

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

Балахонова Наталья Николаевна

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ  
РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

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

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:

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

14.06.2018

(дата, подпись)

Руководитель: к.э.н., доцент кафедры  
менеджмента организации  
Кононова Елена Сергеевна

09.06.2018

(дата, подпись)

Дата защиты \_\_\_\_\_

Обучающийся:

Балахонова Наталья Николаевна

09.06.2018

(дата, подпись)

Оценка \_\_\_\_\_

(прописью)

Красноярск 2018

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

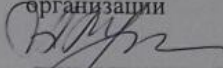
(КГПУ им. В.П.Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования  
(полное наименование института/факультета)

Кафедра менеджмента организации  
(полное наименование кафедры)

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой менеджмента  
организации

 А.А. Лукьянова  
"11" 12 2017г.

ЗАДАНИЕ НА ВКР

Студент Балахонова Наталья Николаевна  
группа 555

1. Тема

Разработка мероприятий по совершенствованию системы работы с персоналом организации

утверждена приказом по КГПУ № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 2018г.

2. Срок представления проекта к защите 14 ноября 2018г.

3. Исходные данные для научного исследования: Устав ООО «Fit Service»; иные нормативные акты исследуемой организации, литературные источники по тематике исследования

4. Содержание дипломного проекта:

4.1. Изучить теоретические аспекты стимулирования персонала организации.

4.2. Провести анализ организации и управления персоналом ООО «Fit Service».


4.3. Разработать мероприятия по совершенствованию работы с персоналом.


5. Графическая часть проекта:

5.1. Представить организационную структуру ООО «Fit Service».

5.2. Оформить таблицу «Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами».

5.3. Оформить таблицу «Показатели движения рабочей силы».

Руководитель проекта 11.12.2017  Е.С. Кононова  
(подпись, дата) (инициалы, фамилия)

Задание к исполнению принял 11 12 20 17г.   
(подпись)

## ВВЕДЕНИЕ

Современная концепция управления предприятием предполагает выделение из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности той, которая связана с управлением кадровой составляющей производства - персоналом предприятия.

Сегодня особое значение придается повышению уровня работы с кадрами, постановке этой работы на прочный научный фундамент, использованию накопленного в течение многих лет отечественного и зарубежного опыта.

Предприятие, будучи целостной производственно-хозяйственной системой, тем не менее, может быть представлено как совокупность составляющих ее подсистем, естественно взаимосвязанных (взаимодействующих) друг с другом. Количество таких подсистем может быть разным и зависит от заложенной при декомпозиции концепции.

Так, одни авторы в качестве подсистем выделяют техническую, административную и человеческую, или личностно-культурную. Другие в управлении производством выделяют две части: управление деятельностью и управление людьми. Управление деятельностью складывается из планирования деятельности, постановки производственных задач, создания системы измерения производимой работы, контроля за выполнением заданий. Управление людьми включает обеспечение сотрудничества между всеми членами трудового коллектива, кадровую политику, обучение, информирование, мотивацию работников и другие важные составные части работы руководителя как менеджера.

Можно встретить в литературе и другие варианты структурирования производственно-хозяйственной системы. Однако обращает на себя внимание то обстоятельство, что практически всегда выделяется кадровая составляющая как составная часть системы управления, что не является

случайным.

Выбранная тема актуальна, так как важнейшей областью деятельности любого предприятия была и остается трудоустроенность: привлечение рабочей силы, необходимая ее подготовка, создание условий для рационального использования.

Производственная система, ее вещественная и личностная составляющие находятся под воздействием многих факторов. Состав рабочей силы изменяется под действием как объективных, так и субъективных факторов. Возникает необходимость в постоянном управленческом воздействии на структуру рабочих мест, на численность и состав работников.

Актуальность темы работы заключается в следующем. В условиях становления рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого производства.

Целью дипломной работы является разработка мероприятий по совершенствованию работы с персоналом.

Для реализации цели по совершенствованию процесса управления персоналом необходимо решение следующих задач:

- проанализировать теоретические основы исследования управления персоналом в организации;
- провести анализ организации и системы управления персоналом;
- проанализировать финансово-экономическое состояние предприятия;
- разработать практические рекомендации по совершенствованию работы с персоналом;
- провести оценку эффективности предложенных мероприятий.

Предметом исследования дипломной работы является работа с персоналом организации. Объект исследования: управленческие отношения, возникающие в процессе деятельности ООО «Fit Service».

Дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы.

Во введении обоснована актуальность, объект исследования, сформулированы цели и задачи работы, методы исследования, методологическая и теоретическая основа исследования, структура работы.

В первой главе дипломной работы рассмотрены теоретические вопросы управления персоналом организации, процесс отбора и найма работников в организации, этапы отбора персонала в организации, изучение зарубежного опыта отбора и найма персонала в организации.

Во второй главе дана общая характеристика, анализ организации и управления персоналом в «Fit Service», изучение современного состояния и уровень развития «Fit Service», а также рассмотрено управление кадрами предприятия.

В третьей главе рассматривается вопрос разработки мероприятий совершенствования работы с персоналом.

В заключении подводятся итоги по проведенному исследованию.

## Глава 1. Теоретические аспекты работы с персоналом

### 1.1. Понятие, сущность и значение управления персоналом в организации

Определение «Управление персоналом» можно сформулировать как процесс системного, планомерно организованного, с помощью взаимосвязанных организационных, экономических и социальных механизмов управления, воздействия на персонал организации с целью как обеспечения эффективного функционирования операционного процесса, так и удовлетворения потребностей персонала в их профессиональном и личностном развитии.

То есть «Управление персоналом» представляет собой процесс воздействия организации или действующей в ней кадровой службы на ее сотрудников с помощью комплекса специальных методов, направленных на достижение определенных целей.

Управление персоналом базируется на следующих исходных положениях:

- необходимость тесной связи планирования персонала со стратегией развития организации (фирмы);
- количественная оценка издержек на работу с персоналом и их влияния на экономические показатели производства;
- определение необходимого пакета компенсаций для эффективной работы на рынке труда.

Более подробно структура управления персоналом включает в себя следующие направления деятельности:

- планирование ресурсов - разработка плана удовлетворения потребностей в людских ресурсах и необходимых для этого затрат;
- набор персонала - создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям;

- отбор - оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора;

- определение заработной платы и компенсации - разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения персонала;

- профориентация и адаптация - введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от них организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку;

- обучение - разработка программ обучения персонала в целях эффективного выполнения работы и его продвижения;

- оценка трудовой деятельности - разработка методик оценки трудовой деятельности и доведение ее до работника;

- повышение, понижение, перевод, увольнение - разработка методов перемещения работников на должности с большей или с меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма;

- подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе - разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров;

- трудовые отношения - осуществление переговоров по заключению коллективных договоров;

- занятость - разработка программ обеспечения равных возможностей занятости [12, с. 186].

Обеспечение гарантий занятости для персонала делает любую фирму более прибыльной и конкурентоспособной, особенно если стратегия стабилизации состава работников используется в качестве средства для повышения гибкости в управлении персоналом, создания условий для

тесного взаимодействия работников и сохранения наиболее квалифицированного их состава. Схема управления персоналом представлена в таблице 1.

Таблица 1

Принципиальная схема структуры управления персоналом

|   |   |  |  |
|---|---|--|--|
| Разработка и проведение кадровой политики | Оплата и стимулирование труда           | Групповое управление, взаимоотношения в коллективе и с профсоюзами | Социально-психологические аспекты управления                         |
| Принципы подбора и расстановки персонала  | Формы оплаты труда                      | Вовлечение работников в управление на низовом уровне               | Мотивация труда работников и творческая инициатива                   |
| Условия найма и увольнения                | Пути повышения производительности труда | Рабочие бригады и их функции                                       | Организационная культура фирмы                                       |
| Обучение и повышение квалификации         | Поощрительные системы оплаты труда      | Взаимоотношения в коллективе                                       | Влияние управления персоналом на деятельность фирмы и ее организацию |
| Оценка персонала и его деятельности       |   | Взаимоотношения с профсоюзами                                      |  |

Между целями и функциями существуют определенные различия.

Цель - это состояние, к которому стремятся, а функция - это фактическое действие.

Формирование системы управления персоналом предполагает, прежде всего, построение «дерева целей», причем целей работников и целей администрации, обеспечение их наименьшей противоречивости, выявление роли и места управления персоналом в обеспечении главных целей предприятия (организации, фирмы).

Целями управления персонала предприятия (организации) являются:

- конкурентоспособность предприятия в рыночных условиях;



- повышение эффективности производства и труда, в частности, достижение максимальной прибыли;
- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

#### Задачи управления персоналом

- успешное выполнение поставленных целей требует решения таких задач, как:
  - обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;
  - достижение обоснованного соотношения между организационно-технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала;
  - полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом;
  - обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивации, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству;
  - закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала);
  - обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда, вида занятости, возможности профессионально-квалификационного и должностного продвижения и т.п.;
  - согласование производственной и социальных задач (балансирование интересов предприятия и интересов работников, экономической и социальной эффективности);
  - повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу [35, с. 149].

Таким образом, эффективность управления персоналом, наиболее полная реализация поставленных целей во многом зависят от выбора вариантов построения самой системы управления персоналом предприятия, познания механизма его функционирования, выбора оптимальных технологий и методов работы с людьми.

Управление персоналом осуществляется в процессе выполнения определенных целенаправленных действий и предполагает: определение целей и основных направлений работы с персоналом; определение средств, форм и методов осуществления поставленных целей; организацию работы по выполнению принятых решений; координацию и контроль выполнения намеченных мероприятий; постоянное совершенствование системы работы с персоналом.

