложность мотивационного воздействия конкретными КРІ заключается в разработке таких критериев результата работы, которые будут, с одной стороны, осуществлены для работника, и с другой – соответствовать потребностям организации [30, с.70].

Для эффективного внедрения системы ключевых показателей эффективности как мотивационной системы нужно выполнить несколько условий [32, с.134]:

- разработанные расчеты должны производиться с применением автоматизированных систем управления;
- информация должна быть актуальной и из достоверных источников;
- ключевые показатели должны быть определены в соответствии с обязанностями сотрудника и быть в его компетенции;
- цель должна быть достижимой, планы реальными.

При создании системы показателей эффективности деятельности по мнению Ереминой Г.А. в нее целесообразно включать следующие типы, классифицируемые по трем разным сферам, таким как [13]:

- компетенции – оценка потенциала сотрудника. Оценка потенциала сотрудника происходит через определение ключевых компетенций для конкретной должности и оценку соответствия качеств и знаний (компетентности) сотрудника этим компетенциям;
- процесс – оценка соответствия текущей деятельности правилам по ведению этой деятельности, определенной в организации. К таким правилам относится выполнение дисциплинарных требований, правила ведения баз данных, выполнения внутренних процедур и другие;
- результат – оценка по результатам деятельности. Такая оценка проводится путем сравнения запланированных результатов, выраженных в цифрах, с достигнутыми результатами.

Пример распределения показателей эффективности по предлагаемым составляющим измерений согласно Ереминой Г.А. представлен в таблице 1.3.

Таблица 1.3

Распределение показателей эффективности по составляющим измерений [13]

Измерение	Показатель, применяемый для оценки сотрудника	Действие
Компетенции	Результат тестирования на знание продукции	На протяжении определенного отрезка времени - до следующего обучения и тестирования – входит в расчет ежемесячного итогового коэффициента оценки эффективности деятельности сотрудника

Окончание таблицы 1.3

Измерение	Показатель, применяемый для оценки сотрудника	Действие
Процесс	Количество закрытых с опозданием претензий от клиентов	В случае не выполнения сроков по процессу рассмотрения рекламаций от клиентов является понижающим показателем при в расчете ежемесячного итогового коэффициента оценки эффективности деятельности сотрудника
Результат	Процент прибыли подразделения	Достижение цели по прибыли подразделения входит в расчет ежемесячного итогового коэффициента оценки эффективности деятельности сотрудника

При проектировании системы ключевых показателей эффективности необходимо учитывать различие между предметом и результатом деятельности организации и сотрудника, представленные в таблице 1.4.

Таблица 1.4

Предмет и результат деятельности организации и сотрудника

Измерение	Для организации	Для сотрудника
Предмет деятельности	Продукт для потребителя и сама организация, которая также может найти своего потребителя	Заданный организацией комплексный продукт, определяемый заданными ему КРІ, а также собственные компетенции и навыки.
Результат деятельности	Прибыль от реализации продукта потребителю или от реализации самой организации на рынке	Оценка и вознаграждение со стороны организации по КРІ (по принятой системе оценки), а также занятие более высокого положения, возможно и с переходом на работу в другую организацию

Представленные данные таблицы свидетельствуют о том, что предметы и результаты организации и сотрудника принципиально различны, и это необходимо учитывать при разработке системы КРІ. Ведь собственника в первую очередь интересуют результаты организации, а сотрудников – собственные результаты. Для обеспечения эффективной деятельности

необходимо, чтобы и сотрудника интересовали результаты организации. В этой связи при формировании системы ключевых показателей эффективности конкретного сотрудника, подразделения, необходимо сформировать принципы деятельности, ожидаемые показатели результата, состояния, продукта, исходящие из системы показателей эффективности самой организации [15, с.17].

Ключевые показатели эффективности работников могут носить количественный и качественный характер. Количественные показатели измеряются в количественных параметрах и рассчитываются по математической формуле. Качественные показатели носят описательный характер и не могут быть рассчитаны или измерены количественно.

Качественные показатели работников можно оценивать по следующей шкале, представленной в таблице 1.5

Таблица 1.5

Шкала оценки качественных ключевых показателей
эффективности [32, с.135]

Оценка	Описание оценки	Процент выполнения качественного КПЭ
1	Задача выполнена в полном соответствии с ожидаемыми результатами	100%
2	Задача в целом выполнена, но есть допустимые отклонения	90%
3	Задача выполнена не полностью, есть существенные отклонения	50%
4	Задача не выполнена	0%

При этом для всех показателей задаются три «уровня эффективности» показателей [32, с.135]:

– норма – худшее допустимое значение, «нулевая точка», от которой начинается отсчет результата. Это 90% выполнение показателя. В мировой практике принято, что нижняя (норма) и верхняя (сверхцель) границы отличаются от целевого значения на 10%. Может быть выбрана и другая шкала;

– целевое – уровень, который должен обязательно достигаться с учетом обстоятельств (например, ситуация на рынке), особенностей и сложности работы, возможностей сотрудника. Это 100% выполнение показателя;

– сверхцель – сверхнормативный уровень, к которому нужно стремиться, более 110% выполнения показателя.

Расчет процента премирования по каждому отдельному показателю будет производиться с учетом утвержденной в организации шкалы премирования за выполнение ключевых показателей эффективности и вышеназванных «уровней эффективности» (таблица 1.6).

Таблица 1.6

Шкала премирования за выполнение ключевых показателей эффективности [32, с.136]

«Уровень эффективности» показателя	Ниже нормы (менее 90% выполнения)	Норма (90%)	Целевое (100%)	Сверхцель (более 110% выполнения)
Процент премирования по КПЭ	0%	выше 0%, но менее 100%	100%	более 100%

Процент премирования по КПЭ равен 100%, если равен целевому значению и увеличивается, уменьшается линейно в соответствии с превышением (снижением) относительно целевого значения до сверхцелевого (нормативного) уровня. Если фактическое значение КПЭ ниже нормы, то процент премирования по КПЭ равен 0%, если выше сверхцели – равен значению, аналогичному случаю, когда фактическое значение КПЭ равно сверхцели.

После расчета процента премирования по всем имеющимся ключевым показателям эффективности, необходимо рассчитать уже совокупный процент премирования по перечню КПЭ, а затем размер самой премии сотрудника.

Использование ключевых показателей эффективности как инструмента управления в организации позволяет [22]:

- четко формулировать цели, выражать их количественно;
- транслировать цели на все уровни управления («дерево показателей и нормативов» становится инструментом согласования стратегического и операционного планов);
- вести мониторинг результатов (оценивать степень достижения целей);
- своевременно диагностировать сложные ситуации, требующие управленческого вмешательства (показатели как индикаторы проблем);
- своевременно корректировать цели, тем самым оптимизируя планы (большой разрыв между нормативными и фактическими значениями свидетельствуют об ошибках в планировании);
- делегировать полномочия (уровень детализации показателей выявляет степень передачи функций и ответственности), что особенно важно в крупных структурах холдингового типа;
- сопоставлять однородные процессы, протекающие в различных условиях, что дает возможность сравнивать между собой подразделения, организации;
- оценивать уровень менеджмента, эффективность отделов и совершенствовать наиболее успешные направления бизнеса;
- мотивировать сотрудников на достижение результатов;
- объективно оценивать эффективность деятельности работников.

Универсальность системы ключевых показателей эффективности позволяет с одинаковым успехом использовать ее в организациях любой формы собственности и любого направления деятельности вне зависимости от численности сотрудников. Однако на пути ее внедрения может возникнуть ряд сложностей, а именно [22]:

– трудоемкость и сравнительная длительность разработки и внедрения системы КПЭ. В организации должна существовать необходимая информационная поддержка, быть внедрена или готова к внедрению автоматизированная система учета (ERP или другие системы). Обслуживание системы может потребовать выделения специально обученных специалистов или даже подразделения из состава службы по управлению персоналом;

– необходимость перестройки системы управленческого учета для получения валидной информации о выполнении установленных стандартов;

– наличие в организации других систем оценки персонала наравне с КПЭ. Например, если сохраняется автоматическая выплата годового бонуса, то существует возможность сопротивления со стороны персонала, привыкшего получать фиксированную премию за выполнение повседневных обязанностей;

– КПЭ могут превратиться в демотивирующий фактор. Сложность измерения качественных показателей увеличивает субъективность оценки. В этом случае низкая оценка работы сотрудника будет для руководителя сигналом, что его квалификация не соответствует должности, а для работника - что его труд не ценят и пора подыскивать новое место работы;

– слишком большое количество КПЭ усложняет процесс контроля за результатами работы. Для оценки деятельности рядового сотрудника целесообразно использовать от двух до пяти показателей, а число задач руководителя может достигать 7 - во избежание "сглаживания" их значимости и деконцентрации усилий на их достижение. В противном случае работники будут игнорировать ряд показателей, которые незначительно влияют на размер бонуса;

– целевые значения показателей недостижимы или, наоборот, легкодоступны. Например, выполнение поставленной цели может быть затруднено отсутствием в организации необходимой информационной базы;

- излишняя детализация КПЭ, нацеленных на узкую область деятельности без учета общей стратегии бизнеса;
- установка КПЭ по функциям, не контролируемым работником;
- чрезмерный акцент на использование КПЭ или слишком большой вес показателя может привести к намеренному искажению информации работником в погоне за бонусом.

Таким образом, система ключевых показателей эффективности основывается на управлении по целям, то есть обеспечивает понимание каждым сотрудником цели организации и места каждого человека в общей системе. Сотрудники видят, как их работа связана с деятельностью других подразделений, и осознают важность качественного выполнения своих обязанностей. Каждый человек получает мотивационную карту, самостоятельно управляет процессом решения задач, самостоятельно контролирует, на каком этапе достижения цели он находится, самостоятельно определяет размер своего вознаграждения в зависимости от результатов своей работы. Это в дальнейшем позволяет организации получать более высокие показатели результативности деятельности в целом.

Глава 2. Анализ системы управления персоналом в ООО «Меркурий»

2.1. Организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «Меркурий»

ООО «Меркурий»- оптово-торговая компания, работающая на рынке парфюмерно-косметических услуг и являющаяся одним из лидеров рынка.

Паспорт организации ООО «Меркурий» представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Паспорт ООО «Меркурий»

Показатель	Характеристика
Краткое название	ООО «Меркурий»
Наименование юридического лица:	Общество с ограниченной ответственностью «Меркурий»
Юридический адрес	г.Красноярск Джамбульская 16 стр.2 оф.3-14
Фактический адрес	г.Красноярск Джамбульская 16 стр.2 оф.3-14
Тип организации в соответствии с видом деятельности	Оптовая торговая организация
Режим налогообложения	Общая (традиционная) система налогообложения
Необходимость в обязательном аудите	Нет
Размер организации	Средняя организация
Количество лет работы на рынке	С июля 2015 года
Наличие других видов деятельности	Нет
Ассортиментный профиль	Непродовольственные товары
Основной контингент покупателей	Юридические и физические лица
Режим работы организации	С 9 ⁰⁰ до 18 ⁰⁰
Тип структуры управления	Линейно-функциональная
Тип конкурентной среды	Совершенная конкуренция

Полное фирменное наименование юридического лица на русском языке с указанием организационно-правовой формы: Общество с ограниченной ответственностью «Меркурий». Уставный капитал: 10000 рублей. Организация ООО «Меркурий» зарегистрирована в июле 2015 года.

Предел ответственности учредителя организации ограничен размером его вноса в уставный капитал, тем не менее, закон допускает наложение

взыскания на личное имущество, причем не только учредителя, но и руководителей организации – директора, финансового директора, бухгалтера.

Организация является коммерческой и осуществляет свою деятельность на основе полного хозяйственного расчета, самофинансирования и самоокупаемости, имеет самостоятельный баланс, круглую печать со своим фирменным наименованием, штампы, бланки, расчетный и иные счета в банках. Его месторасположение можно назвать достаточно удачным, офис находится на ул. Джамбульской (Зеленая роща).

ООО «Меркурий» является официальным дистрибьютором в Красноярском крае торговых марок «Невская косметика», «Ирида-Нева», «Milotto», «Веления», «Леврана», «Green Matrix», «Eva Mosaic», «Stella Marina» и других.

Организация «Меркурий» является дистрибьютором лучших российских и зарубежных производителей. Широкий ассортимент и высокий уровень менеджмента организации является залогом качественной работы с многими оптовыми и розничными торговыми точками г. Красноярска. Так же ООО «Меркурий» успешно сотрудничает с салонами красоты в г.Красноярске и Красноярском крае, а также с магазинами, специализирующимися на продаже профессиональной косметики. Так же организация в 2017 году награждена дипломом Международного выставочного центра «InterSib» за профессиональную работу в области дистрибьюции профессиональной косметики.