Когда общая стратегия организации осознана, становится возможным установить индивидуальные функции управления персоналом, которые будут совмещаться с этой стратегией наилучшим образом.

## 1.2. Функции, принципы и методы управления персоналом на предприятии

Управление персоналом заключается в формировании системы управления персоналом; кадровом планировании, проведении маркетинга персонала, определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале; учете и нормировании численности работников.

Управление персоналом охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения работника. К ним относятся следующие:

- наем, отбор, и прием персонала;
- деловая оценка персонала при приеме, аттестации, подборе;
- профориентация и трудовая адаптация;
- мотивация, стимулирование трудовой деятельности персонала и его

использования;

- организация труда и соблюдение этики деловых отношений;
- управление конфликтами и стрессами;
- обеспечение безопасности персонала; управление нововведениями в

кадровой работе;

- обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров;
- управление деловой карьерой и служебно-профессиональным

продвижением;

- управление поведением персонала в организации;
- управление социальным развитием;
- высвобождение персонала [25].

Управление персоналом организации предусматривает:

- информационное;
- техническое;
- нормативно-методическое;

правовое и делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом.

Руководители и работники подразделений системы управления персоналом также оценивают результативность труда руководителей и специалистов управления, деятельность подразделений системы управления, экономическую и социальную эффективность совершенствования управления персоналом.

Управление персоналом базируется на трех группах методов:

- административные;
- экономические;
- социально-психологические [15, с. 21].

Административные методы базируются на власти, дисциплине и взысканиях и известны в истории как «методы кнута».

Указанные выше методы представлены на рисунке 1.



Рис. 1. Система методов управления персоналом организации

Административные методы управления основываются на отношениях единоначалия, дисциплины и ответственности, осуществляются в форме организационного и распорядительного воздействия. К административным методам можно отнести следующие методы:

- установление госзаказов;
- формирование структуры органов управления;
- утверждение административных норм и нормативов;
- правовое регулирование;
- издание приказов, указаний и распоряжений;
- разработка положений, должностных инструкций, стандартов;
- инструктирование;
- отбор, подбор и расстановка кадров;
- утверждение методик и рекомендаций;

- разработка другой регламентирующей документации;
- установление административных санкций и поощрений.

Организационное воздействие направлено на организацию процесса производства и управления и включает организационное регламентирование, нормирование и организационно-методическое инструктирование.

Организационное регламентирование определяет то, чем должен заниматься работник управления, и представлено положениями о структурных подразделениях, устанавливающие задачи, функции, права, обязанности и ответственность подразделений и служб организации и их руководителей.

На основе положений составляются штатное расписание данного подразделения, организуется его повседневная деятельность. Применение положений позволяет оценивать результаты деятельности структурного подразделения, принимать решения о моральном и материальном стимулировании его работников.

Организационное нормирование в организации предусматривает большое количество нормативов, включающее: качественно-технические нормативы (технические условия, стандарты организации и др.); технологические (маршрутные, технологические карты и т.п.); эксплуатационно-ремонтные (нормативы планово-предупредительного ремонта); трудовые нормативы (разряды, ставки, шкалы премирования); финансово - кредитные (размер собственных оборотных средств, погашение ссуд банка); нормативы рентабельности и взаимоотношений с бюджетом (отчисления в бюджет); материально- снабженческие и транспортные нормативы (нормы расхода материалов, нормы простоя вагонов под погрузкой и выгрузкой и т.д.); организационно-управленческие нормативы (правила внутреннего распорядка, порядок оформления найма, увольнения, перевода, командировок). Эти нормативы затрагивают все стороны деятельности организации. Особое значение имеет нормирование

информации, так как ее поток, объемы постоянно возрастают. В условиях функционирования в организации автоматизированной системы управления организуются массивы норм и нормативов на информационных носителях ЭВМ в информационно-вычислительном центре (ИВЦ) организации.

Организационно-методическое инструктирование осуществляется в форме различных инструкций и указаний, действующих в организации. В актах организационно-методического инструктирования даются рекомендации для применения тех или иных современных средств управления, учитывается ценный опыт, которым обладают работники аппарата управления.

К актам организационно-методического инструктирования относят:

- должностные инструкции, устанавливающие правила и функциональные обязанности управленческого персонала;
- методические указания (рекомендации), описывающие выполнение комплексов работ, связанных между собой и имеющих общие целевые назначения;
- методические инструкции, которые определяют порядок, нормы и формы работы для решения отдельной технико-экономической задачи;
- рабочие инструкции, определяющие последовательность действий, из которых состоит управленческий процесс. В них указывается порядок действий для выполнения процессов оперативного управления.

Акты организационного регламентирования, нормирования и организационно-методического инструктирования являются нормативными. Они издаются руководителем организации, а в случаях, предусмотренных действующим законодательством, - совместно или по согласованию с соответствующими общественными организациями и обязательны для подразделений, служб, должностных лиц и работников, которым они адресованы.

Распорядительное воздействие выражается в форме приказа, указания

или распоряжения, которые являются правовыми актами нормативного характера. Они издаются, чтобы обеспечить соблюдение, исполнение и применение действующего законодательства и других нормативных актов, а также для придания юридической силы управленческим решениям. Приказы издаются линейным руководителем организации [22, с. 163].

Распоряжения и указания издаются руководителем производственной единицы, подразделения, службы организации, начальником функционального подразделения. Приказ – письменное или устное требование руководителя решить определенную задачу или выполнить определенное задание. Распоряжение – письменное или устное требование к подчиненным решить отдельные вопросы, связанные с решением задачи или задания.

Распорядительное воздействие чаще, чем организационное, требует контроля и проверки исполнения, которые должны быть четко организованы. С этой целью оно устанавливает единый порядок учета, регистрации и контроля за выполнением приказов, распоряжений и указаний.

Экономические методы управления – элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается прогрессивное развитие организации.

Экономическими являются следующие методы:

- технико-экономический анализ;
- технико-экономическое обоснование;
- технико-экономическое планирование;
- экономическое стимулирование;
- мотивация трудовой деятельности;
- оплата труда;
- капиталовложения;
- кредитование;
- ценообразование;

- участие в прибылях и капитале;
- участие в собственности;
- налогообложение;
- установление экономических норм и нормативов;
- страхование;
- установление материальных санкций и поощрений.

Важнейшим экономическим методом управления персоналом является технико-экономическое планирование, которое объединяет и синтезирует в себе все экономические виды управления.

С помощью планирования определяется программа деятельности организации. После утверждения планы поступают линейным руководителям для руководства работой по их выполнению. Каждое подразделение получает перспективные и текущие планы по определенному ряду показателей. Например, мастер участка ежедневно получает сменно-суточное задание от администрации цеха и организует работу коллектива, используя методы управления персоналом. При этом мощным рычагом выступают цены на выпускаемую продукцию, которые влияют на размер прибыли организации. Руководитель должен заботиться о том, что рост прибыли обеспечивался за счет снижения себестоимости выпускаемой продукции. Поэтому необходимо применять четкую систему материального стимулирования за изыскание резервов по снижению себестоимости продукции и реальные результаты в этом направлении.

Огромное значение в системе материального стимулирования имеет эффективная организация заработной платы в соответствии с количеством и качеством труда.

При рыночной системе хозяйствования в условиях свободного рынка и сложного взаимодействия системы цен, прибылей и убытков, спроса и предложения усиливается роль экономических методов управления. Они становятся важнейшим условием создания целостной, эффективной и гибкой



системы управления экономикой организации.

Социально-психологические методы управления основаны на использовании социального механизма управления (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т.п.). Специфика этих методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом.

Социально-психологические методы – способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей социологии и психологии. Объектом воздействия этих методов являются группы людей и отдельные личности. По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить на две основные группы: социологические методы, которые направлены на группы людей и их взаимодействие в процессе трудовой деятельности; психологические методы, которые направлены на личность конкретного человека.

Такое разделение достаточно условно, так как в современном общественном производстве человек всегда действует не изолированно, а в группе разных по психологии людей. Однако эффективное управление человеческими ресурсами, состоящими из совокупности высокоразвитых личностей, предполагает знание как социологических, так и психологических методов [34].

К социально-психологическим методам можно отнести:

- социально-психологический анализ;
- социально-психологическое планирование;
- создание творческой атмосферы;
- участие работников в управлении;
- социальное и моральное стимулирование;
- удовлетворение культурных и духовных потребностей;

- формирование коллективов, групп, создание нормального психологического климата;
- установление социальных норм поведения;
- развитие у работников инициативы и ответственности;
- установление моральных санкций и поощрений.

Социологические методы позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе.

Социальное планирование обеспечивает постановку социальных целей и критериев, разработку социальных нормативов (уровень жизни, оплата труда, потребность в жилье, условия труда и т.п.) и плановых показателей, достижение конечных социальных результатов.

Социологические методы исследования составляют научный инструментарий в работе с персоналом, они представляют необходимые данные для подбора, оценки, расстановки и обучения персонала и позволяют обоснованно принимать кадровые решения. Анкетирование позволяет собирать необходимую информацию путем массового опроса людей с помощью специально подобранных анкет. Интервьюирование предполагает подготовку до беседы, затем получение информации в ходе диалога. Интервью – идеальный вариант беседы с руководителем, социометрический метод незаменим при анализе деловых и дружеских взаимосвязей в коллективе, когда на основе анкетирования сотрудников составляется матрица предпочтительных контактов между людьми, которая показывает неформальных лидеров в коллективе. Метод наблюдения позволяет выявить качества сотрудников, которые иногда обнаруживаются лишь в неформальной обстановке. Собеседование является распространенным методом при деловых переговорах, приеме на работу, воспитательных

мероприятиях, когда в неформальной беседе решаются небольшие кадровые задачи.

Психологические методы направлены на конкретную личность рабочего или служащего и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны. Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту с тем, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач организации [29].