Так же ООО «Меркурий» сотрудничает с ведущими торговыми организациями в различных регионах России и за рубежом. Основными поставщиками продукции являются производители парфюмерии и косметических средств в Санкт-Петербурге.

Организация имеет офис, складские помещения – 2 склада в г.Красноярске и в г. Ачинске, автопарк в составе 10 газелей и 2 фур, а также боксы к ним. Склады, автопарк и боксы находятся с другой стороны офиса.

Структурно работа организации строится в следующих направлениях:

- мелкооптовая торговля;
- работа с розничными точками. Эксклюзивные отделы продаж, выделенные бренд-менеджеры, торговые представители;
- организация «Меркурий» владеет собственным автопарком;
- субдистрибьюторская работа;
- региональная политика.

ООО «Меркурий» поставяет продукцию в города Красноярского края – Ачинск, Канск, Лесосибирск, Ужур, Уяр, Зеленогорск, Железногорск, Дивногорск и другие.

Органами управления организации являются: участники общества с ограниченной ответственностью и генеральный директор.

Высшим органом управления Обществом в соответствии с Уставом являются его участники. Решения высшего органа управления принимаются на совещании и оформляются письменно. К исключительной компетенции высшего органа управления Общества относятся следующие вопросы:

- определение основных направлений деятельности Общества, утверждение его планов и отчетов об их выполнении;
- принятие решения о реорганизации или ликвидации Общества (в том числе утверждение ликвидационного баланса);
- принятие решения об изменении размеров уставного капитала, установление порядка и условий внесения дополнительных вкладов;
- создание филиалов и открытие представительств Общества, учреждение Положений о них, принятие решений о прекращении деятельности филиалов и представительств;
- назначение генерального директора Общества и досрочное прекращение его полномочий, определение и утверждение условий договора Общества с генеральным директором;
- утверждение годовых отчетов Общества, представляемых генеральным директором, утверждение годовых бухгалтерских балансов и отчетов о прибылях и убытках Общества;

- отчуждение, передача в залог или аренду имущества, балансовая стоимость которого превышает 100 минимальных размеров оплаты труда на момент заключения сделки;
- назначение аудиторской проверки, выбор аудитора и определение размера оплаты его услуг;
- предоставление участникам Общества, а также ограничение или прекращение предоставленных ему дополнительных прав;
- возложение на участников Общества дополнительных обязанностей и прекращение их.

Генеральный директор является единоличным исполнительным органом Общества. Генеральный директор назначается участниками Общества. Генеральный директор может быть избран не из числа участников Общества. К полномочиям генерального директора относятся:

- действует от имени Общества, в том числе представляет его интересы и совершает сделки;
- обеспечивает выполнение текущих и перспективных планов Общества;
- издает приказы о назначении на должность работников Общества, об их переводе и увольнении, применяет меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания;
- принимает решения и издает приказы по оперативным вопросам деятельности Общества, обязательные для исполнения работниками Общества;
- осуществляет подготовку необходимых материалов и предложений для рассмотрения участниками Общества и обеспечивает исполнение принятых им решений;
- к компетенции генерального директора относятся иные вопросы, предусмотренные трудовым договором (контрактом) и не отнесенные законодательством РФ и Уставом к исключительной компетенции участника Общества.

Генеральный директор представляет годовой отчет о финансовых результатах и бухгалтерский баланс за год участникам Общества.

Структура ООО «Меркурий» является линейно-функциональной. Высшее управление организацией осуществляется собранием учредителей.

Линейно-функциональная структура предполагает систему подчинения, ответственности в зависимости от подразделения и выполняемых функций (рисунок 2.1).

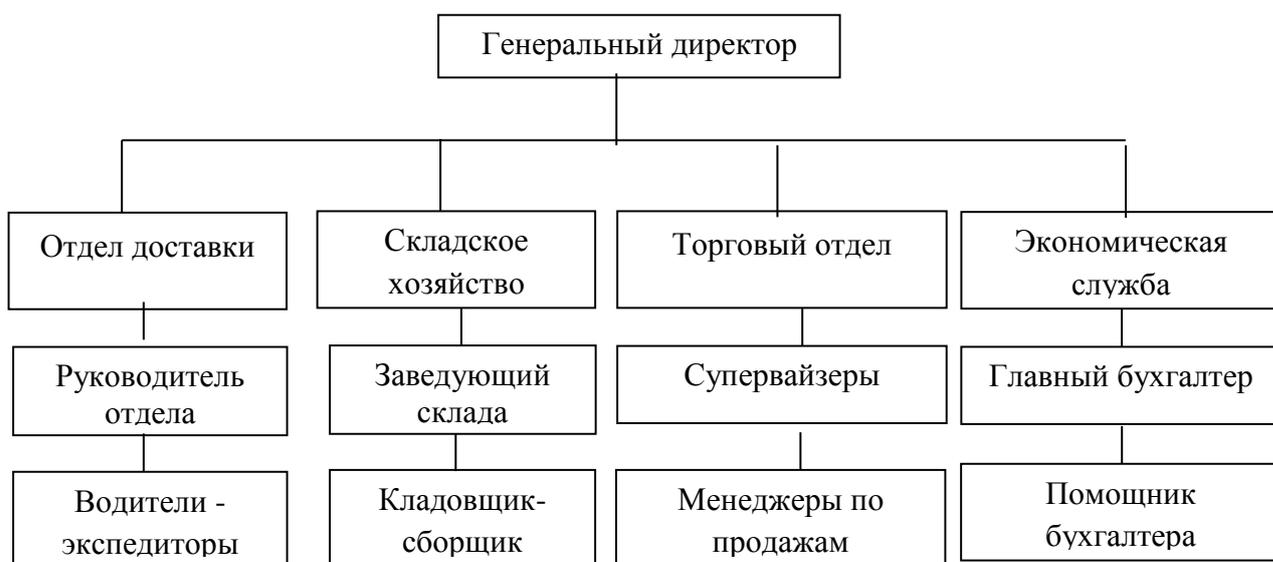


Рис. 2.1. Организационная структура ООО «Меркурий»

В организации стремятся, по возможности, более упростить структуру подчинения для того, чтобы быстрее передавалась информация снизу вверх и распоряжений руководства вниз, также для скорейшего решения возникающих проблем, а также для активного участия в реализации целей всего персонала.

Отношения работника и Общества, возникающие на основе трудового договора, контракта, регулируются законодательством РФ о труде. Формы, системы и размер оплаты труда работников, а также другие виды их доходов устанавливаются в соответствии с действующим законодательством и результатами хозяйственной деятельности Общества. Оно обеспечивает гарантированный законом минимальный размер оплаты труда, условия труда

и меры социальной защиты работников.

Общество обеспечивает улучшение условий труда, обязательное медицинское страхование и социальное обеспечение работников организации. Общество обязано обеспечить своим работникам безопасные условия труда, и несет ответственность за ущерб, причиненный их здоровью и трудоспособности.

В организации все обязанности и полномочия разделены по функциональному признаку и в соответствии с ними определены должностные инструкции каждого работника.

Торговую организацию ООО «Меркурий» возглавляет генеральный директор, который представляет ее интересы в организациях различной инстанции, заключает договоры, распоряжается банковским счетом. В обязанности генерального директора также входит:

- определение основных направлений деятельности организации;
- утверждение результатов деятельности организации, направлений использования и порядка распределения прибыли;
- определение порядка покрытия убытков в случае их появления;
- определение условий оплаты труда, утверждение штатного расписания.

Генеральный директор, кроме этого, несет ответственность за выполнение обязательств перед поставщиками, заказчиками и банками, за обеспечение организации квалифицированными кадрами, за создание безопасности труда, соблюдение законности деятельности организации.

Непосредственно генеральному директору подчиняются: бухгалтер, супервайзер и логист. Каждое из подразделений выполняет определенные функции.

Бухгалтерия осуществляет контроль и организацию системы учета на основе первичных документов, взаимодействие с налоговыми органами.

Возглавляет данный отдел главный бухгалтер. Главный бухгалтер подчиняется непосредственно руководителю организации и несет

ответственность за формирование учетной политики, ведение бухгалтерского учета, своевременное представление полной и достоверной бухгалтерской отчетности. Он обеспечивает соответствие осуществляемых хозяйственных операций законодательству Российской Федерации, контроль за движением имущества и выполнением обязательств.

К функциям супервайзеров относятся составление отчетности и документации, контроль над менеджерами по продажам и их точками.

В обязанности менеджеров по продажам входит поиск новых клиентов, прием и оформление заявок от покупателей, их консультирование. В обязанности входит также составление товарных отчетов.

Логист контролирует склад, экспедиторов, водителей, зав. складов, уборщиц. Делает путевые листы, отправляет машины по точкам.

Зав. склада производят приемку товаров по количеству и качеству, следят за размещением товаров на складе, отвечают за обеспечение оптимальных условий хранения и координируют деятельность складских работников. Они также обязаны составлять товарно-материальные отчеты, несут полную материальную ответственность за сохранность товаров.

Водители- экспедиторы доставляют товары со склада в магазин, осуществляют доставку товаров от поставщиков, доставляют товары покупателям.

Складские рабочие осуществляют перемещение товаров по складу и загрузку автотранспорта, комплектуют заказы.

Сотрудники организации находятся в подчинении генерального директора, либо непосредственно, либо через начальников отделов.

Специалисты отделов разрабатывают варианты решения и воплощения идей, на их основе директор осуществляет выбор стратегического развития, уточняет пути реализации стратегии, а также способы и методы контроля.

Специалисты организации участвуют в образовательных семинарах, проводимых региональными менеджерами, проходят курсы повышения квалификации. В организации 8-ми часовой рабочий день. Персонал имеет

фиксированную заработную плату, оговоренную в договоре.

Заработная плата выплачивается своевременно. Существуют следующие надбавки и доплаты: доплата за работу в праздничные дни, доплата за работу во внеурочное время.

Достоинством организационной структуры ООО «Меркурий», сформированной по линейно-функциональному признаку, является ее специализация на определенных действиях, что создает возможности их более глубокого освоения и технической формализации, и ограниченное число работников, что дает возможность сосредоточения на выполняемых им функциях и контроля за их осуществлением, а также способствует быстрой передачи информации.

Далее проведем анализ основных финансово-хозяйственных показателей исследуемой организации ООО «Меркурий» по данным таблицы 2.2, составленной на основе данных бухгалтерской отчетности организации.

Таблица 2.2

Анализ основных показателей финансово-хозяйственной деятельности организации ООО «Меркурий» за 2015 – 2016 гг.

Показатели	Ед. изм.	Прошлый год	Отчетный год	Отклонение (+,-)	Темп изменения, %
Выручка от продажи товаров, работ (услуг) без НДС	тыс. руб.	552980	619039	66059	111,95
Себестоимость проданных товаров, работ, услуг	тыс. руб.	529810	596781	66971	112,64
Валовая прибыль					
- сумма	тыс. руб.	23170	22258	-912	96,06
- уровень	%	4,19	3,60	-0,59	х
Коммерческие расходы					
- сумма	тыс. руб.	7934	8634	700	108,82
- уровень	%	1,43	1,39	-0,04	х
Управленческие расходы					
- сумма	тыс. руб.	16797	21291	4494	126,75
- уровень	%	3,04	3,44	0,40	х
Прибыль (убыток) от продаж	тыс. руб.	-1561	-7667	-6106	491,16
Рентабельность (убыточность) продаж	%	-0,28	-1,24	-0,96	х

Окончание таблицы 2.2

Показатели	Ед. изм.	Прошлый год	Отчетный год	Отклонение (+,-)	Темп изменения, %
Доходы от участия в деятельности других организаций	тыс. руб.	-	-	-	-
Проценты к получению	тыс. руб.	-	-	-	-
Показатели	Ед. изм.	Прошлый год	Отчетный год	Отклонение (+,-)	Темп изменения, %
Проценты к уплате	тыс. руб.	-	-	-	-
Прочие доходы	тыс. руб.	9937	14474	4537	145,66
Прочие расходы	тыс. руб.	2059	3072	1013	149,20
Прибыль (убыток) до налогообложения	тыс. руб.	6317	3735	-2582	59,13
Рентабельность организации	%	1,14	0,60	-0,54	х
Налог на прибыль и иные аналогичные обязательные платежи	тыс. руб.	1316	747	-569	56,76
Чистая прибыль (нераспределенная)	тыс. руб.	5001	2988	-2014	59,75
Рентабельность конечной деятельности	%	0,90	0,48	-0,42	х
Среднегодовая стоимость имущества	тыс. руб.	45586,5	50443,5	4857	110,65
Величина уставного капитала	тыс. руб.	10	10	-	100,00
Средняя стоимость оборотных активов	тыс. руб.	45483,5	50271,5	4788	110,53
Нераспределенная прибыль на конец периода	тыс. руб.	15345	17292	1947	112,69
Чистые активы	тыс. руб.	32683	34115	1432	104,38
Коэффициент соотношения собственных и заемных средств	ед.	0,73	0,37	-0,36	50,68

Объем выручки в отчетном году составил 619039 тыс. руб., что на 66059 тыс. руб. или 11,95 % больше, чем в прошлом году.

Валовая прибыль в отчетном году составила 22258 тыс. руб., что на 912 тыс. руб. или 3,94 % меньше, чем в прошлом. В условиях роста выручки и негативной динамики валовой прибыли происходит снижение ее уровня на 0,59 % до 3,6 %.

Коммерческие расходы в отчетном году возросли на 700 тыс. руб.,

причем их уровень сократился на 0,04 %. Это позволяет оценить деятельность организации в отчетном периоде как эффективную, так как с ростом выручки от продажи на 11,95 %, коммерческие расходы возросли на 8,82 %, то есть процесс реализации товаров стал менее издержкостоемким. У ООО «Меркурий» в процессе осуществления основной деятельности сформированы управленческие расходы в сумме 21291 тыс. руб., которые образованы в результате содержания структурного подразделения – логистического центра. Их величина за отчетный год выше на 26,75 % или на 4494 тыс. руб. чем в прошлом периоде, и увеличивается быстрее чем выручка, что предопределило рост уровня управленческих расходов на 0,4 % до 3,44 %.

По данным таблицы также видно, что в организации за 2016 году сложился убыток от продаж составил 7667 тыс. руб., что на 6106 тыс. руб. или почти в 5 раза превышает убыток прошлого года, это обусловлено снижением валовой в условиях роста коммерческих и управленческих расходов.

В организации в процессе осуществления деятельности возникают прочие расходы и доходы. Позитивно оценивается динамика результата от прочей деятельности – в условиях роста в 1,46 раза прочих доходов, расходы возрастают в 1,49 раза, однако сумма полученных прочих доходов в 4,7 раза превышает сумму произведенных прочих расходов, данная динамика позитивно сказывается на прибыли до налогообложения, которая составила 3735 тыс. руб. при снижении абсолютной величины на 2582 тыс. руб. или на 40,87 %, при ее уровне 0,6 % в отчетном периоде, который ниже прошлогоднего показателя на 0,54 %.

Организация находится на традиционной системе налогообложения, уплачивает налог на прибыль. Снижение с января 2015 года ставки налога на прибыль до 20 % для ООО «Меркурий» обеспечило относительное снижение текущего налога на прибыль в 2015 году, в абсолютном значении

за 2016 год его величина сократилась на 569 тыс. руб. или на 43,24 % в условиях снижения налогооблагаемой базы – прибыли до налогообложения.

Чистая прибыль сократилась на 40,25 % или на 2014 тыс. руб. и составила в отчетном периоде 2988 тыс. руб., причем рентабельность конечной деятельности снизилась на 0,42 % и составила 0,48 %.

За 2016 год стоимость имущества возросла на 10,65 % и составила 50443,5 тыс. руб., в том числе рост стоимости оборотных активов состоялся на 10,53 % до 50271,5 тыс. руб. В виду менее значительного роста имущества в целом и оборотных активов в частности, чем выручки организации, можно говорить об ускорении кругооборота средств, вложенных в имущество.

Величина уставного капитала составляет 10 тыс. руб. и соответствует минимальной величине прописанной в федеральном законе «Об обществах с ограниченной ответственности». За исследуемый период нераспределенная прибыль организации возросла на 1947 тыс. руб. или на 12,69 % и составила 17292 тыс. руб., однако в условиях более значительного роста стоимости заемных источников предопределило снижение коэффициента соотношения собственных и заемных средств в 2 раза до 0,37 ед. В результате более значительного роста средней величины собственного капитала в сравнении с увеличением средней величины внеоборотных активов произошло увеличение чистых активов организации до 34115 тыс. руб.

Подводя итог, можно сделать вывод, что в целом в организации наблюдается улучшение хозяйственной деятельности, о чем свидетельствует рост выручки и ускорение оборачиваемости оборотных активов. В то же время эффективность финансовой деятельности ООО «Меркурий» оценивается в целом неудовлетворительно, что подтверждается убыточностью основной деятельности (продажи товаров), снижением всех видов прибыли и рентабельности организации.

2.2. Анализ системы управления персоналом ООО «Меркурий»

От обеспеченности организации трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех стадий торгово-технологического процесса.

Обеспеченность организации трудовыми ресурсами определяется сравнением фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой потребностью, также доля каждой категории в общей численности персонала и темп роста по каждой категории.

Трудовые факторы, влияющие на объем товарной продукции:

- численность персонала;
- отработанное время;
- производительность труда.

В соответствии с действующим законодательством организации сами определяют общую численность работников, их профессиональный и квалификационный состав, утверждают штаты. Особое внимание должно уделяться анализу обеспеченности кадрами наиболее важных профессий.

Анализ состава трудовых ресурсов по категориям представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Анализ динамики численности работников организации за отчетный период

Показатели	На конец 2014 г.		На конец 2015 г.		На конец 2016 г.	
	количество, чел.	удельный вес, %	количество, чел.	удельный вес, %	количество, чел.	удельный вес, %
Численность работников, всего	47	100	51	100	55	100
В том числе:						
– административно–управленческого персонала	9	18,5	9	17,9	9	16,7
– обслуживающий персонала	31	66,7	35	67,9	39	70
– вспомогательного персонала	7	14,8	7	14,3	7	13,3

Структура численности работников ООО «Меркурий» показана на

рисунке 2.2.



Рис. 2.2. Структура численности работников ООО «Меркурий» на конец 2016 года, %

Анализируя динамику численности за годы работы организации, видно, что в структуре произошли изменения, то есть произошел рост численности работников организации.

Доля роста численности приходится на обслуживающий персонал. Увеличение этой категории работников послужило расширению объемов услуг, что повлекло увеличения штата.

Состав работников по половому признаку представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Состав кадров ООО «Меркурий» по половому признаку

Показатель	2015 год	2016 год	Темп роста, %
Численность работников всего	51	55	107,84
– мужчины	16	17	106,25
– женщины	35	38	108,57

За анализируемый период численность женщин возросла на 8,57 % (3 чел.), а мужчин, соответственно на 6,25% до 17 чел. Численность персонала

возросла на 4 человека – 1 мужчину и 3 женщины.

Состав персонала по возрасту представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Состав кадров ООО «Меркурий» по возрасту

Показатель	2015 год	2016 год	Темп роста, %
Численность работников всего	51	55	107,84
– до 20 лет	1	1	100,00
– 20 - 40 лет	45	49	108,89
– старше 40 лет	5	5	100,00

За анализируемый период возросла на 4 человека возрастная группа 20–40 лет, то есть группа, к которой относится основное работоспособное население. За анализируемый период удельный вес группы до 20 лет снизился на 0,24 %, группы 20 - 40 лет возрос на 1,43%, группы старше 40 лет снизился на 1,19 %.

Состав кадров по образованию представлен в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Состав кадров ООО «Меркурий» по образованию

Показатель	2015 год	2016 год	Темп роста, %
Численность работников всего	51	55	107,84
– со средним образованием	1	1	100,00
– со средне–специальным	44	46	104,55
– с высшим	6	8	133,33

За анализируемый период численность персонала с высшим образованием увеличилась на два. Это говорит о повышении квалификации персонала.

Удельный вес работников со средним образованием снился на 0,24 %, работников со средне–специальным образованием – снизился на 5 %, работников с высшим образованием – возрос на 5,24 %.

За анализируемый период численность работников со стажем 3–5 лет возросла на 2 человека, со стажем менее 3 лет увеличилась на 1 человека, со стажем более 5 лет увеличилась на 1 человека.

Состав персонала по стажу работы представлен в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Состав кадров ООО «Меркурий» по стажу работы

Показатель	2015 год	2016 год	Темп роста, %
Численность работников всего	51	55	107,84
– со стажем до 3 лет	39	40	102,56
– 3–5 лет	3	5	166,67
– более 5 лет	9	10	100,00

Проанализировав состав персонала ООО «Меркурий» можно сказать, что состав работников обновляется, значительно повышается квалификация работников.

Показатели оценки движения кадров ООО «Меркурий» представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Анализ движения кадров ООО «Меркурий» в 2015–2016 г., (чел.)

Показатели	2015 год	2016 год	Отклонен не (+;-)	Темп роста, %
1 Состояло работников по списку на	47	51	4	108,51
2 Принято работников	19	22	3	115,79
3 Уволено работников, всего	15	18	3	120,00
3.1 по собственному желанию	7	10	3	142,86
3.2 за нарушение трудовой	5	4	-1	80,00
3.3 по другим причинам	3	4	1	133,33
4 Состояло по списку на конец года	51	55	4	107,84
5 Среднесписочная численность	49	53	4	108,16
6 Коэффициент текучести	0,143	0,189	0,046	132,08
7 Коэффициент оборота по приему	0,388	0,415	0,027	107,05
8 Коэффициент оборота по выбытию	0,306	0,340	0,034	110,94

В 2016 году среднесписочная численность работников организации ООО «Меркурий» выросла на 4 человека до 53 человек. Количество человек принятых на работу в 2016 году составило 22, в то время как в 2015 году на работу было принято 19 человек. В то же время наблюдается рост

увеличившихся сотрудников в 2016 году до 18 человек. Все это привело к тому, что текучесть кадров в ООО «Меркурий» в 2016 году увеличилась, высокие показатели текучести кадров говорят о нестабильности кадрового ресурса, что сказывается на качестве обслуживания потребителей организации.

Эффективность использования трудовых ресурсов заключается в показателе производительности труда, а также в соотношении темпов роста производительности труда, выручки и заработной платы. Анализ динамики производительности труда и среднемесячной заработной платы представлен в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Анализ динамики производительности труда и среднемесячной заработной платы в ООО «Меркурий»

Показатели	2015 год	2016 год	Отклонение (+;-)	Темпы роста, %
Выручка, тыс. руб.	552980	619039	66059	111,95
Численность работников, чел.	49	53	4	108,16
Численность работников занятых в продажах, чел.	30	35	5	116,67
Производительность труда работников, тыс. руб./чел.	11285,3	11680,0	394,7	103,50
Производительность труда работников занятых в продажах, тыс. руб./чел.	18432,7	17686,8	-745,8	95,95
Фонд заработной платы, тыс. руб.	13018,3	15175,0	2156,64	116,57
Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	22,14	23,86	1,72	107,77
Соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы	–	–	–	0,96

Проведенный расчет показателей эффективности использования трудовых ресурсов показал, что рост производительности труда работников составил 394,7 тыс. руб./чел. или 3,5 % в относительном выражении, а работников основного производства (работников, занятых в продажах) – снижение на 745,8 тыс. руб./чел. или 4,05 %.

Оценивая соотношения темпов роста, можно сказать, что экономически

они не соблюдены. Отрицательной оценки заслуживает превышение темпов роста заработной платы над темпом роста производительности труда (показатель ниже 1). То есть можно говорить, что кадровый состав ООО «Меркурий» используется не достаточно эффективно.

Система управления персоналом ООО «Меркурий» включает такие методы как административные, экономические и социально-психологические.

Административные методы в ООО «Меркурий» предполагают организационное воздействие на сотрудников посредством утвержденных внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала, распорядительных воздействий посредством издания приказов, распоряжений, инструкций, указаний, применение мер материальной ответственности за причиненный материальный ущерб (недостача, порча товара), а так же меры дисциплинарной ответственности (замечания, выговоры и другие).

Экономические методы используются через воздействие на оплату труда персонала. Материальное стимулирование осуществляется в виде текущих (ежемесячных) премий, которые начисляются работникам по результатам работы подразделения в целом и в соответствии с личным вкладом каждого работника.

Социально-психологическим методы воздействия осуществляются для координации действий сотрудников в процессе совместной торговой деятельности. Основными способам психологического воздействия в ООО «меркурий» являются внушение, убеждение, подражание, вовлечение, побуждение, принуждение, осуждение, требование, запрещение, порицание, командование, похвала, просьба, совет и так далее.