Психологическое планирование составляет новое направление в работе с персоналом по формированию эффективного психологического состояния коллектива организации. Оно исходит из необходимости концепции всестороннего развития личности человека. Устранения негативных тенденций деградации отсталой части трудового коллектива. Психологическое планирование предполагает постановку целей развития и критериев эффективности, разработку психологических нормативов, методов планирования психологического климата и достижения конечных результатов. К наиболее важным результатам психологического планирования относят:

- формирование подразделений (команд) на основе психологического соответствия работников;
- комфортный психологический климат в коллективе;
- формирование личной мотивации людей исходя из философии организации;
- минимизацию психологических конфликтов (скандалов, обид, стрессов, раздражений);
- разработку служебной карьеры на основе психологической ориентации работников;
- рост интеллектуальных способностей членов коллектива и уровня их образованности;

- формирование корпоративной культуры на основе норм поведения и образов идеальных сотрудников.

Целесообразно, чтобы психологическое планирование выполняла профессиональная психологическая служба организации, состоящая из социальных психологов.

Управление персоналом организации опирается на законы и закономерности, изучаемые различными науками, связанными с управлением (теория управления, экономическая кибернетика и др.). Но управление персоналом организации подчиняется и закономерностям, присущим только этому процессу.

Закономерность управления персоналом - объективно существующая необходимая связь явлений, внутренняя существенная взаимосвязь между причиной и следствием, устойчивое отношение между явлениями, связанными с управлением персоналом, взаимоотношениями между людьми и накладывающими значительный отпечаток на их характер.

Используя результаты исследований, проведенных ведущими экономистами, а также опыт построения систем управления персоналом на ряде организаций, приведем основные закономерности, которые являются объективной основой предъявления требований к системе и технологии управления персоналом организации [14, с. 216].

Соответствие системы управления персоналом целям, особенностям, состоянию и тенденциям развития производственной системы. Суть ее заключается в соответствии системы управления персоналом требованиям производства. Системность формирования системы управления персоналом требует учета всех возможных взаимосвязей внутри системы управления персоналом, между ее подсистемами и элементами, между системой управления персоналом и системой управления организации в целом, а также производственной системой и внешней средой.

Оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления

персоналом предполагает определение степени централизации функций управления персоналом в сочетании с децентрализацией их части. Уровень централизации управления персоналом меняется с развитием производства и изменением его форм.

Важно установить, на каком уровне иерархии принимается решение. Чем выше уровень, на котором принимается решение, и ниже ступень, для которой оно предназначено, тем выше уровень централизации управления персоналом, и наоборот.

Пропорциональное сочетание совокупности подсистем и элементов системы управления персоналом. Совершенствование одной подсистемы или элемента системы управления персоналом может привести к изменению пропорций в целостной системе управления. Поэтому необходимо пропорционально совершенствовать все подсистемы и элементы системы управления персоналом.

Пропорциональность производства и управления.

Пропорциональность во всех частях и на всех ступенях системы управления, в том числе и системы управления персоналом, является необходимым условием высокоэффективной деятельности организации.

Она означает также оптимальность соотношения численности работников системы управления персоналом и производственной системы.

Руководство персоналом как функция управления призвана:

- объединять;
- координировать;
- интегрировать;
- увязывать все прочие функции в единое целое.

Достигается это при помощи реализации принципов работы с персоналом, их взаимодействием. Под каждым принципом понимается научное начало (основание, правило), которое при решении необходимо обязательно учитывать или соблюдать, что представлено в таблице 2.

## Основные принципы работы с персоналом

| Название принципа | Содержание принципа   |
|-------------------|---|
| Эффективность     | Предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию системы управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства. В случае, если после мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом увеличились затраты на управление, то они должны перекрываться эффектом от производственной деятельности |
| Прогрессивность   | Соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам  |
| Перспективность   | При формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации   |
| Комплексность     | При формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (связи с вышестоящими органами, договорные связи, состояние объекта управления и т.д.), и охватывать все сферы работы с персоналом  |
| Оперативность     | Своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения  |
| Оптимальность     | Многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства  |
| Простота          | Чем проще система управления персоналом, тем лучше она работает. Безусловно, это исключает упрощение системы управления персоналом в ущерб производству   |
| Научность         | Разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления и с учетом изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях   |
| Автономность      | В любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей  |

|                      |   |
|----------------------|---|
| Иерархичность        | В любых вертикальных разрезах системы управления персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления (структурными подразделениями или отдельными руководителями), принципиальной характеристикой которого является несимметричная передача информации «вниз» (дезагрегирование, детализация) и «вверх» (агрегирование) по системе управления |
| Согласованность      | Взаимодействия между иерархическими звеньями по вертикали, а также между относительно автономными звеньями системы управления персоналом по горизонтали должны быть в целом согласованы с основными целями организации и синхронизированы во времени  |
| Устойчивость         | Для обеспечения устойчивого функционирования системы управления персоналом необходимо предусматривать специальные «локальные регуляторы», которые при отклонении от заданной цели организации ставят того или иного работника или подразделение в невыгодное положение и побуждают их к регулированию системы управления персоналом   |
| Многоаспектность     | Управление персоналом, как по вертикали, так и по горизонтали может осуществляться по различным каналам: административно-хозяйственному, экономическому, правовому и т.п.   |
| Плановость           | Началом всей работы является установление на длительный период направления, темпов и пропорций развития производства, связанных с этим изменений в структуре персонала  |
| Вознаграждение       | Базируется на результатах индивидуального труда и эффективности организации (группы)  |
| Подбор и расстановка | Для обеспечения эффективного функционирования организаций в ней должна быть разработана система подбора, набора и расстановки кадров. Развитие, обучение, перемещение и продвижение работников осуществляется в соответствии с результатами их труда, классификацией, способностями, интересами и потребностями организации   |
| Концентрация         | Рассматривается в двух направлениях: как концентрация усилий работников отдельного подразделения или всей системы управления персоналом на решение основных задач или как концентрация однородных функций в одном подразделении системы управления персоналом, что устраняет дублирование   |

Продолжение таблицы 2

|   |   |
|---|---|
| Эффективная занятость                             | Связана с потребностями бизнеса, индивидуальным уровнем производительности труда, способностями и квалификацией. Индивидуальные проблемы решаются быстро, справедливо и эффективно  |
| Ротация   | Временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления каких либо функций. Для этого каждый работник системы управления персоналом должен уметь имитировать функции вышестоящего, нижестоящего сотрудника и одного - двух работников своего уровня  |
| Оптимальное соотношение управленческих ориентаций | Диктует необходимость опережения ориентации функций управления персоналом на развитие производства по сравнению с функциями, направленными на обеспечение функционирования производства   |
| Специализация                                     | Разделение труда в системе управления персоналом (выделяется труд руководителей специалистов и служащих). Формируются отдельные подразделения, специализирующихся на выполнении групп однородных функций  |
| Параллельность                                    | Предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышает оперативность управления персоналом  |
| Адаптивность (гибкость)                           | Означает приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы  |
| Преимственность                                   | Предполагает общую методическую основу проведения работ по совершенствованию системы управления персоналом на разных ее уровнях и разными специалистами, стандартное их оформление  |
| Непрерывность                                     | Отсутствие перерывов в работе работников системы управления персоналом или подразделений, уменьшение времени «прослеживания» документов, простоев технических средств управления и т.п.   |
| Технологическое единство                          | Система управления персоналом должна обладать концептуальным единством, содержать единую доступную терминологию, деятельность всех подразделений и руководителей должна строиться на единых «несущих конструкциях» (этапах, фазах, функциях) для различных по экономическому содержанию процессов управления персоналом |



|                            |   |
|----------------------------|---|
| Комфортность               | Система управления персоналом должна обеспечить максимум удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений человеком. Например, выборочная печать данных, специальное оформление документов с выделением существенной информации и т. д. |
| Коллегиальность управления | Профессионалы-менеджеры работают в тесном контакте друг с другом и связаны узами сотрудничества и взаимозависимости, составляя управленческий штат.   |
| Ритмичность                | Выполнение одинакового объема работ в разные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом   |

Таким образом, в результате использования основных методов и принципов управления персоналом достигается максимальный эффект в сфере управления предприятием.

### 1.3. Процесс управления персоналом предприятия

Для достижения стоящих перед ними целей организации используют имеющиеся в их распоряжении ресурсы, в том числе человеческие.

Реализация стратегических задач и краткосрочных планов любой организации предполагает выполнение ее персоналом определенных действий, называемых производственным поведением, которое включает в себя не только технические, но и поведенческие навыки.

Конкретное производственное поведение зависит от используемых организацией материальных и натуральных ресурсов, ее структуры и культуры, однако, в первую очередь, определяется организационными целями.

Чем ближе производственное поведение сотрудников организации к обеспечивающему достижение ее целей, тем выше эффективность их работы,

т. е. эффективность использования человеческих ресурсов. Следовательно, задача управления человеческими ресурсами состоит в обеспечении требуемого для достижения организационных целей поведения каждого сотрудника. Помимо этого, качественного, существует еще количественный аспект управления персоналом - организация должна иметь достаточное для реализации своих целей число сотрудников. В общем виде управление человеческими ресурсами сводится к обеспечению организации необходимым числом работников, выполняющих требуемые производственные функции. Эффективность управления персоналом определяется степенью реализации общих целей организации.

Управление человеческими ресурсами состоит в подборе и сохранении требуемого организации персонала, его профессиональном обучении и развитии, оценке деятельности каждого из работников с точки зрения реализации целей организации, дающей возможность скорректировать его поведение, вознаграждении персонала за его усилия.