В рамках совершенствования персонала организации используется главным образом организационно-распорядительная модель, основанная на принуждении. Управляющее воздействие имеет вид директив, приказов,

команд. Распоряжения подлежат неукоснительному и своевременному исполнению теми, кому они адресованы. Управленческое воздействие направлено сверху вниз в виде утвержденных правил, директивных планов, постановлений, инструкций распоряжений, приказов. Обратные связи, идущие снизу вверх, содержат в основном информацию об исполнении команд.

Задачи развития торговой деятельности и занятие лидирующих позиций по продажам в сфере парфюмерно-косметических товаров, которые являются ключевым направлением совершенствования ООО «Меркурий», требуют большей отдачи от работников организации, демонстрации ими высокого профессионального уровня. При удовлетворении потребностей в персонале организация, прежде всего, ориентируется на обучение и развитие необходимых навыков и компетенций у работников через внутреннюю систему обучения, которая основывается на стратегии организации, планах деятельности и корпоративных требованиях, выстраивается по принципу приоритетности выявленных потребностей в обучении различных групп персонала.

На основе собранной и проанализированной информации можно сделать вывод о том, что организация обладает высоким уровнем трудового потенциала. Об этом свидетельствует, во-первых, увеличение численности персонала. Во-вторых, высокий уровень образования работников и его повышение, рост квалификационного уровня персонала, увеличение частоты обучения руководителей и специалистов в целом за анализируемый период. В-третьих, интенсификация усилий организации по профессиональному совершенствованию персонала, которая проявилась в увеличении числа обученных к концу 2014 г., а также в увеличении собственных затрат организации на одного работника. В итоге можно сказать, что на конец 2014 года организация обладала уровнем трудового потенциала, который удовлетворял потребностям производства.

Произведем оценку эффективности системы управления персоналом ООО «Меркурий» по двум методикам: Чаплиной А.Н. [44, с.48] и Евенко Л.И. [1, с.57]

В оценке согласно данным методикам принимали участие эксперты – руководители основных подразделений организации (генеральный директор, руководитель отдела доставки, заведующим складом, руководитель торгового сектора, главный бухгалтер).

Экспертам было предложено оценить по шкале от 0 до 1 некоторые критерии системы управления персоналом. Итоговые данные получены путем среднего арифметического согласно мнениям экспертов.

Согласно методике Чаплиной А.Н. [48, с.48] эффективность системы управления оценивается экспертами по пяти группам показателей, представленных в таблице 2.10.

Таблица 2.10

Расчет показателей эффективности системы управления по методике Чаплиной А.Н.

Система направлений оценки эффективности	Основные критерии оценки эффективности	
Достижение цели	1. Степень достижения цели	0,7
	2. Расширение доли рынка	0,7
	3. Сохранение организации как целостности	0,8
Качество функционирования	1. Соотношение централизации и децентрализации.	0,5
	2. Рост гибкости организационной формы	0,7
	3. Соподчиненность дерева целей и уровней иерархии	0,5
	4. Эффективность текущей обработанной информации, включая ее комплексность	0,5
	5. Скорость и точность выделения информации по специальным запросам	0,3
	6. Надежность и безопасность информации.	0,7
	7. Своевременность информации.	0,5
	8. Наличие необходимой информации.	0,5
	9. Экономичность от масштаба сбора, обработки, передачи информации	0,8
Экономичность	1. Удельный вес издержек управления в общих издержках.	0,8
	2. Затраты на подготовку управленцев	0,7
	3. Затраты на управленческое консультирование	0,6

	4. Эффективность управленческих решений	0,8
	5. Точность управленческих решений	0,7

Окончание таблицы 2.10

Система направлений оценки эффективности	Основные критерии оценки эффективности	Оценка
Экономичность	6. Надежность решений.	0,8
	7. Быстрота подготовки управленческих решений	0,7
	8. Гибкость и последовательность принятия решений	0,7
Изменение в качестве рабочей силы	1. Гибкость в системе продвижения по службе	0,6
	2. Полномочия работников и их ответственность	0,8
	3. Степень удовлетворения от выполняемой работы	0,6
Внешние и внутренние социально-экономические условия	1. Наличие обоснованных целей.	0,8
	2. Способность СТЭП-факторного анализа	0,7
	3. Степень интеграционной поддержки	0,5
Итого		17

Таким образом, суммарная оценка эффективности системы менеджмента организации составила 17 баллов из 27 возможных, то есть в целом систему управления персоналом ООО «Меркурий» следует назвать эффективной.

Методика Евенко Л.И. [47, с.57] также предполагает экспертный анализ, который проводится по трем группам показателей, представленных в таблице 2.11

Таблица 2.11

Расчет показателей эффективности системы управления

Система направлений оценки эффективности	Основные критерии оценки эффективности	Оценка
Внутренняя рациональность аппарата управления	1. Обеспечение руководителей информацией	0,7
	2. Стоимость обработки информации	0,5
	3. Скорость принятия решений	0,6
	4. Уровень контроля над исполнением	0,7
	5. Надежность функционирования	0,8
Потенциал системы управления	1. Гибкость	0,6
	2. Адаптивность	0,8
	3. Способность к росту	0,8
Качество организационного поведения	1. Уровень организационной морали	0,7
	2. Отсутствие конфликтов	0,4
	3. Степень мотивации работников	0,8
	4. Степень удовлетворения работников	0,6
	5. Текучесть кадров	0,3
	6. Абсентеизм	0,7

Итого		9
-------	--	---

Согласно данным таблицы общая оценка эффективности системы управления составила 9 баллов из 14 возможных, что опять же свидетельствует о достаточной ее эффективности.

На основании проведенного анализа системы управления организацией можно выделить следующие негативные моменты:

- низкую скорость принятия решений и низкую обеспеченность руководителя информацией;
- отсутствие высокоэффективной системы стимулирования и мотивации труда, что влечет за собой наличие конфликтных ситуаций и невысокой степени удовлетворения работников;
- маленькую способность системы к гибкости, адаптивности и к росту.

Таким образом, ООО «Меркурий» использует в своей работе высококвалифицированный персонал. Преимущество в последние годы обретают и молодые специалисты, готовые «идти в ногу со временем», использовать современные научно-технические средства прогресса и модернизировать деятельность организации.

Преодоление процессов низкой скорости принятия решений в организации в настоящий момент локализуется внедрением корпоративной интегрированной информационной системы управления (КИИСУ).

Анализ системы управления персоналом выявил следующие проблемы:

- высокая (для данной организации) текучесть кадров;
- необходимость привлечения высококвалифицированного персонала;
- снижение числа увольняющихся сотрудников;
- повышение эффективности использования персонала организации;
- повышение скорости принятия решений;
- средняя степень удовлетворенности трудом, а соответственно и мотивацией работников в целом.

2.3. Структурный анализ функций и результатов ключевых работников организации

Проведем структурно-функциональный анализ персонала ООО «Меркурий». Основные функциональные обязанности основных работников организации, обеспечивающих непосредственно весь торговый процесс, представлены в таблице 2.12

Таблица 2.12

Функциональные обязанности работников ООО «Меркурий»

Название отдела / должности	Функциональные обязанности
Генеральный директор	<ul style="list-style-type: none"> – осуществляет общее руководство организацией, в соответствии с целями организации и действующим законодательством, Уставом; – обеспечивает эффективное взаимодействие между структурными подразделениями организации; – обеспечивает достижение ключевых производственно-хозяйственных и финансово-экономических показателей работы организации; – проводит встречи и заключает договора для сотрудничества с партнерами; – анализирует действия работы организации разрабатывает и разрабатывает мероприятия по совершенствованию рабочего процесса; – выполняет поручения учредителей организации; – отчитывается по итогам работы организации перед учредителями
Главный бухгалтер	<ul style="list-style-type: none"> – руководит работниками бухгалтерии организации; – согласовывает назначение, увольнение и перемещение сотрудников организации; – разрабатывает учетную политику организации для целей бухгалтерского и налогового учета с учетом специфики видов деятельности организации; – возглавляет работу по подготовке и принятию рабочего плана счетов, форм первичных учетных документов; – обеспечивает своевременный и верный учет в организации всей текущей бухгалтерской документации, в том числе по расчетным операциям, налогам и сборам; – следит за правильностью учета в организации в соответствии с действующим законодательством; – осуществляет формирование комплекса необходимой финансовой отчетности организации – разрабатывает мероприятия по стабилизации и улучшению

	финансовой деятельности организации, в том числе структурных подразделений
--	--

Окончание таблицы 2.12

Название отдела / должности	Функциональные обязанности
Помощник бухгалтера	<ul style="list-style-type: none"> – выполняет работу по ведению бухгалтерского учета имущества, обязательств и хозяйственных операций; – осуществляет прием и контроль первичной документации; – отражает на счетах бухгалтерского учета операции, связанные с движением основных средств, товарно-материальных ценностей и денежных средств; – осуществляет начисление и выплату заработной платы работникам; – осуществляет прием наличных денежных средств в кассу организации с одновременным занесением информации в 1С; – контролирует соблюдение лимита остатка денежных средств в кассе
Коммерческий директор	<ul style="list-style-type: none"> – при отсутствии генерального директора или по его поручению ведет переговоры с заказчиками, потенциальными партнерами; – информирует генерального директора об имеющихся недостатках в работе организации и принимаемых мерах по их ликвидации; – выполняет отдельные служебные поручения генерального директора; – возглавляет работу организации по реализации продукции; – создает необходимые и оптимальные условия для своевременного выполнения торговым отделом поставленных задач; – организует маркетинговые исследования, в том числе с участием сторонних организаций; – разрабатывает маркетинговые мероприятия (в том числе стратегию) и мероприятия по стимулированию продаж; – разрабатывает бизнес-планы и текущие планы для полноценного обеспечения потребностей потребителей в парфюмерно-косметических товарах (по качеству, количеству и ассортименту) и выполнения стратегических задач организации; – разрабатывает комплексные программы по повышению конкурентоспособности организации и выполнению планов продаж; – участвует в проведении анализа коммерческой деятельности организации в целях выявления резервов для сбыта продукции, ресурсного использования материальных, кадровых и иных ресурсов; – формирует отчеты и итоги деятельности подразделения, отчитывается перед генеральным директором; – руководит обучением подчиненных, создает условия для повышения квалификации сотрудников, их профессионального роста и продвижения; – принимает меры по предотвращению и ликвидации конфликтных ситуаций в коллективе
Супервайзер	<ul style="list-style-type: none"> – доводит до сведения подчиненных работников поставленные перед ними задачи; проверяет готовность работников к решению поставленных задач; распределяет участки работ между ними;.

	– корректирует и контролирует работу персонала, назначает работников на выполнение определенных работ при возникновении нестандартных (неплановых) ситуаций;
--	--

Окончание таблицы 2.12

Название отдела / должности	Функциональные обязанности
Супервайзер	<ul style="list-style-type: none"> – определяет приоритетность и очередность выполнения рабочих задач менеджерами по продажам; – организует соблюдение графика работ, расстановку персонала в соответствии с конкретными выполнением объемов продаж; – принимает меры по предотвращению простоев, аварий, временных остановок рабочего процесса торгового отдела; – присутствует при общении работников с клиентами и посетителями (анализирует беседу, отношение к клиентам и посетителям); ведет наблюдение за профессиональным поведением работников; указывает на ошибки работников и предупреждает о необходимости их устранения.
	<ul style="list-style-type: none"> – определяет возможность и способы применения принятой в организации системы поощрений и взысканий; – организует обучение сотрудников и персональное наставничество; – определяет требования к кандидатам на работу и принимает участие в отборе претендентов. – обеспечивает эффективное взаимодействие между сотрудниками и структурными подразделениями организации; – составляет отчеты о готовности сотрудников к выполнению тех или иных задач, о достигнутых работниками результатах, выполненных объемах продаж
Менеджер по продажам	<ul style="list-style-type: none"> – проводит встречи с существующими и потенциальными клиентами, заключает договоры от имени организации; – оказывает консультационные и иные услуги клиентам (помощь в составлении спецификаций на товар, помощь в демонстрации товара, предоставление рыночной информации о спросе др.); – совершает сделки купли-продажи и обеспечивает максимальную реализацию продукции по каждой группе товаров; – организует исполнение обязанностей по заключенным договорам (отгрузку/доставку товаров, расчеты на торговых объектах, обеспечение должного уровня товарных запасов и др.); – осуществляет контроль за состоянием дебиторской задолженности клиентов, напоминает об оплате и обеспечивает контроль четкого выполнения условий договорных отношений; – ведет и поддерживает базу данных о клиентах (адреса, объемы закупок/продаж, деловая надежность, финансовая состоятельность, требования к товарам, претензии по исполнению договоров, пр.); – составляет отчеты об уровне дистрибьюции товаров, объемах продаж, показателях продаж отдельных клиентов для применения поощрительных и стимулирующих систем работы с этими клиентами (предоставление особых скидок, реклама клиентов, пр.), составляет прогнозы дальнейшего развития данного сектора рынка;