Особую роль в управлении персоналом играет процесс информационного обмена между сотрудником и организацией или внутриорганизационная коммуникация, непосредственно влияющая на его производственное поведение.

В работе с человеческими ресурсами каждая организация решает одни и те же основные задачи вне зависимости от специфики ее деятельности.

Во-первых, каждая организация привлекает необходимые для достижения ее целей сотрудников. Способы подбора сотрудников зависят от характера и условий деятельности организации.

Во-вторых, все организации проводят обучение своих сотрудников, чтобы объяснить стоящие перед ними задачи и привести их навыки и умения в соответствие с этими задачами.

В-третьих, организации осуществляют оценку участия каждого из своих сотрудников в достижении своих целей. Формы такой оценки многообразны

- это может быть благодарность перед строем, повышении в звании, присвоение очередного разряда и т.д.

И, наконец, каждая организация в той или иной форме вознаграждает своих сотрудников, т. е. компенсирует затраты времени, энергии, интеллекта, которые они несут, работая над достижением организационных целей.

Наиболее распространенной и привычной формой вознаграждения является денежное вознаграждение или заработная плата.[15, с. 77]

Итак, для того, чтобы успешно развиваться, организация должна управлять подбором, обучением, оценкой, вознаграждением и коммуникацией, т. е. создать, использовать и совершенствовать особые методы, процедуры, программы организации этих процессов.

Процесс управления персоналом традиционно включает девять основных направлений деятельности:

- кадровое планирование. Определение количественной и качественной потребности организации в персонале с учетом внутренних и внешних условий;

- поиск и отбор кадров. Поиск, привлечение и отбор новых работников в соответствии с установленными требованиями для удовлетворения количественной и качественной потребности организации в персонале;

- адаптация новых работников. Реализация программ, направленных на создание условий для обеспечения мягкого вхождения новых работников в организацию и максимально быстрого достижения установленных нормативов;

- анализ работы и нормирование труда. Определение требований должности и функциональных обязанностей работников в рамках конкретных должностей. Установление нормативов, определяющих требования к производительности и качеству труда различных категорий персонала;

- система стимулирования труда. Реализуемый руководством широкий

набор средств воздействия на мотивацию работников, от денежных стимулов до расширения и обогащения труда, с целью улучшения отношения персонала к выполняемой работе и к организации и повышения заинтересованности в достижении высоких рабочих результатов;

- обучение и развитие персонала. Подготовка и реализация программ, направленных на повышение уровня профессиональных знаний и развитие навыков работников, с целью повышения их потенциала и увеличения вклада в достижение целей организации;

- оценка работы персонала. Определение уровня рабочих достижений персонала. Сравнение результатов работы с имеющимися стандартами или целями, установленными для конкретных должностных позиций;

- внутриорганизационные назначения работников. Административные решения относительно повышений, понижений в должности или переводов внутри организации, отражающие ценность работников в глазах руководства и стремление к наиболее полному использованию их потенциала;

- формирование и поддержание организационной культуры. Работа, направленная на создание, укрепление и развитие традиций, порядков, норм, правил, стандартов поведения и ценностей, обеспечивающих эффективное функционирование организации.

Планирование процесса отбора опирается на кадровое планирование, основная задача которого состоит в определении потребностей организации в человеческих ресурсах как в краткосрочной, так и долгосрочной перспективе.

Поиск и отбор кадров традиционно рассматривается как функция кадровых служб. Однако эффективный процесс отбора всегда требует участия в нем руководителей тех подразделений, для которых набираются новые работники. Здесь необходимо знание основных принципов и процедур, используемых при отборе кадров, и обладание нужными для этого навыками. Особенно это актуально для небольших организаций, где набор

кадров осуществляется в основном первым руководителем или руководителями подразделений. От того, насколько эффективно поставлена работа по отбору персонала, в значительной степени зависит качество людских ресурсов, их вклад в достижение целей организации и качество производимой продукции или предоставляемых услуг. Процесс отбора персонала выводит две группы кандидатов:

- кандидаты, не соответствующие предъявленным требованиям работодателя;
- кандидаты, принятые на работу.

Можно выделить семь этапов в процессе привлечения и отбора персонала.

- определение потребности в персонале с учетом основных целей организации;
- получение точной информации о том, какие требования к работнику предъявляет вакантная должность;
- установление квалификационных требований, необходимых для успешного выполнения работы;
- определение личностных и деловых качеств, необходимых для эффективного выполнения работы;
- поиск возможных источников кадрового выполнения и выбор адекватных методов привлечения подходящих кандидатов;
- определение подходящих методов отбора кадров, позволяющих лучше всего оценить пригодность кандидатов к работе в данной должности;
- обеспечить наилучшие условия для адаптации новых работников к работе в организации.

Отбор кадров не является изолированной функцией, представляющей самостоятельную ценность; он должен быть увязан со всеми другими функциями управления персоналом, чтобы не превратиться в функцию, которая осуществляется ради себя самой в ущерб другим формам работы с

персоналом и которая забирает все время и все силы специалистов, не давая при этом должной отдачи.

Адаптация новых работников к работе в организации является прямым продолжением процесса отбора. Недостаточное внимание организации к вопросам адаптации новых работников сведет на нет результаты отбора, если новый работник, не сумев своевременно освоить новую работу и не вписавшись в трудовой коллектив, уволится.

Процесс адаптации - это процесс, в который в равной степени включены и работники, и организация. С одной стороны, за тем фактом, что человек начал работу в организации, стоит его сознательный выбор, основанный на определенной мотивации принятого решения, и ответственность за это решение. С другой стороны, и организация принимает на себя определенные обязательства, нанимая работника для выполнения конкретной работы.

Среди основных целей адаптации новых работников обычно выделяют следующие:

- возможно более быстрое достижение рабочих показателей, приемлемых для организации-работодателя;
- уменьшение стартовых издержек. Новый работник не всегда знает работу и то, как работает организация. До тех пор, пока он работает менее эффективно, чем опытные сотрудники, его работа требует от организации более высоких затрат. Эффективная адаптация уменьшает эти стартовые затраты и дает возможность новому работнику скорее достигнуть установленных стандартов выполнения работы;
- вхождение работника в рабочий коллектив, в его неформальную структуру и ощущение себя членом команды;
- снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новым работником. Тревожность и неуверенность в данном случае означают боязнь провалов в работе и неполную ориентацию в рабочей ситуации. Это

нормальный страх перед новым и неизвестным;

- сокращение текучести кадров. Если работники не смогли своевременно освоиться в организации, то они могут отреагировать на это увольнением;

- экономия времени непосредственного руководителя и рядовых работников. Работник, который недостаточно адаптировался к работе в организации, требует значительно больше времени на помощь в процессе выполнения возложенных на него обязанностей;

- развитие у нового работника удовлетворенности работой, позитивного отношения к работе и реализма в ожиданиях. Процесс адаптации должен способствовать формированию положительного отношения новых работников к организации, к своему подразделению и к порученному делу.

Это является неременным условием высоких рабочих показателей.

Цель деятельности предприятия в области обучения состоит в обеспечении:

- надлежащего уровня подготовки работника, соответствующего требованиям рабочего места (должности);

- условий для мобильности работника, как предпосылки к лучшему использованию и обеспечению занятости;

- возможности для продвижения работника

Оценка персонала осуществляется для определения соответствия работника вакантному или занимаемому рабочему месту (должности) и выполняется тремя способами.

Оценка потенциала работника. При замещении вакантного рабочего места важно установить потенциал работника, т. е. профессиональные знания и умения, производственный опыт, деловые и нравственные качества, психологию личности, здоровье и работоспособность, уровень общей культуры.

Оценка индивидуального вклада позволяет установить качество, сложность и результативность труда конкретного сотрудника и его соответствие занимаемому месту с помощью специальных методик.

Аттестация кадров является своеобразной комплексной оценкой, учитывающей потенциал и индивидуальный вклад работника в конечный результат [97 ].

Мотивация рассматривает трудовую деятельность, как процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной ими работе, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованных с целями и задачами предприятия, и одновременно с этим как комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников, что указано на рисунке 2.



Рис.2. Система мотивационных мер

Трудовая деятельность определяется затратами физических и моральных сил.

Высокая интенсивность труда может отпугивать работников, если нет достаточных условий для восстановления работоспособности. Плохая организация труда, неблагоприятные санитарно-гигиенические условия на производстве, неразвитость социально-бытовой сферы в ряде случаев обуславливают такую стратегию трудового поведения, при которой работник предпочитает работать меньше и меньше получать, так как для него



неприемлема цена интенсивного труда.

Особенностью мотивов труда является их направленность на себя и на других, обусловленная товарным производством. Продукт труда, став товаром, в качестве потребительной стоимости удовлетворяет потребности не самого работника, а других людей.

Стимулирование труда предполагает создание условий, при которых активная трудовая деятельность, дающая определенные, заранее зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирования у него мотивов труда.

Функция мотивации заключается в том, что она оказывает влияние на трудовой коллектив предприятия в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер.

Указанные формы воздействия активизируют работу субъектов управления, повышают эффективность всей системы управления предприятием, организацией.

Сущность мотивации заключается в том, чтобы персонал фирмы выполнял

работу в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями, сообразуясь с принятыми управленческими решениями.

В целях максимизации действия стимулов необходимо соблюдать определенные принципы.

**Доступность.** Каждый стимул должен быть доступен для всех работников. Условия стимулирования должны быть демократичными и понятными.

**Ощутимость.** Практика показывает, что существует некий порог действенности стимула. В разных странах и коллективах он существенно различается.

Постепенность. Материальные стимулы подвержены постоянной коррекции в сторону повышения, что необходимо учитывать на практике. Сразу же вслед за повышением вознаграждения формируется новый, более высокий уровень притязаний, а, следовательно, и размер вознаграждения порой за тот же труд. Ни в коем случае не допускается снижение уровня материального стимулирования, на каком бы высоком уровне он ни находился.

Минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой. Переход большинства зарубежных фирм на еженедельную оплату труда обоснован, прежде всего, необходимостью соблюдения этого принципа. Соблюдение этого принципа позволяет в большинстве случаев даже снижать уровень вознаграждения, так как большинство людей предпочитают принцип «лучше меньше, но сразу».

Сочетание материальных и моральных стимулов. По своей природе материальные и моральные факторы одинаково сильны. Все зависит от места, времени и субъекта воздействия этих факторов. Имеются в виду уровень развития экономики, традиции того или иного государства, а также материальное положение, возраст и пол работника. Принимая во внимание данное обстоятельство, необходимо разумно сочетать эти виды стимулов с учетом их целенаправленного действия на каждого работника.

Сочетание стимулов и антистимулов. Опыт ведущих экономически развитых стран показывает постоянную трансформацию мотиваторов (стимулов) от преобладания антистимулов (страх, голод, штрафы и т.д.) к преимущественному использованию стимулов. Все зависит от уровня развития общества, его истории, нравов и традиций.

## Глава 2. Анализ организации процесса управления персоналом

### 2.1. Общая характеристика организации

«FIT SERVICE» представляет собой организацию, расположенную в г. Красноярске (далее Fit Service). Сервис зарегистрирован как общество с ограниченной ответственностью. Общество имеет в собственности имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные права, быть истцом и ответчиком в суде. Так же общество может иметь гражданские права и нести обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами, если это не противоречит целям деятельности, определено уставом общества.

Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется федеральным законом, общество может заниматься только на основании лицензии. Если условиями предоставления лицензии на осуществление определенного вида деятельности предусмотрено требование, осуществлять такую деятельность как исключительную, общество в течение срока действия лицензии вправе осуществлять только виды деятельности, предусмотренные лицензией, и сопутствующие виды деятельности.

Общество имеет круглую печать, которая содержит его полное фирменное наименование на русском языке и указание на место нахождения общества. Так же оно имеет штампы и бланки со своим фирменным наименованием.

Целью создания автосервиса является получение прибыли и высокий уровень обслуживания клиентов.

Далее следует провести анализ финансово–хозяйственной деятельности предприятия. Помимо анализа финансово–хозяйственной деятельности предприятия, и анализа использования трудовых ресурсов необходимо провести SWOT-анализ.

SWOT-анализ предприятия «FIT SERVICE» на основании его возможностей и угроз со стороны внешней среды, с учетом сильных и слабых сторон предприятия.

Сформирована SWOT-матрица, и представлена ниже в таблице 3.

Таблица 3

Матрица SWOT-анализа

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | <p>Возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Увеличение емкости рынка</li> <li>2. Расширение объема услуг</li> <li>3. Проведение широких рекламных акций</li> <li>4. Увеличение доверия со стороны клиентов</li> <li>5. Расширение рынка сбыта</li> </ol>   | <p>Угрозы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Появление новых конкурентов, усиление конкуренции</li> <li>2. Угроза экономического спада</li> <li>3. Падение доверия со стороны клиентов</li> <li>4. Появление услуг-заменителей</li> <li>5. Отсутствие спроса на услуги</li> </ol>  |
| <p>Сильные стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. высокое качество услуг</li> <li>2. высокотехнологичное оснащение автосервиса</li> <li>3. квалифицированный персонал;</li> <li>4. гибкость в оказании услуг</li> <li>5. качество предоставляемых услуг</li> </ol> | <p>Сила и Возможности</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Увеличить емкость рынка возможно с помощью повышения качества услуг и привлечения новых клиентов</li> <li>2. Расширение объема услуг возможно с помощью внедрения новых технологий</li> <li>3. Увеличение доверия со стороны клиентов можно достичь путем повышения качества услуг</li> <li>4. Проведение широких рекламных акций позволит обеспечить квалифицированный персонал</li> <li>5. Расширение рынка сбыта можно достичь благодаря новым видам оказываемых услуг</li> </ol> | <p>Сила и Угрозы</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Появление новых конкурентов, усиление конкуренции может быть нивелировано высоким качеством услуг, которое привлекает будущих клиентов</li> <li>2. Падение доверия со стороны клиентов можно уменьшить с помощью высокого качества услуг</li> <li>3. Угроза экономического спада можно уменьшить с помощью дистанционных образовательных технологий.</li> <li>4. Отсутствие спроса на услуги можно повысить с помощью квалифицированного персонала</li> </ol> |
| <p>Слабые стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. снижение выручки;</li> <li>2. не организован процесс управления персоналом</li> </ol>   | <p>СлВ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Увеличение емкость рынка позволит повысить эффективность рекламной кампании предприятия</li> </ol>  | <p>СлУ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Появление новых конкурентов, усиление конкуренции может быть нивелировано повышением</li> </ol>   |

Окончание таблицы 3

|   |   |  |
|---|---|--|
| <p>3. снижение производительности труда<br/>4. неэффективная маркетинговая компания</p> | <p>2. Расширение оказываемых услуг поможет увеличить производительность труда<br/>3. Увеличение доверия со стороны клиентов поможет скорректировать негативное влияние отсутствие специалиста по кадрам<br/>4. Проведение широких рекламных акций позволит устранить неэффективность их проведения<br/>5. Расширение рынка сбыта приведет к увеличению прибыли, что повлечет увеличение расходов на персонал и организацию процесса управления персоналом</p> | <p>эффективности рекламных компаний<br/>2. Падение доверия со стороны клиентов можно уменьшить путем организации процессов управления персоналом, мотивируя сотрудников на повышение качества услуг<br/>3. Угроза экономического спада можно уменьшить с помощью увеличения выручки<br/>4. Отсутствие спроса на услуги можно повысить с помощью Повышения производительности труда</p> |
|---|---|--|

В результате проведенного комплексного SWOT – анализа можно сделать вывод о том, что руководству следует уделять внимание не только на внешние факторы, но и на внутренние факторы, оказывающие влияние на деятельность предприятия для предупреждения возникновения угроз и усиления конкурентов.

В результате проведенного SWOT-анализа деятельности предприятия были выявлены ряд проблем, характерных для предприятия «FIT SERVICE», которые могут привести к тяжелым последствиям для организации.

Так, основными проблемами являются:

- снижение выручки;
- не организован процесс управления персоналом;
- снижение производительности труда;
- неэффективная маркетинговая кампания.

Главной проблемой, способной нанести предприятию наибольший ущерб, является отсутствие системы управления персоналом. Это объясняется тем, что в результате проведенного SWOT-анализа отсутствие

системы управления персоналом способно снизить качество оказываемых услуг, прибыль, привести к усилению конкуренции. В случае наступления данных негативных последствий для предприятия могут наступить тяжелые времена, вплоть до закрытия.

Следовательно, для предотвращения негативного варианта событий необходимо разработать рекомендации по устранению выявленных проблем.

## 2.2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности

Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия заключается в оценке показателей результатов его деятельности, показателей баланса, оценки его ликвидности, как указано в таблице 4.

Таблица 4

Анализ финансовых результатов деятельности «Fit Service»

| Показатели   | 2016 год  | 2017 год  | Отклонение | Темп изменения, % |
|--|-----------|-----------|------------|-------------------|
| 1.Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб. | 52 801,00 | 40 550,00 | -12 251,00 | 76,8              |
| 2.Раходы по обычным видам деятельности, тыс. руб.                | 47 015,00 | 37 499,00 | -9 516,00  | 79,76             |
| 3.Валовая прибыль, тыс. руб.                                     | 5 786,00  | 3 051,00  | -2 735,00  | 52,73             |
| 4.Коммерческие расходы, тыс. руб.                                | 7153      | 6557      | -596,00    | 91,67             |
| 5.Управленческие расходы, тыс. руб.                              | --        | --        | --         | --                |
| 6.Прибыль (убыток) от продажи, тыс. руб.                         | -1 367,00 | -3 506,00 | -2 139,00  | 256,47            |
| 7. Прочие доходы, тыс. руб                                       | 1 973,00  | 15 910,00 | 13 937,00  | 806,39            |
| 8.Прочие расходы, тыс. руб.                                      | 805,00    | 8 967,00  | 8 162,00   | 1 113,91          |
| 9.Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.                 | -199,00   | 3 437,00  | 3 636,00   | -1 727,14         |
| 10.Налог на прибыль и другие аналогичные платежи, тыс. руб.      | 549,00    | 647,00    | 98,00      | 117,85            |
| 11.Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.                            | -1 186,00 | 2 356,00  | 3 542,00   | -198,65           |

В 2017 году по обычным видам деятельности динамика основных показателей значительно ухудшились. Так, произошло снижение выручки на 23,40% или на 12251,00 тыс. рублей, при этом снижение расходов по обычной деятельности составило 18,66% или 10112,00 тыс. рублей, что заслуживает отрицательной оценки. Также негативной оценки заслуживает увеличение доли расходов в выручке в 2017 году на 3,43%..

Однако, несмотря на отрицательную тенденцию по обычным видам деятельности, сальдо по прочей деятельности в 2017 году носит положительный характер. Так, прочие доходы в 2017 году увеличились на 706% или на 13937,00 тыс. рублей и составили 15910,00 тыс. рублей. При этом, несмотря на то, что рост прочих расходов в относительных значениях превышает рост прочих доходов – рост составил 1013,91%, рост в абсолютных значениях значительно меньше – 8162,00 тыс. рублей, что обусловило рост прибыли до налогообложения на 1627,14% или на 3636,00 тыс. рублей, что оценивается положительно. Так, в результате положительной динамики по прочей деятельности, в 2017 году предприятие получило прибыль до налогообложения в размере 3437,00 тыс. рублей, при том, что в 2016 году у предприятия наблюдался убыток до налогообложения в размере 199,00 тыс. рублей.