	– соблюдает график работы и отчетности, установленные по формам в организации
--	---

Окончание таблицы 2.12

Название отдела / должности	Функциональные обязанности
Заведующий складом	<ul style="list-style-type: none"> – руководит работой склада по приему, хранению и отпуску товарно-материальных ценностей, по их размещению с учетом наиболее рационального использования складских площадей, облегчения и ускорения поиска необходимых товаров, инвентаря и т.п.; – обеспечивает сохранность складироваемых товарно-материальных ценностей, соблюдение режимов хранения, правил оформления и сдачи приходно-расходных документов; – организует проведение погрузочно-разгрузочных работ на складе с соблюдением правил охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты; – следит за наличием и исправностью противопожарных средств, состоянием помещений, оборудования и инвентаря на складе;
	<ul style="list-style-type: none"> – участвует в проведении инвентаризаций товарно-материальных ценностей; – контролирует ведение учета складских операций, установленной отчетности; – разрабатывает мероприятия по повышению эффективности работы складского хозяйства, внедрению современных средств вычислительной техники, коммуникаций и связи; – обеспечивает эффективное руководство работниками склада
Кладовщик-сборщик	<ul style="list-style-type: none"> – осуществляет прием на склад, хранение и выдачу различных материальных ценностей; – проверяет соответствия принимаемых и отпускаемых ценностей сопроводительным документам; – комплектует партии материальных ценностей по заявкам потребителей; – обеспечивает сохранность складироваемых товарно-материальных ценностей и соблюдение режимов хранения; – составляет дефектные ведомости на неисправные инструменты, приборы и т.д., актов на их ремонт и списание, а также на недостачу и порчу товаров; – обеспечивает соблюдение правил оформления и сдачи приходно-расходных документов, составление установленной отчетности; – участвует в проведении инвентаризации товарно-материальных ценностей; – ведет учет складских операций; – выполняет отдельные служебные поручения своего непосредственного руководителя.

Руководитель отдела доставки	<ul style="list-style-type: none"> – осуществляет планирование и оперативное руководство работой отдела доставки; – обеспечивает полноценное выполнение функций доставки продукции клиентам за счет собственных и/или наемных транспортных средств; – обеспечивает планирование, контроль, анализ процесса доставки;
------------------------------	---

Окончание таблицы 2.12

Название отдела / должности	Функциональные обязанности
Руководитель отдела доставки	<ul style="list-style-type: none"> – обеспечивает оптимизацию маршрутов доставки на основе максимальной загруженности автомобилей;
Водитель-экспедитор	<ul style="list-style-type: none"> – обеспечивает технически исправное состояние закрепленного автомобиля; – принимает меры по сохранности автомобиля и имущества, находящегося в нем; – своевременно проходит техническое обслуживание в сервисном центре и технический осмотр; – принимает товар со складов в соответствии с сопроводительными документами; – оформляет документацию по приему и сдаче грузов; – прорабатывает маршрут следования непосредственно перед выездом; – ведет путевые листы, отмечая маршруты следования, пройденный километраж, расход топлива; – выполняет отдельные служебные поручения своего непосредственного руководителя

Представленная характеристика функциональных обязанностей показывает, что весь торговый процесс работы организации осуществляется работниками. При этом каждый из них имеет свою направленность в организации деятельности. Разнообразие обязанностей обеспечивает полноценное выполнение всеми структурными подразделениями организации своих функций. Взаимосвязь процессов обеспечивается их функциональным разделением по подразделениям и отдельным сотрудникам. При этом целостность структуры обеспечивает уменьшение дублирования усилий и потребления ресурсов в функциональных областях, улучшает координацию процессов и обеспечивает четкую систему взаимных связей между руководителями и подчиненными. Такое единство структуры и функций управления в ООО «Меркурий» обеспечивает сочетание

централизации, специализации и интеграции функций управления, соответствие потока информации структуре управления и комплексность охвата всех видов деятельности организации.

На основании представленной функциональной характеристики должностей проведем ранжирование и выделение основных управленческих функций для выявления степени их влияния на результаты работы ООО «Меркурий» (таблица 2.13).

Таблица 2.13

Матрица ключевых функций сотрудников организации

Должность	Наименование функции						
	Общее (линейное) руководство	Оперативное управление	Финансовое управление	Исследование рынка	Кадровая работа	Стимулирование продаж	Взаимодействие с клиентом
Генеральный директор							
Главный бухгалтер							
Помощник бухгалтера							
Коммерческий директор							
Супервайзер							
Менеджер по продажам							
Заведующий складом							
Кладовщик-сборщик							
Руководитель отдела доставки							
Водитель-экспедитор							

Обозначения принятые в таблице 2.13 по цветам:

- серый цвет – основная функция персонала;
- зеленый – дополнительная функция персонала;
- белый – несвойственная функция.

Полученное ранжирование основных функций показывает, что ключевые функции управления находятся в ведении руководителей структурных подразделений. При этом основное взаимодействие с клиентами осуществляется непосредственными работниками: в первую очередь,

менеджерами по продажам (формирование самого заказа) и водителями-экспедиторами (при доставке продукции).

Основной процесс работы организации заключается в осуществление торговой деятельности, именно поэтому руководитель данного отдела (коммерческий директор) выполняет широкий спектр функций как управления, так и маркетинга, и финансового планирования.

Общий процесс реализации основной функции продаж в организации осуществляется следующим образом:

– торговый представитель осуществляет взаимодействие с действующими и потенциальными клиентами, составляет заявку на продукцию (процесс взаимодействия с клиентом);

– на основании заявки формируется отгрузочная документация;

– сформированная документация служит основанием для комплектования заказа на складе организации (складской процесс);

– на основании общего реестра заказов производится маршрутизация (логистическая функция);

– скомплектованный заказ на следующий день после заявки отправляется клиенту организации (процесс доставки).

Вышеописанный процесс свидетельствует о том, что каждый сотрудник (должность) участвует в ключевой торговой деятельности организации. В этом смысле исключение какой-либо функции (процесса) невозможно, так как приведет к дезорганизации самого процесса.

Проведем распределение должностей сотрудников по степени их влияния на результат работы и определим такие результаты (таблица 2.14)

Таблица 2.14

Матрица ключевых функций

Должность	Ранжирование по степени влияние на результат работы, %	Основные количественные результаты работы
Генеральный директор	14	–объем инвестирования финансовых средств для совершенствования деятельности

Главный бухгалтер	7	–оптимизация налогообложения (сумма); –недопущение штрафных санкций по договорам; –недопущение штрафов и пени при формировании и сдачи отчетной документации
-------------------	---	--

Окончание таблицы 2.14

Должность	Ранжирование по степени влияние на результат работы, %	Основные количественные результаты работы
Коммерческий директор	13	–формирование ключевого финансового показателя – выручки;
Помощник бухгалтера	6	–недопущение законодательных санкций при выплате заработной платы
Супервайзер	10	–объем клиентской базы; –количество потенциальных клиентов;
Менеджер по продажам	10	–объем отгрузок по ассортименту;
Заведующий складом	11	–показатель общих поставок в организацию (по количеству, ассортименту и денежному эквиваленту);
Кладовщик-сборщик	9	–количество собранных заказов; –наличие пересортицы в заказах; –брак продукции при неправильном складировании
Руководитель отдела доставки	11	–количество доставленных заказов; –норматив среднего времени доставки; –брак продукции при транспортировке;
Водитель-экспедитор	9	–простои в работе (вследствие аварий, поломки транспортного средства и т.д.);

Общая степень влияния на результат работы составляет 100%. При этом выделено 5 функциональных блоков: генеральный директор, бухгалтерия, торговый отдел, склад и доставка. Соответственно в среднем на каждый блок приходится порядка 20%. При этом управленческая функция важнее, чем просто сотрудника, поэтому по последним блокам деление произведено как 11 и 9 (руководитель, подчиненный). Наибольшая доля отводится торговому процессу за счет перераспределения процента от финансового процесса и общего руководства. Тем не менее, каждый

сотрудник обеспечивает определенный результат своей деятельности (последний столбец таблицы).

Представленные данные свидетельствуют о том, что каждый сотрудник оказывает влияние на весь процесс торговой деятельности и формирует определенный результат работы. При этом можно сказать, что в настоящий момент вознаграждение работников за их труд не обеспечивается на основании показателей эффективности. Система мотивации сотрудников представлена в таблице 2.15.

Таблица 2.15

Мотивация сотрудников ООО «Меркурий»

Должность	Имеющаяся система мотивации	Возможная с использованием ключевых показателей эффективности
Генеральный директор	Окладная часть	Оклад + премия за общее достижение ключевых показателей
Главный бухгалтер	Окладная часть	Оклад + премия (за качественное выполнение и соблюдение всех требований законодательства: отсутствие штрафных санкций, пени, хорошие результаты аудита)
Помощник бухгалтера	Окладная часть	Оклад + премия за рационализаторские предложения (экономии денежных средств, автоматизации процессов и т.д.)
Коммерческий директор	Окладная часть	Оклад + премия (за расширения географии поставок, количества клиентов, новаторских идей и т.д.)
Супервайзер	Окладная часть	Окладная + премия (за достижения ключевых показателей подчиненными менеджерами по продажам)
Менеджер по продажам	Оклад + премия (за выполнение плановых показателей по объему отгрузок и дебиторской задолженности)	Оклад + премия (за выполнение плановых показателей) + бонус (за выполнение объемов роста клиентской базы, отсутствия претензий со стороны клиентов, нарушений трудовой дисциплины)
Заведующий складом	Окладная часть	Оклад + премия (за соблюдение условий хранения продукции и обеспечения безопасности, за отсутствие нарушений и рекламаций по отделу со стороны клиентов)
Кладовщик-сборщик	Окладная часть	Оклад + премия (за количество собранных заказов, за качественное выполнение сборки (отсутствие пересортицы), отсутствие брака и претензий по складированию продукции)
Руководитель	Окладная часть	Оклад + премия (за общее выполнение отделом)

отдела доставки		ключевых показателей эффективности)
Водитель-экспедитор	Окладная часть	Оклад + премия (за соблюдение нормативных показателей времени исполнения заказа, отсутствие рекламация со стороны клиентов, простоев в работе)

Анализ имеющейся системы мотивации персонала ООО «Меркурий» показывает, что нет заинтересованности сотрудников в конечных результатах трудовой деятельности. Внедрение ключевых показателей эффективности позволит устранить этот процесс и привести к более полноценному использованию трудовых ресурсов в организации.

2.4. Анализ критериев и показателей системы управления персоналом ООО «Меркурий»

Универсальной модели критериев и показателей оценки эффективности систем управления не существует. В этой связи была разработана специальная модель эффективности ООО «Меркурий» (рисунок 2.3).



Рис. 2.3. Модель эффективности деятельности ООО «Меркурий»

Эффективная деятельность организации формируется на базе общей системы управления персоналом и позволяет формировать высокие показатели выручки, прибыли и рентабельности. При этом вся система управления складывается из грамотно подобранного персонала, компетенций работников в решении вопросов организации, оптимальной организационной структуры, слаженности работы, существующих программ обучения и управления деловой карьерой, мотивационной составляющей. Все эти механизмы позволяют осуществить управление результатами деятельности организации. Соответственно формирование четкого и слаженного механизма управления результатами по элементам системы позволяет достичь высоких финансовых результатов деятельности организации.

На основании сформированной модели эффективности выделены основные критерии оценки системы управления персоналом для ООО «Меркурий», учитывающие специфику работы организации в сфере оптовой торговли (таблица 2.16).