Таким образом, с учетом процентов к уплате в 2017 году получена чистая прибыль в размере 2356,00 тыс. рублей, увеличившись по отношению к 2016 году на 3542,00 тыс. рублей.

Что касается показателей рентабельности продаж и рентабельности конечной деятельности, то можно отметить разнонаправленность тенденций этих показателей. Так, если показатель рентабельность продаж в 2017 году принимал отрицательное значение и значительно ухудшился – снижение составило 6,06 п, то рентабельность конечной деятельности в 2017 году значительно улучшила свои значения – рост составил 8,06 и составила 5,81 на конец 2017гг.

Отрицательной оценки заслуживает снижение среднегодовой стоимости активов предприятия в 2017 году на 3,60% или на 755,00 тыс.рублей. Однако, положительной оценки заслуживает значительный рост чистых активов в 2017 году на 24,35% или на 4387,00 тыс. рублей. Также, положительную динамику демонстрируют показатели рентабельности активов и чистых активов, рост составил 10,13 и 21,13 пунктов соответственно.

В результате проведенного анализа можно сделать вывод о том, что в целом в 2017 году произошло улучшение конечных итогов деятельности предприятия, однако это произошло только за счет влияния оборотов по прочей деятельности, тогда как по основной деятельности предприятие демонстрирует убытки

Оценку имущества и источников их финансирования наиболее информативно проводить по бухгалтерской отчетности:

Форма №1: Бухгалтерский баланс.

Подробный анализ состава, структуры и динамики внеоборотных активов представлен в таблице 5.

Таблица 5

Анализ состава, структуры и динамики внеоборотных активов

| Наименование показателя    | 2016            |                 | 2017            |                 | Отклонение (+;-)   |                | Темп роста, % |
|----------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|--------------------|----------------|---------------|
|                            | сумма, тыс.руб. | удель н. вес, % | сумма, тыс.руб. | удель н. вес, % | по сумме, тыс.руб. | по уд. весу, % |               |
| Внеоборотные активы, всего | 14882           | 100             | 10822           | 100             | -4060              | х              | 72,72         |
| в том числе:               |                 |                 |                 |                 |                    |                |               |
| основные средства          | 14882           | 100,0           | 10822           | 100,0           | -4060              | 0,00           | 72,72         |

Вывод: внеоборотные активы на предприятии представлены только основными средствами, которые в 2017 году снизились на 28,28% или на 4060,00 тыс. рублей и составили 10822,00 тыс. рублей. Анализируя показатели состава, структуры и динамики оборотных активов можно отметить, что в 2017 году значительно сократилась доля запасов – 40,79% в



структуре активов, при этом значительно увеличилась доля дебиторской задолженности предприятия – на 40,81%. Также, в 2017 году в структуре значительно снизился удельный вес денежных средств – на 9,01%, при том, что произошло увеличение доли прочих оборотных средств на 11,38%.

Анализ состава, структуры и динамики оборотных активов предприятия представлен в таблице 6.

Таблица 6

Анализ состава и структуры и динамики оборотных активов

| Состав оборотных активов  | 2016            |            | 2017             |            | Отклонение (+;-)    |                | Темп роста, % |
|---------------------------|-----------------|------------|------------------|------------|---------------------|----------------|---------------|
|                           | Сумма тыс. руб. | уд. вес, % | сумма, тыс. руб. | уд. вес, % | по сумме, тыс. руб. | по уд. весу, % |               |
| Запасы                    | 1432            | 45,72      | 571              | 4,93       | -861                | -40,79         | 39,87         |
| Дебиторская задолженность | 953             | 30,43      | 8249             | 71,24      | 7296                | 40,81          | 865,58        |
| Денежные средства         | 672             | 21,46      | 1441             | 12,44      | 769                 | -9,01          | 214,43        |
| Прочие оборотные активы   | 75              | 2,39       | 1318             | 11,38      | 1243                | 8,99           | 1757,33       |
| Оборотные активы, всего   | 3132            | 100        | 11579            | 100        | 8447                | x              | 369,70        |

Оценивая динамику оборотных активов, представленную в таблице 6, можно сделать вывод о том, что наибольший рост средств отмечается по статье дебиторской задолженности – на 765,58% или на 7296,00 тыс. рублей.

Также произошло значительное увеличение доли денежных средств на предприятии - рост составил 114,43% или 769,00 тыс. рублей.

Прочие активы увеличились на 1657,33% или на 1243,00 тыс. рублей, но при этом необходимо учитывать, что произошло снижение запасов предприятия на 60,13% или на 861,00 тыс. рублей. А это отрицательная характеристика.

В целом оборотные активы предприятия увеличились на 269,70% или на 8447,00 тыс. рублей.

Анализ состава и структуры собственного капитала организации представлен в таблице 7.

Таблица 7

## Анализ состава и структуры собственного капитала организации

| Наименование показателя                      | 2016            |               | 2017           |               | Отклонение (+;-)  |               | Темп роста,% |
|--|-----------------|---------------|----------------|---------------|-------------------|---------------|--------------|
|  | сумма, тыс.руб. | удельн. вес,% | сумма, тыс.руб | удельн. вес,% | по сумме, тыс.руб | по уд. весу,% |              |
| 1  | 2               | 3             | 4              | 5             | 6                 | 7             | 8            |
| Собственный капитал, в том числе:            | -1036           | 100           | 1320           | 100           | 2356              | x             | -127,41      |
| Авансированный капитал, из него:             | 10              | -0,97         | 10             | 0,76          | 0                 | 1,72          | 100,00       |
| уставный капитал                             | 10              | -0,97         | 10             | 0,76          | 0                 | 1,72          | 100,00       |
| Накопленный, капитал, из него:               | -1046           | 100,97        | 1310           | 99,24         | 2356              | -1,72         | -125,24      |
| нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | -1046           | 100,97        | 1310           | 99,24         | 2356              | -1,72         | -125,24      |

Положительной оценки заслуживает покрытие убытка 2016 года в размере 1046,00 тыс. рублей прибылью в 2017 году в размере 1310,00 тыс.рублей. Уставный капитал организации за анализируемый период не изменился. Анализ состава и структуры заемного капитала представлен в таблице 8.

Таблица 8

## Анализ состава и структуры заемного капитала организации

| Наименование показателя              | 2016           |               | 2017           |               | Отклонение (+;-)   |               | Темп роста,% |
|--------------------------------------|----------------|---------------|----------------|---------------|--------------------|---------------|--------------|
|                                      | сумма, тыс.руб | удельн. вес,% | сумма, тыс.руб | удельн. вес,% | по сумме, тыс.руб. | по уд. весу,% |              |
| 1                                    | 2              | 3             | 4              | 5             | 6                  | 7             | 8            |
| Заемный капитал, в том числе:        | 19050          | 100           | 21081          | 100           | 2031               | x             | 110,66       |
| краткосрочные обязательства, из них: | 19050          | 100,00        | 21081          | 100,00        | 2031               | 0,00          | 110,66       |
| краткосрочные заемные средства       | 568            | 2,98          | 7212           | 34,21         | 6644               | 31,23         | 1269,54      |
| кредиторская задолженность           | 18482          | 97,02         | 13869          | 65,79         | -4613              | -31,23        | 75,04        |

Структура заемных средств представлена только краткосрочными заемными средствами. Так, в 2017 году значительно увеличились краткосрочные заемные средства – рост составил 1169,54% или 6644,00 тыс. рублей, что заслуживает крайне негативной оценки. При этом, положительной оценки заслуживает снижение кредиторской задолженности в 2017 году на 24,96% или на 4613,00 тыс. рублей.

Таким образом, общий рост заемных средств в 2017 году составил 2031,00 тыс. рублей или 10,66%, вследствие резкого роста краткосрочных заемных средств.

В результате проведенного анализа и оценки имущества предприятия и источников его формирования, можно отметить как положительные тенденции – снижение уровня запасов, снижение кредиторской задолженности, увеличение денежных средств, положительное сальдо собственных средств предприятия и пр, так и отрицательных – резкое увеличение дебиторской задолженности, значительный рост краткосрочных заемных средств и пр.

Ликвидность баланса «Fit Service» представлена ниже в таблице 9.

Таблица 9

Анализ ликвидности баланса «Fit Service» за 2016-2017 г. тыс. руб.

| АКТИВ                                | На начало года | На конец года | ПАССИВ                                  | На начало года | На конец года |
|--------------------------------------|----------------|---------------|---|----------------|---------------|
| 1. Наиболее ликвидные активы (НЛА)   | 672            | 1441          | 1. Наиболее срочные обязательства (НСО) | 18482          | 13869         |
| 2. Быстро реализуемые активы (БРА)   | 953            | 8249          | 2. Краткосрочные пассивы (КП)           | 568            | 7211          |
| 3. Медленно реализуемые активы (МРА) | 1507           | 1889          | 3. Долгосрочные пассивы (ДП)            | 0              | 0             |
| 4. Труднореализуемые активы (ТРА)    | 14882          | 10822         | 4. Постоянные пассивы (ПП)              | -1036          | 1320          |
| БАЛАНС                               | 18014          | 22401         | БАЛАНС                                  | 18014          | 22401         |

Анализируя группы активов и пассивов баланса, можно сделать вывод о том, что не все условия для обеспечения достаточной ликвидности соблюдаются.

Так, сопоставляя группу А1 – П1, можно наблюдать, что на протяжении анализируемого периода данное неравенство не соблюдалось, однако положительной оценки заслуживает увеличение % покрытия наиболее срочных обязательств в 2017 году до 10,39%. Также положительной оценки заслуживает сокращение платежного недостатка на протяжении анализируемого периода и если в 2015 году платежный недостаток составлял 21547,00 тыс. рублей, то в 2017 году он составил 12428,00 тыс. рублей, сократившись почти в 2 раза.