Таблица 2.16

Модель оценки системы управления персоналом для ООО «Меркурий»

Критерий	Ключевой показатель эффективности	Методика измерения	Единица измерения
Компетенции сотрудников в сфере бизнеса	Наличие формализованных компетенций для каждой должности с интерпретацией балльной оценки	Экспертная оценка	Балл
	Ежегодное оценивание компетенций сотрудников	Экспертная оценка	Балл
Высокая квалификация персонала, программы подбора	Текущая текучесть персонала	Расчетная	%
	Срок закрытия вакансии	Оценочная	дни
	Доля работников, успешно прошедших испытательный срок	Расчетная	%
Оптимальная организационная структура, слаженный	Степень взаимодействия между подразделениями	Экспертная оценка	Балл
	Единое понимание целей и приоритетов сотрудниками	Опрос	%

коллектив	организации (доля работников)		
	Способность конструктивно разрешать противоречия и спорные вопросы	Экспертная оценка	Балл
Высокая мотивация персонала	Стимулирование работников на основе индивидуальных КРІ	Экспертная оценка	Балл
	Гибкое распределение задач с учетом мотивационного типа работника и индивидуальной карты мотиваторов	Экспертная оценка	Балл

Окончание таблицы 2.16

Критерий	Ключевой показатель эффективности	Методика измерения	Единица измерения
Программы управления карьерой	Возможность карьерного роста на основе сформированных компетенций и результатов работы	Экспертная оценка	Балл
	Используется ротация работников	Экспертная оценка	Балл
Оцифровывание результатов работы	Наличие индивидуальных КРІ для каждой должности	Экспертная оценка	Балл
Программы обучения персонала	Доля охвата обучением с отрывом и без отрыва от работы работников организации	Расчётная	%
	Обучение по специальным программам, направленным на совершенствование методов работы с последующей оценкой использования освоенных технологий	Экспертная оценка	Балл
	Применение программ, развивающих корпоративную культуру и взаимодействие работников	Экспертная оценка	Балл

Каждый блок критериев оценивается отдельно. Общая оценка по организации формируется с учетом совокупного влияния всех критериев. Экспертная оценка формируется в бальном эквиваленте со значениями от 1 до 3-х, где 3 – наивысшая. Расчетные и оценочные показатели также переводятся в бальную оценку согласно следующей интерпретации результатов (таблица 2.17)

Таблица 2.17

Перевод оценочных и расчетных показателей в бальную

Показатель	Единица	Бальная оценка по
------------	---------	-------------------

	измерения	показателям		
		1	2	3
Текучесть персонала	%	>10	2-10	1-5
Срок закрытия вакансии	дни	>10	6-10	5
Доля работников, успешно прошедших испытательный срок	%	<80	80-89	90-100
Единое понимание целей и приоритетов сотрудниками организации (доля работников)	%	<80	80-89	90-100
Доля охвата обучением с отрывом и без отрыва от работы работников организации	%	<70	70-84	85-100

Совокупная оценка системы управления персоналом формируется на основе следующих данных:

- 38-48 баллов – система управления персоналом организована на достаточно высоком уровне;

- 26-37 баллов – существуют проблемы в системе управления персоналом, анализ по критериям позволяет выделить «проблемные зоны», ликвидация которых позволит организации осуществлять более эффективное управление;

- менее 25 баллов – в организации как таковой нет системы управления, данный показатель указывает на низкоэффективную организацию данного процесса, действия по управлению организуются хаотично, существуют весомые проблемы с персоналом, возможна ликвидация организации без проведения необходимой работы по проблемам.

Согласно представленной методике, проведем оценку системы управления персоналом в ООО «Меркурий».

Индивидуальные оценки основаны на мнении отдельных экспертов, независимых друг от друга. В качестве экспертов выступали:

- Смирнов Артем Владимирович – генеральный директор ООО «Меркурий»;

- Мишанина Ольга Викторовна – главный бухгалтер;

- Демин Роман Сергеевич – коммерческий директор организации;

- Симанькин Дмитрий Демьянович – заведующий складом;

– Панин Сергей Андреевич – руководитель отдела доставки.

Компетенции таких сотрудников как супервайзер и менеджеры по продажам оценены на высшем уровне. Максимальная оценка составляет 6 баллов по критерию. Наименьший результат получен по сотрудникам в должности кладовщиков (2,8 балла), а также по водителям-экспедиторам (3,2 балла). Средний оценочный балл данного критерия составил 4,5. То есть в целом компетенция сотрудников ООО «Меркурий» находится на достаточно неплохом уровне, но требуется разработка формализованных компетенций и их ежегодное оценивания для кладовщиков и водителей организации.

Оценка проводилась нижних уровней управления. Компетенции сотрудников в сфере бизнеса представлены в таблице 2.18.

Таблица 2.18

Компетенции сотрудников ООО «Меркурий» в сфере бизнеса

Показатель	Средняя оценка экспертов по показателю				
	Супер-вайзер	Менеджеры по продажам	Кладовщики-сборщики	Водители-экспедиторы	Общий средний балл
Наличие формализованных компетенций для каждой должности с интерпретацией балльной оценки	3	3	1,8	1,8	2,4
Ежегодное оценивание компетенций сотрудников	3	3	1	1,4	2,1
Итого оценка компетенций сотрудников	6	6	2,8	3,2	4,5

Оценка квалификации персонала, программ подбора сотрудников представлена в таблице 2.19.

Таблица 2.19

Оценка квалификации персонала, программы подбора в ООО «Меркурий»

Показатель	Средняя оценка экспертов по показателю				
	Супер-вайзер	Менеджеры по продажам	Кладовщики-сборщики	Водители-экспедиторы	Общий средний балл
Текучесть персонала	3	2	2	1,8	2,2
Срок закрытия вакансии	3	3	2,8	2,8	2,9
Доля работников, успешно	3	2,8	3	2,6	2,85

прошедших испытательный срок					
Итого:	9	7,8	7,8	7,2	7,95

Максимальный балл по данному критерию получен для сотрудников в должности супервайзер. Максимальный балл – 9. Для менеджеров по продажам и кладовщикам показатель составил 7,8 баллов, а для водителей-экспедиторов и того ниже – 7,2 балла. Средний показатель по организации составил 7,95 баллов. Основное снижение значения данного оценочного критерия происходит по такому показателю как текучесть персонала. В торговой сфере обычно текучесть достаточно высока. В данной организации наибольшая текучесть отмечена по водителям-экспедиторам. Полученный итоговый показатель свидетельствует о том, что данный критерий в целом неплохо оценен для организации (7,95 баллов из 9 максимальных). При этом следует уделить внимание текучести персонала и причинам с этим связанным, изменению мотивационных схем для формирования эффективной рабочей команды.

Оптимальность организационной структуры и слаженность коллектива представлены в таблице 2.20

Таблица 2.20

Оценка оптимальной организационной структуры, слаженности коллектива в ООО «Меркурий»

Показатель	Средняя оценка экспертов по показателю				
	Супер-вайзер	Менеджеры по продажам	Кладовщики-сборщики	Водители-экспедиторы	Общий средний балл
Степень взаимодействия между подразделениями	3	2,8	2,6	2,6	2,75
Единое понимание целей и приоритетов сотрудниками организации (доля работников)	2,8	2,8	2	2	2,4
Способность конструктивно разрешать противоречия и спорные вопросы	3	2,4	2	2,6	2,5
Итого:	8,8	8	6,6	7,2	7,65

Оценка этого критерия показывает, что при максимально возможном показателе в 9 баллов ни по одной из должностей данной значение не достигнуто. Наибольший результат в 8,8 баллов по должности супервайзер и 8 баллов по менеджерам по продажам. Средний показатель в 7,65 свидетельствует о том, что организационная структура ООО «Меркурий» не является оптимальной. Отмечено отсутствие единого понимания целей и приоритетов сотрудников организации среди кладовщиков-сборщиков и водителей-экспедиторов. Также сотрудники этих должностей не имеют способности конструктивно разрешать противоречия и спорные вопросы (особенно по кладовщикам, так как показатель составил всего 2 балла).

Оценка мотивационной составляющей системы управления персоналом ООО «Меркурий» отражена в таблице 2.21.

Максимально по данному критерию – 6 баллов. Такая оценка получена по супервайзерам и менеджерам по продажам.

Таблица 2.21

Оценка мотивации персонала ООО «Меркурий»

Показатель	Средняя оценка экспертов по показателю				
	Супер-вайзер	Менеджеры по продажам	Кладовщики-сборщики	Водители-экспедиторы	Общий средний балл
Стимулирование работников на основе индивидуальных КРІ	3	3	2,4	2,6	2,75
Гибкое распределение задач с учетом мотивационного типа работника и индивидуальной карты мотиваторов	3	3	2	2	2,5
Итого:	6	6	4,4	4,6	5,25

По кладовщикам и водителям отмечена низшая мотивационная оценка. 4,4 балла и 4,6 балла соответственно. В целом система мотивации персонала организации находится на достаточно высоком уровне (общая оценка 5,25 баллов). Однако, для создания более эффективной системы требуется

стимулирование работников на основе индивидуальных ключевых показателей, а также разработка индивидуальной карты мотиваторов. Особенно это необходимо для кладовщиков-сборщиков и водителей-экспедиторов.

При наивысшей оценке в 6 баллов, следует отметить, что на предприятии в целом отсутствуют программы управления карьерой. Это связано с тем, что в должности супервайзера высшей ступени не предусмотрено. Соответственно сотрудники этой должности не имеют возможности совершенствовать свои навыки и занимать более высокие должности. То же самое касается кладовщиков и водителей. Вышестоящий должности – это руководители отделов, которые заняты. Персонал не имеет возможности продвижения по служебной лестнице. Исключение составляет только должность менеджера по продажам. Здесь имеется возможность при совершенствовании своих навыков, умений, знаний и овладения необходимыми профессиональными качествами достижения должности супервайзера. Руководителям подразделений следует уделять больше внимание ротации кадрового состава и разрабатывать схемы продвижения сотрудников по карьерной лестнице.

Оценка программы управления карьерой представлена в таблице 2.22.

Таблица 2.22

Оценка программы управления карьерой ООО «Меркурий»

Показатель	Средняя оценка экспертов по показателю				
	Супер-вайзер	Менеджеры по продажам	Кладовщики-сборщики	Водители-экспедиторы	Общий средний балл
Возможность карьерного роста на основе сформированных компетенций и результатов работы	2,4	3	2,2	2,8	2,6
Используется ротация работников	1,8	2,6	2	2,8	2,3
Итого:	4,2	5,6	4,2	5,6	4,9

Оценка оцифрования результатов работы в ООО «Меркурий» представлена в таблице 2.23.

Таблица 2.23

Оценка оцифрования результатов работы в ООО «Меркурий»

Показатель	Средняя оценка экспертов по показателю				
	Супер-вайзер	Менеджеры по продажам	Кладовщики-сборщики	Водители-экспедиторы	Общий средний балл
Наличие индивидуальных КРІ для каждой должности	3	3	1	1	2
Итого:	3	3	1	1	2

Ключевые показатели эффективности разработаны для сотрудников торгового отдела преимущественно. Их деятельность напрямую формирует основные показатели продаж. От количества и сумм сделок зависит общая доходность организации. В этом смысле именно для этих должностей существует возможность полноценной количественной и качественной оценки работы и ее привязки к показателям деятельности предприятия. Для сотрудников склада и отдела доставки это более затруднительно. Особенно для складских служащих. В задачи этих работников входит комплектация заявок, которые наработали менеджеры. Так как они напрямую не взаимодействуют с клиентом и не формируют как таковых итоговых показателей детальности организации, то выделение ключевых показателей эффективности для них является наиболее затруднительным. По водителям-экспедиторам в целом можно сказать, что оценка их деятельности на основе КРІ также как и кладовщиков не производится. Таким образом, для таких должностей как кладовщики и водители-экспедиторы требуется разработка ключевых показателей эффективности.

Оценка по критерию обучения персонала организации представлена в таблице 2.24.

Таблица 2.24

Оценка программ обучения персонала в ООО «Меркурий»

Показатель	Средняя оценка экспертов по показателю
------------	--

	Супер-вайзер	Менеджеры по продажам	Кладовщики-сборщики	Водители-экспедиторы	Общий средний балл
Доля охвата обучением с отрывом и без отрыва от работы работников организации	2,2	2,8	3	2,8	2,7
Обучение по специальным программам, направленным на совершенствование методов работы с последующей оценкой	3	3	2,6	2,6	2,8

Окончание таблицы 2.24

Показатель	Средняя оценка экспертов по показателю				
	Супер-вайзер	Менеджеры по продажам	Кладовщики-сборщики	Водители-экспедиторы	Общий средний балл
Применение программ, развивающих корпоративную культуру и взаимодействие работников	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4
Итого:	7,6	8,2	8	7,8	7,9

Оценка этого критерия осуществляется на основе максимально возможных 9 баллов. Средний показатель организации составляет 7,9, что свидетельствует о недоработке и отсутствии программ обучения для персонала. При этом, для кладовщиков все обучение осуществляется на местах и без отрыва от рабочего процесса. Менеджеры также обучаются в «полях», непосредственно при организации рабочего процесса и взаимодействии с клиентом, то есть сразу на практике. По данному критерию необходимо уделить внимание разработке программ обучения для супервайзеров, а также широко внедрять программы, развивающие корпоративную культуру в организации и взаимодействие работников.

Таким образом, в целом система управления персоналом в ООО «Меркурий» находится на достаточно высоком уровне. Совокупная оценка составила 40,8 баллов. Наибольшее внимание следует уделить разработке ключевых показателей эффективности деятельности для сотрудников склада,

развивать системы продвижения работников по карьерной лестнице, формировать программы обучения и развития корпоративной культуры. Особое внимание следует уделить по всем критериям для складских работников. По данной должности получены самые наименьшие показатели оценки. Наилучшим образом система управления персоналом построена для торгового отдела, так как сотрудники этого структурного подразделения наибольшим образом привязаны к ключевым показателям деятельности организации, для них разработаны специальные мотивационные схемы. В целом же система управления персоналом должна лучше учитывать мотивационные составляющие на основе показателей эффективности, что позволит улучшить (снизить) показатели текучести и повысить заинтересованность персонала в результатах труда.

Глава 3. Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Меркурий» на основе использования ключевых показателей эффективности

3.1. Разработка ключевых показателей эффективности работников организации и механизма их влияния на систему управления персоналом

Оценка показателей эффективности системы управления персоналом

КРІ	Тип показателя	Ед. изм.	Показатель организации	
			В цифрах	В баллах
Средняя производительность труда	Расчетный	руб./чел.	11679981,1	10
Доля ФОТ	Расчетный	%	2,54	10
Повышение эффективности работы персонала	Расчетный	руб./чел.	16514750	10
Эффективность обучения	Расчетный		1169,19	6
Период закрытия вакансий	Расчетный	Дней	2,9	10
Удельный вес ключевых работников создающих ценность	Расчетный	%	66	8
Коэффициент текучести персонала	Расчетный	%	5,6	9
Доля потерь рабочего времени	Расчетный	%	6,4	9
Эффективность подбора и адаптации	Расчетный	%	71,25	7
Удовлетворенность работников морально-психологическим климатом	На основе анкетных данных и тестовых данных	-	-	4
Частота возникновения деструктивных конфликтов				3
Удовлетворенность системой вознаграждения				4
Справедливость применяемых показателей для расчета переменной части заработной платы				4
Удовлетворенность использованием нематериальных стимулов				4
Доля работников с высоким уровнем профессиональных компетенций	На основе показателей работы и результатов аттестации		24	5

Рис. 3.1. Оценка показателей эффективности системы управления персоналом

Причины выявленных проблем в системе управления персоналом:

- отсутствие обоснованных критериев выплаты вознаграждения
- недостаточное использование нематериальных стимулов
- несоответствие выполненной работы и премий
- недостаточно квалифицированный подбор и адаптация
- неравномерное распределение должностных обязанностей, отсутствие обоснованных критериев выплаты вознаграждения

3.2. План внедрения организационных изменений, связанных с совершенствованием системы управления персоналом

Все предлагаемые мероприятия направлены на достижение определенных результатов, совершенствующих систему управления персоналом ООО «Меркурий».

Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом .

- разработка и внедрение положений о подразделении и должностных обязанностей с уточнением функционала и обязанностей подразделения и работников.

- разработка и внедрение положения о критериях премирования и размере премиальных надбавок сотрудников.

- внедрение методов нематериального стимулирования.

- повысить квалификацию специалистов подбора персонала и освоить современные технологии подбора.

- внедрить в организацию принципы наставничества для оптимальной адаптации новых сотрудников.

- организовать периодические тренинги по сплочению сотрудников.

Реализация представленных направлений должна быть также ограничена определенными временными рамками. Календарный план реализации мероприятий по совершенствованию системы управления ООО «Меркурий» представлен в таблице 3.5.

Таблица 3.5

Календарный план совершенствования системы управления персоналом
ООО «Меркурий»

№ п/п	Направления совершенствования системы управления персоналом	Понедельное распределение				
		02.07.18- 08.07.18	09.07.18- 15.07.18	16.07.18- 22.07.18	23.07.18- 29.07.18	30.07.18- 05.08.18
1.	Разработка модели компетенций для кладовщиков и проведение оценки персонала					
2.	Разработка мотивационных программ направленных на снижение текучести кадрового состава					
3.	Разработка и проведение тренинга по командообразованию					
№ п/п	Тренинг по командообразованию, индивидуальные тренинги для кладовщиков и водителей (ролевые игры, анализ ситуаций)					

4.	Направления совершенствования системы управления персоналом	02.07.18- 08.07.18	09.07.18- 15.07.18	16.07.18- 22.07.18	23.07.18- 29.07.18	30.07.18- 05.08.18
5.	Разработка системы грейдов					
6.	Разработка ключевых показателей эффективности для водителей и кладовщиков с оценкой показателей					

Внедрение основных направлений совершенствования системы управления персоналом предприятия запланировано на июль-начало августа 2018 года. В течение всего месяца будет реализован весь комплекс мероприятий. При этом задействованы практически все структурные подразделения. Так как в основном проблемные зоны касаются отдела доставки и склада, то в первую очередь от руководителей данных отделов потребуется наибольшее участие. За разработку и проведение тренинга по

командообразованию отвечает коммерческий директор. На помощника бухгалтера возложена ответственность за разработку мотивационных программ по снижению текучести персонала, а также проработку системы грейдинга.

Реализация мероприятий потребует от руководящего и административно-управленческого персонала предприятия наибольшего участия. Поиск необходимой информации для достижения определенных результатов программы осуществляется посредством персональных компьютеров и доступа к Интернет-ресурсам. При этом следует учитывать, что проведение тренинга по командообразованию потребует определенных финансовых затрат. Анализ деятельности предприятий г.Красноярска по услугам предоставления таких тренингов, выявил, что наиболее приемлемым вариантом и по цене и по качеству предоставления услуг (на основе отзывов других организаций) является центр деловых решений «Актив-Проф».

Совместное участие специалистов центра деловых решений «Актив-Проф» и руководящего состава ООО «Меркурий» позволили наметить следующую программу проведения тренинга, представленную в таблице 3.6.

Таблица 3.6

Программа тренинга по командообразованию

Блок тренинга	Программа тренинга
Модуль 1. Что такое команда	Командообразование как необходимое условие создания самообучающейся компании. Команда: определение, состав, отличие от устойчивого коллектива. Преимущества и недостатки командной работы. Признаки команды. Факторы сплоченности в команде. Условия эффективности команды
Модуль 2. Лидер команды	Кто такой лидер команды? Отличие официального руководителя от лидера. Основные качества лидера. Источники влияния лидера на команду: власть вознаграждения, власть принуждения, нормативная власть, власть эталона, информационная власть, власть знатока. Мотивирование команды лидером: вознаграждения, точность определения посильности выполнения задания, точность определения ведущей потребности, опора на общее, сходство, обращение по имени-отчеству, признание и одобрение сильных сторон, предоставление партнеру свободы выбора, «вызов»
Модуль 3. Организация работы в	Организация и координация работы в команде, взаимодействие с другими командами или внешними партнерами. Планирование деятельности команды. Этапы планирования деятельности. Контроль

команде	исполнения работы в команде. Ситуационный анализ. Эффективное взаимодействие в команде: ощущение общности и доверия вместо одиночества и отчуждения. Сотрудничество против конкуренции. Работа на общий результат вместо индивидуализма. Творчество вместо стереотипных действий. Конструктивная самореализация вместо «борьбы за выживание». Основные типы распределения функций в команде: профессиональная деятельность, взаимодействие с внешней средой, решение сложных проблем
Модуль 4. Работа со стрессом, взаимодействие в команде	Ознакомление с понятием стресс, профессиональный стресс. Осознание внутренних резервов для выхода из стресса. Получение практического опыта поведения в стрессовых ситуациях профессиональных ситуациях (командная деловая игра). Способы нейтрализации стресса, взаимопомощь коллектива. Отработка индивидуальной и коллективной системы управления стрессом
Модуль 5. Технология решения проблем в команде	Понятие ситуационного анализа. Ситуационный анализ в контексте решения командой прикладных проблем. Технология «Восьми шагов». Шаг первый: туманная ситуация. Шаг второй: поиск дополнительной информации и фактов. Шаг третий: определение проблемы. Шаг четвертый: создание поля идей. Шаг пятый: оценка и отбор рациональных сценариев. Шаг шестой: выделение перспективного сценария. Шаг седьмой: план действий. Шаг восьмой: действия и их оценка
–	Обратная связь, подведение итогов

При этом данная программа учитывает и ролевые и деловые игры и психотехнические упражнения и анализ конкретных ситуаций. Безусловно их проработка со специалистами центра «Актив-Проф» будет осуществляться в рамках календарного плана работ. Применение указанных инструментов тренинговой программы поможет создавать имитационное моделирование реальных процессов трудовой деятельности участников, развивать навыки и умения профессиональных компетенций сотрудников, в том числе в борьбе со стрессовыми ситуациями. Это будет помогать в дальнейшем решению практических проблем, за счет понимания общего алгоритма функционирования, выработанной методологии мышления участников.

Проведем экономическую оценку предложенных мероприятий.

3.3. Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

Внедрение комплекса мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Меркурий» будет осуществляться за счет внутренних ресурсов предприятия. Только тренинг по командообразованию потребует привлечение внешних специалистов.

Согласно расценкам, предлагаемым ООО «Актив-Проф» затраты по тренингу определены в таблице 3.7.

Таблица 3.7

Затраты ООО «Меркурий» на проведение тренинга по командообразованию

Показатель	Планируемая численность сотрудников-участников, чел.	Цена в расчете на одного сотрудника, руб.	Общая стоимость, руб.
Анти-стресс тренинг по командообразованию (на основании счета ООО «Актив-Проф»)	53	700	37 100
Аренда площадки на базе отдыха «Гренада», день	–	–	3 500

Окончание таблицы 3.7

Показатель	Планируемая численность сотрудников-участников, чел.	Цена в расчете на одного сотрудника, руб.	Общая стоимость, руб.
Доставка персонала до базы отдыха, расходы на питание, прочие затраты	53	300	15 900
Итого:	–	–	56 500

Совокупные финансовые затраты предприятия на проведение тренинга для всего персонала составят 56 500 руб.

Эффектами от совершенствования системы управления предприятием станет:

- повышение сплоченности трудового коллектива;
- формирование команды единомышленников;
- снижение текучести кадрового состава;

- повышение качества обслуживания клиентов предприятия;
- рост производительности труда;
- увеличение объемов реализации продукции;
- получение большей прибыли;
- рост конкурентоспособности предприятия.

Рост сплоченности персонала и повышение его активности и производительности, а также удовлетворенности клиентов предприятия несомненно отразятся на конечной деятельности ООО «Меркурий». В целом при увеличении производительности на 5% предприятие получит следующие итоги работы (таблица 3.8).

Таблица 3.8

Финансовые итоги мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом

Показатель	Отчетная	Планируемая	Отклонение
Производительность труда, тыс. руб./чел.	11680	12264	584
Выручка, тыс. руб.	619039	649992	30953
Доля чистой прибыли в выручке, %	0,483	0,483	–
Чистая прибыль, тыс. руб.	2988	3137	149

Таким образом, реализация предлагаемых направлений позволит увеличить чистую прибыль предприятия на 149 тыс. руб. (или на 5%), при том что финансовые затраты составят всего 56,5 тыс. руб.

Финансовая деятельность ООО «Меркурий» является эффективной, соответственно финансирование предлагаемых мероприятий может быть осуществлено за счет собственных средств организации.

Экономическая эффективность, определяемая как соотношение полученной дополнительной прибыли предприятия к затратам, составит 2,6 (149/56,5). Период возврата инвестиций составляет четыре месяца, при этом предприятие получит дополнительную чистую прибыль предприятию в размере 92,5 тыс. руб.

Чистый дисконтированный доход предприятия определим по формуле:

$$NPV = -IC + \frac{CF}{(1+r)^t}, \quad (3.1)$$

где: NPV – чистый дисконтированный доход;

IC – начальный привлеченный капитал;

CF – чистая прибыль предприятия;

r – ставка дисконтирования (0,14);

t – время, в течение которого осуществляется проект, год.

Чистый дисконтированный доход предприятия составит:

$$NPV = -56,5 + \frac{3137}{(1 + 0,14)^1} = -56,5 + \frac{3137}{1,14} = -56,5 + 2751,8 = 2695,3$$

Чистый дисконтированный доход составит 2695,3 тыс. руб.