Сопоставляя группу А2 – П2 можно сделать вывод о том, что на протяжении анализируемого периода у предприятия достаточно быстро реализуемых активов для покрытия краткосрочных пассивов, что подтверждается соблюдением неравенства.

Также, сопоставляя А3 – П3 можно наблюдать, что в силу того, что на предприятии отсутствуют долгосрочные пассивы, данное неравенство соблюдается, что свидетельствует о наличии ликвидности предприятия в долгосрочной перспективе.

Однако, на предприятии на протяжении всего анализируемого периода не соблюдается условие для группы А4 – П4, следовательно на предприятии не соблюдается условие о минимальной финансовой устойчивости, на предприятии отсутствуют собственные оборотные средства.

Следовательно, баланс предприятия неликвиден.

В виду того, что у предприятия «Fit Service» наблюдаются значительные трудности с обеспечением платежеспособности, а также в силу неликвидности баланса в организации, необходимо провести оценку финансовой устойчивости предприятия, показатели которой представлены в таблице 10.

Анализ динамики относительных показателей финансовой  
устойчивости «Fit Service» за 2015-2017 гг.

| Наименование показателей   | Фактически на конец |        |       | Базисное отклонение, +/- | Базисный темп роста, % |
|--|---------------------|--------|-------|--------------------------|------------------------|
|  | 2015                | 2016   | 2017  |                          |                        |
| 1 Общая стоимость активов, тыс.руб.  | 23912               | 18014  | 22401 | -1511                    | 93,68                  |
| 2 Собственный капитал, тыс.руб.  | 1029                | -1036  | 1320  | 291                      | 128,28                 |
| 3 Долгосрочные обязательства, тыс.руб.   | --                  | --     | --    | --                       | --                     |
| 4 Собственные оборотные средства, тыс.руб.   | -17912              | -15918 | -9502 | 8410                     | 53,05                  |
| 5 Оборотные активы, тыс.руб.   | 4971                | 3132   | 11579 | 6608                     | 232,93                 |
| 6 Запасы, тыс.руб.   | 2222                | 1432   | 571   | -1651                    | 25,70                  |
| 7 Краткосрочные финансовые вложения, тыс.руб.  | --                  | --     | --    | --                       | --                     |
| 8 Коэффициент автономии (стр.2/стр.1)  | 0,04                | -0,06  | 0,06  | 0,02                     | 136,93                 |
| 9 Уровень перманентного капитала ((стр.2+стр.3)/стр.1)                                 | 0,04                | -0,06  | 0,06  | 0,02                     | 136,93                 |
| 10 Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (стр.4/стр.5)         | -3,60               | -5,08  | -0,82 | 2,78                     | 22,77                  |
| 11 Коэффициент маневренности собственного капитала (стр.4/стр.2)                       | -17,41              | 15,36  | -7,20 | 10,21                    | 41,35                  |
| 12 Уровень функционирующего капитала ((стр.1-стр.7)/стр.1)                             | 1                   | 1      | 1     | 0                        | 100                    |
| 13 Комплексный показатель финансовой устойчивости (стр.8+стр.9+стр.10+стр.11+стр.12)/6 | 0,45                | -0,72  | 2,30  | 1,85                     | 506,38                 |

Полученные расчетные данные относительных показателей финансовой устойчивости позволяют сделать вывод о значительном улучшении финансового состояния предприятия в 2017 году.

Так, несмотря на то, что коэффициент автономии в 2017 году не соответствует оптимальному значению – 0,5, анализируя динамику данного показателя можно отметить, что в 2017 году, по сравнению с 2015 годом он улучшился на 0.02, что, безусловно, оценивается с положительной стороны.

Такую же динамику демонстрирует уровень перманентного капитала.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами, несмотря на свое отрицательное значение в 2017 году, что заслуживает отрицательной оценки и свидетельствует о недостаточности собственных средств на предприятии, на протяжении анализируемого периода улучшает свои значения и по сравнению с 2015 годом.

В 2017 году данный показатель увеличился на 2,78, что можно оценить положительно, несмотря на отрицательные значения данного показателя.

Отрицательной оценки заслуживает динамика коэффициента маневренности собственного капитала в 2017 году по отношению к 2016 году, который резко ухудшил свои показатели и принял отрицательные значения, однако, по отношению к 2015 году, данный показатель демонстрирует положительную динамику в виде увеличения в 2017 году на 10,21.

Для обобщенной характеристики финансовой устойчивости предприятия в целом используется комплексный показатель, который в 2017 году значительно улучшил свои значения по сравнению с 2015 годом и установился на отметке 2,3, что заслуживает положительной оценки, т.к. в 2017 году предприятие имеет относительно устойчивое положение.

Таким образом, финансовое состояние предприятия «Fit Service», на основании рассчитанных относительных показателей финансовой устойчивости, можно оценить как устойчивое, однако, главной проблемой для предприятия остается отсутствие собственных средств и высокая доля кредиторской и дебиторской задолженности

Деловая активность в организации «Fit Service» характеризуется относительно-положительными показателями оборачиваемости и рентабельности, при этом оценку данным показателям можно дать так же на основании «золотого правила» экономики организации.

Расчет показателей анализа деловой активности представлен ниже в таблице 11.

Таблица 11

## Анализ деловой активности «Fit Service» за 2016-2017 гг

| Наименование показателей  | Фактически за |           | Абсолютное отклонение, +/- | Темп роста, % |
|---|---------------|-----------|----------------------------|---------------|
|   | 2016 год      | 2017 год  |                            |               |
| 1 Выручка от продажи, тыс.руб.                                  | 52 801,00     | 40 550,00 | -12 251,00                 | 76,80         |
| Себестоимость   |               |           |                            |               |
| 2 Чистая (нераспределенная) прибыль (убыток), тыс.руб.          | -1 186,00     | 2 356,00  | 3 542,00                   | - 198,65      |
| 3 Средняя величина активов, тыс.руб.                            | 20 963,00     | 20 208,00 | -755,00                    | 96,40         |
| 4 Средняя величина собственного капитала, тыс.руб.              | -3,5          | 142       | 145,50                     | - 4057,14     |
| 5 Средняя стоимость внеоборотных активов, тыс.руб.              | 16912         | 12852     | -4 060,00                  | 75,99         |
| 6 Средняя стоимость оборотных активов, тыс.руб.                 | 4 051,00      | 7 355,00  | 3 304,00                   | 181,56        |
| 7 Скорость обращения активов (стр.1/стр.3), обор.               | 2,52          | 2,01      | -0,51                      | 79,67         |
| 8 Скорость обращения собственного капитала (стр.1/стр.4), обор. | -15086,00     | 285,56    | 15 371,56                  | -1,89         |
| 9 Отдача внеоборотных активов (стр.1/стр.5), руб.               | 3,12          | 3,16      | 0,03                       | 101,06        |
| 10 Время обращения оборотных активов (стр.6/стр.1*360), дни     | 27,62         | 65,30     | 37,68                      | 236,41        |
| 11 Рентабельность активов (стр.2/стр.3*100), %                  | -5,66         | 11,66     | 17,32                      | - 206,07      |
| 12 Рентабельность собственного капитала (стр.2/стр.4*100), %    | 33885,71      | 1659,15   | -32 226,56                 | x             |
| Фонд оплаты труда, тыс. рублей                                  | 20159         | 21306     | 1157                       | 105,74        |
| Среднемесячная заработная плата, тыс. рублей                    | 38,16         | 42,27     | 4,11                       | 110,94        |

В 2017 году отмечается снижение скорости обращения активов предприятия на 0,51 оборот, что объясняется тем, что в 2017 году средняя стоимость активов демонстрировала значительный рост – 81,56%, тогда как выручка снизилась на 23,20%. Данная динамика привела к потерям прибыли на 20680,50 тыс. рублей. (0,51 \* 40550,00 тыс. рублей). При этом, рентабельность активов в 2017 году увеличилась на 17,32%, что заслуживает

положительной оценки.

В 2017 году увеличилась отдача от внеоборотных активов на 0,03 рублей, что является положительной динамикой и свидетельствует о том, что в 2017 году предприятие «Fit Service» на каждый вложенный рубль во внеоборотные активы получило 3,16 рублей выручки. Данная динамика привела к получению дополнительной выручки в размере 324,00 тыс. рублей ( $0,03 * 10822,00$  тыс. рублей).

Увеличилось время обращения оборотных активов на 37,68 дней, что является отрицательной тенденцией, т.к. свидетельствует о снижении деловой активности предприятия в целом.

Рентабельность собственных средств в 2017 году снизилась, однако, учитывая отсутствие на предприятии собственных оборотных средств, данный показатель на протяжении анализируемого периода характеризует деятельность предприятия с негативной стороны.

### 2.3. Анализ использования персонала

От обеспеченности предприятия трудовыми человеческими ресурсами и эффективностью их использования зависят:

- объем и своевременность

и, что не мало важно,

- качество выполнения всех работ, реализуемых на предприятии.

Степень использования промышленного оборудования, задействование и грамотная степень эксплуатации всех рабочих машин, находящихся в цехах рабочих механизмов и, как следствие, - объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других важных экономических показателей, которые имеют место быть в организации.

Обеспеченность предприятия «Fit Service» трудовыми человеческими ресурсами представлена в таблице 12.



Таблица 12

## Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами

| Категория работников        | Численность |      | Процент обеспеченности |
|-----------------------------|-------------|------|------------------------|
|                             | 2016        | 2017 |                        |
| Производственный персонал   | 30          | 26   | 86,7                   |
| Непроизводственный персонал | 15          | 11   | 73,3                   |
| АУП                         | 5           | 5    | 100                    |
| Всего                       | 50          | 42   |                        |

Анализируя обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами, можно отметить, что на предприятии наблюдается высокая обеспеченность трудовыми ресурсами, что заслуживает положительной оценки.