Общие итоги экономической эффективности предлагаемых направлений совершенствования системы управления персоналом ООО «Меркурий» представлены на рисунке 3.2.

Полученные итоги показывают необходимость внедрения предложенных мероприятий на предприятии.

Заключение

Система управления персоналом предприятия включает весь комплекс работ от определения основной идеи взаимодействия администрации и трудового коллектива до высвобождения работников. В процессе деятельности предприятие использует разнообразные методы совершенствования системы управления. Одним из них является использование ключевых показателей эффективности.

Предприятие ООО «Меркурий» успешно работает на рынке оптовых организаций и является одним из лидеров рынка по продаже парфюмерно-косметических товаров. Финансовое состояние предприятия находится на достаточно высоком уровне и связано с ростом выручки и ускорением оборачиваемости оборотных средств.

Проведенный анализ системы управления персоналом показал следующие позитивные итоги: снижение числа увольняющихся сотрудников, повышение эффективности использования персонала организации, повышение скорости принятия решений. При этом наблюдается средняя степень удовлетворенности трудом, а соответственно и мотивацией работников в целом, высокая (для данной организации) текучесть кадров.

Структурный анализ функций и результатов работы ключевых работников организации показал, что нет заинтересованности сотрудников в конечных результатах трудовой деятельности. В целом же система управления персоналом в ООО «Меркурий» находится на достаточно высоком уровне. Наибольшее внимание следует уделить разработке ключевых показателей эффективности деятельности для сотрудников склада, развивать системы продвижения работников по карьерной лестнице, формировать программы обучения и развития корпоративной культуры. Особое внимание следует уделить по всем критериям для складских

работников. По данной должности получены самые наименьшие показатели оценки. Наилучшим образом система управления персоналом построена для торгового отдела, так как сотрудники этого структурного подразделения наибольшим образом привязаны к ключевым показателям деятельности организации, для них разработаны специальные мотивационные схемы. В целом же система управления персоналом должна лучше учитывать мотивационные составляющие на основе показателей эффективности, что позволит улучшить (снизить) показатели текучести и повысить заинтересованность персонала в результатах труда.

На решение всех вышеперечисленных проблем и были направлены мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом. Так, в сфере компетенций были предложены ключевые компетенции для кладовщиков и водителей. В сфере подбора персонала – изменение мотивационной составляющей труда для снижения текучести кадрового состава. В сфере обучения и эффективного взаимодействия коллектива предложено проведение тренинга по командообразованию. В сфере управления карьерой – разработка системы грейдирования персонала. В сфере повышения мотивации и результатов работы разработаны ключевые показатели эффективности деятельности для кладовщиков и водителей, а также предложена система их оценки.

По всем направлениям совершенствования определены ответственные лица и составлен план-график выполнения работ по внедрению.

Финансовые результаты, получаемые от внедрения мероприятий свидетельствуют о необходимости применения на предприятии. Чистая прибыль предприятия увеличивается на 149 тыс. руб. при том, что затраты составляют 56,5 тыс. руб. Экономическая эффективность составляет 2,6, а экономический эффект 92,5 тыс. руб. Окупаемость – 4 месяца.

Таким образом, в дипломной работы решены все поставленные задачи и достигнута цель исследования.

Библиографический список

1. Агиевич, Т.Г. Особенности выбора критериев оценки эффективности системы управления / Агиевич Т.Г., Даева Т.А. // Дискуссия: политематический журнал научных публикаций. – 2014. – № 4. – С.56-61
2. Алексеева, Л.Е., Самойлова, О.Е. Оценка эффективности управления персоналом / Л.Е. Алексеева, О.Е. Самойлова // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. X междунар. науч.-практ. конф. Часть II. – Новосибирск: СибАК, 2012. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sibac.info/conf/econom/x/26835>
3. Архипова, Н.И. Алгоритм оценки качества персонала на базе показателей эффективности КРІ / Н.И. Архипова // Экономический журнал. – 2014. – №3. – С. 102-109.
4. Байчурина, Л.Р. Совершенствование системы управления персоналом на примере представительства транснациональной компании / Л.Р. Байчурина // Молодежный вестник Уфимского государственного авиационного технического университета. – 2014. – №3. – С.149-154
5. Бреусова, Е. А., Негреева В. Ю. К вопросу совершенствования менеджмента персонала в организации / Е.А. Бреусова, В.Ю. Негреева // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 17. – С.187–190.
6. Бутова Л.М., Иванова Д.А. Система управления персоналом на предприятии / Л.М. Бутова, Д.А. Иванова // Территория науки. – 2012. – №2. – С.26-33
7. Вьюков, М.Г. Влияние систем управления персоналом различного типа на процесс управления организационными изменениями интегрированных экономических систем / М.Г. Вьюков // Вопросы отраслевого управления. – 2016. – том 1. – №2. – С.38-62
8. Гаврилова, О.А., Федоров, Н.А. Цели, задачи и функции управления

персоналом организации / О.А. Гаврилова, Н.А. Федоров // Теория и практика актуальных научных исследований. Сборник научных статей. Волгоград. – 2017. – С.23-25

9. Горбачева, И.Н. Система управления персоналом: понятие и этапы / И.Н. Горбачева // Аллея науки. – 2017. – №13. – том 3. – С.621-624

10. Горюшина Ю.Н. Современные методы построения системы управления персоналом / Ю.Н. Горюшина // Управление, Бизнес и Власть. – 2014. – №3. – С.20-26

11. Депутатова, Л.Н. Аргументы в пользу применения системы ключевых показателей эффективности / Л.Н. Депутатова // Современные научные исследования и инновации. – 2016. – № 3 – С.445-446

12. Депутатова, Л.Н. Выбор ключевых показателей эффективности / Л.Н. Депутатова // Гуманитарные научные исследования. – 2016. – № 3 – С.268-269

13. Еремина Г.А. Ключевые показатели эффективности как инструмент управления организацией / Г.А. Еремина // Интернет-журнал «Науковедение». – 2016. – том7. – №5. – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/126EVN515.pdf>

14. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Сбалансированная система показателей. Недостатки или неправильное использование? // Проблемы экономики и менеджмента. – 2015. – № 8. – С. 3-8

15. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Создание эффективной системы ключевых показателей - KPI / А.М. Жемчугов, М.К. Жемчугов // Проблемы экономики и менеджмента. – 2016. – №6. – С.7-23

16. Жирнова, Ю.В. Оперативное распределение обязанностей при формировании системы ключевых показателей эффективности на предприятии / Ю.В. Жирнова // Проблемы современной экономики. – 2016. – № 28-2. – С. 23-27

17. Зайнетдинова, И. Ф. Оценка деятельности работников организации :

учеб.-метод. пособие / И. Ф. Зайнетдинова. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2016. — 120 с.

18. Звягин, Л. С. Системный анализ как новое направление исследования процессов управления / Л.С. Звягин // Молодой ученый. – 2015. – №3. – С. 420-424

19. Карпова, М.В. Учебно-методический комплекс по дисциплине «Управление персоналом» / М.В. Карпова. – НОУ ВПО ИУЮиП. – Ростов н/Дону. – 2015. – 31 с.

20. Кибанов, А.Я. Управление персоналом : учебное пособие / А.Я. Кибанов. – 6-е изд., стер. – М. : КНОРУС, 2016. – 202 с.

21. Клименко, К. А. Оценка результативности управления персоналом / К.А. Клименко // Молодой ученый. – 2016. – №10. – С. 736-739

22. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/klyuchevye-pokazateli-effektivnosti-sistemy-upravleniya-personalom>

23. Колосовская, Н.В. Значение ключевых показателей эффективности (KPI) в оценке труда персонала / Н.В. Колосовская // Вектор науки ТГУ. Серия «Экономика и управление». – 2015. - №2. – С. 55-61

24. Колосовская, Н.В. Оценка эффективности труда по критериальным показателям / Н.В. Колосовская // Вектор науки ТГУ. – 2016. – № 3. – С. 236-239

25. Кривоzubова, А.Е. Особенности управления персоналом в крупных организациях / А.Е. Кривоzubова // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. XXI междунар. науч.-практ. конф. – Новосибирск: СибАК, 2014 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sibac.info/conf/econom/xxi/31373>

26. Крутова, А.В. Совершенствование системы управления персоналом на предприятии / А.В. Крутова // Приоритеты социально-экономического

развития Евразийского пространства. Сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции. – 2017. – С.58-61

27. Кулыгина И. А. Управление персоналом: учебное пособие. -2-е изд., испр. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2012. – 106 с.

28. Маслова, В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 492 с.

29. Настинова, Ц. С. Управление персоналом в современных условиях / Ц.С. Настинова // Молодой ученый. – 2016. – №8. – С. 632-634

30. Нефедов, Н. А. Эффективность и результативность использования системы КРІ для мотивации производственного персонала (на примере ПАО «Силловые машины») // Молодой ученый. – 2017. – №47. – С. 69-73

31. Основы управления персоналом: учебное пособие для студентов, обучающихся по направлению подготовки 080400.62 «Управление персоналом» (профили «Управление персоналом организации», «Экономика труда») /под ред. проф. В.И. Долгого / Саратовский государственный социально-экономический институт (филиал) ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова» – Саратов, 2016. – 156 с.

32. Палаткина А.В. Применение системы ключевых показателей эффективности для мотивации персонала / А.В. Палаткина // Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации. – 2014. – №190. – С.133-137

33. Панов, М.М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ / М.М. Панов. – М.: ИНФРА-М, 2015. - 255 с

34. Присяжнюк, Б.С. Дорожкина, Е.В. Применение ключевых показателей эффективности деятельности персонала в организации / Б.С. Присяжнюк, Е.В. Дорожкина // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. – 2016. –№1. – С.7-8

35. Разуваева, Н.И. Ротация как один из механизмов подбора кадров в

органах внутренних дел / Н.И. Разуваева // Вестник Воронежского института МВД России. – 2012. – №3. – С.117-119

36. Роганова, Н.Ю., Чернышева, О.А. Управление трудовыми ресурсами / Н.Ю. Роганова, О.А. Чернышова // Международный студенческий научный вестник. – 2016. – №4. – С.6-10

37. Санникова, Е.А. Оценка эффективности системы управления персоналом в организации / Е.А. Санникова // Современные научные исследования и инновации. – 2017. – № 3. –С.310-315

38. Сланченко, Л.И. Совершенствование системы управления персоналом как необходимое условие успешного функционирования предприятия и фактор повышения его конкурентоспособности / Л.И. Сланченко // Общество: политика, экономика, право. – 2014. – №2. – С.42-45

39. Соловьева, О.В. Влияние инновационных изменений в системе управления персоналом на модернизацию системы управления организацией / О.В. Соловьева // Сборники конференций НИЦ социосфера. – 2015. – №61. – С.238-247

40. Таланова, А.В., Владимиров, С.Р. Основные подходы к управлению персоналом организации / А.В. Таланова, С.Р. Владимиров // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2015. – № 2. – С.3-8

41. Управление персоналом : учеб.-метод. пособие / И.Б. Тесленко [и др.] ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир: Изд-во ВлГУ, 2016. – 80 с.

42. Управление персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/biznes/upravlenie-personalom.html>

43. Хорват, Н.Ю. Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием / Н.Ю. Хорват // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 18. – С. 77-81

44. Чаплина, А. Н. В поисках эффективного управления: учеб. пособие /Под ред. А.Н. Чаплиной, 3-е изд., КГТЭИ.– Красноярск, 2011. –206с

45. Черепанов, Е. В. Принципы работы ключевых показателей эффективности. Разработка ключевых показателей эффективности и примеры деятельности в России /Е.В. Черепанов // Молодой ученый. – 2017. – №11. – С. 286-290

46. Шапиро, С.А. Основы управления персоналом : учебное пособие / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. – М. : КнОРУС, 2016. – 208 с.

47. Шаропова, Н.В., Унжакова, Е.А. Профессиональное обучение персонала как фактор конкурентоспособности организации / Н.В. Шаропова, Е.А. Унжакова // Проблемы экономики и менеджмента. – 2017. – №4. – С.60-66

48. Шлендер П.Э. Управление персоналом: учеб. Пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / [Шлендер П.Э. и др.]; под ред. Проф. П.Э. Шлендера. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 320 с.

49. Журавлева, А.В. Система управления персоналом: понятие, подходы и элементы /А.В. Журавлева // Теория и практика современной науки. – 2016. – №16. – С.11-18