Анализ состава рабочих по уровню квалификации представлен в таблице 13.

Таблица 13

## Состав рабочих по уровню квалификации

| Разряд рабочих                  | Тарифные коэффициенты | Численность рабочих на конец года, чел. |              |
|---------------------------------|-----------------------|---|--------------|
|                                 |                       | прошлый год                             | отчетный год |
| I                               | 1,15                  | 12                                      | 13           |
| II                              | 1,3                   | 22                                      | 23           |
| III                             | 1,45                  | 10                                      | 6            |
| Итого                           |                       | 44                                      | 42           |
| Средний тарифный разряд рабочих |                       | 1,95                                    | 1,83         |
| Средний тарифный коэффициент    |                       | 1,29                                    | 1,28         |

Вывод: анализируя состав рабочих по уровню квалификации можно отметить, что средний тарифный разряд рабочих на предприятии – второй, средний тарифный коэффициент 1,29 в прошлом году и 1,28 в отчетном.

Можно отметить снижение данных показателей уровня квалификации в динамике, что заслуживает отрицательной оценки, т.к. характеризует снижение эффективности организации процессов управления персоналом.

Качественный состав трудовых ресурсов предприятия по различным критериям представлен в таблицах 14 - 16.

Таблица 14

## Группы рабочих по возрасту, лет

| Показатель           | Численность рабочих на конец года, чел |              | Удельный вес, % |              |
|----------------------|--|--------------|-----------------|--------------|
|                      | прошлый год                            | отчетный год | Прошлый год     | Отчетный год |
| - до 20 лет          | 11                                     | 5            | 22,00           | 10,20        |
| - от 20 до 30 лет    | 15                                     | 16           | 30,00           | 32,65        |
| - от 30 до 40 лет    | 9                                      | 15           | 18,00           | 30,61        |
| - от 40 лет и старше | 9                                      | 6            | 18,00           | 12,24        |
| Итого:               | 44                                     | 42           | 88,00           | 85,71        |

Таблица 15

## Группы рабочих по уровню образования

| Показатель             | Численность рабочих на конец года, чел |              | Удельный вес, % |              |
|------------------------|--|--------------|-----------------|--------------|
|                        | прошлый год                            | отчетный год | Прошлый год     | Отчетный год |
| -незаконченное среднее | 3                                      | 5            |                 |              |
| - средне-специальное   | 18                                     | 22           | 36,00           | 44,90        |
| -неоконченное высшее   | 21                                     | 12           | 42,00           | 24,49        |
| -высшее                | 2                                      | 3            | 4,00            | 6,12         |
| Итого:                 | 44                                     | 42           | 88,00           | 85,71        |

Таблица 16

## Группы рабочих по трудовому стажу, лет

|                   |    |    |       |       |
|-------------------|----|----|-------|-------|
| - до 5 лет        | 30 | 32 | 60,00 | 65,31 |
| - от 5 до 10 лет  | 14 | 10 | 28,00 | 20,41 |
| - от 10 до 15 лет |    |    | 0,00  | 0,00  |
| - свыше 15 лет    |    |    | 0,00  | 0,00  |
| Итого:            | 44 | 42 | 88    | 85,71 |

Анализируя качественный состав персонала можно отметить, что по возрасту наибольшее количество приходится на средний возраст от 20 до 30 лет и от 30 до 40 лет. Это объясняется тем, что в профессию, связанную с

авторемонтом приходят либо состоявшиеся специалисты, либо студенты как подработка, либо молодые люди, желающие связать себя с данной отраслью.

Динамика численности персонала предприятия по возрасту представлена на рисунке 3.

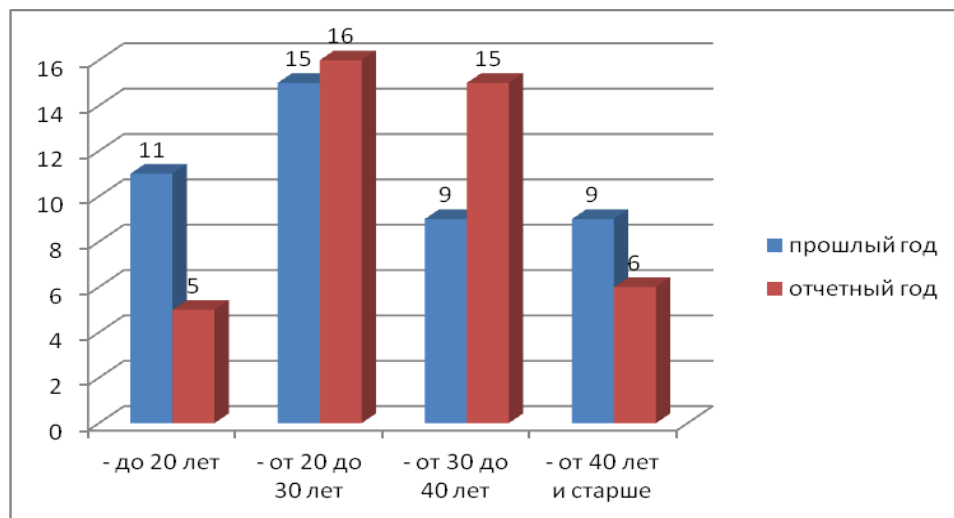


Рис.3. Динамика численности персонала по возрасту

По образованию наибольшее количество сотрудников имеет средне – специальное образование, т.к. специалистов данной отрасли, как правило готовят средне-специальные учебные заведения, что видно на рисунке 4.

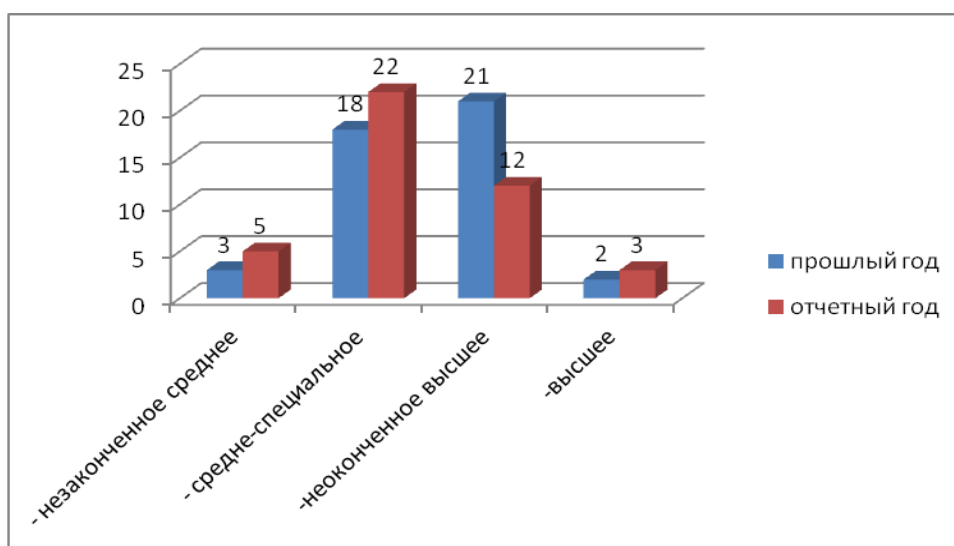


Рис.4. Динамика численности персонала по уровню образования

Учитывая, что предприятие является достаточно молодым, то большая часть сотрудников имеет стаж менее 5 лет. При этом происходит сокращение сотрудников, имеющих трудовой стаж более 5 лет, что характеризуется с отрицательной стороны и свидетельствует о проблемах в организации процессов управления персоналом. Динамика численности персонала по стажу работы на предприятии отражена на рисунке 5.

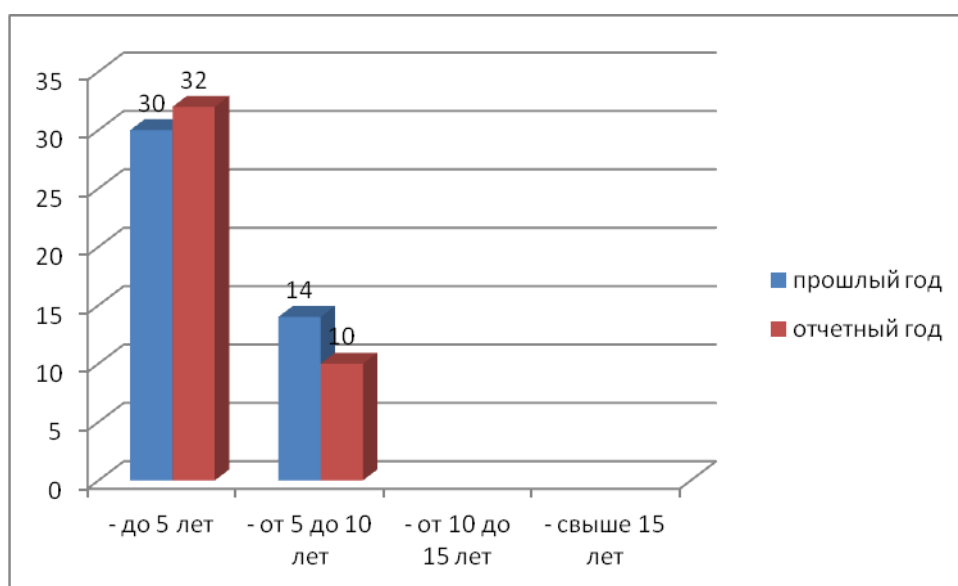


Рис.5. Динамика численности персонала по стажу работы на предприятии

Для характеристики движения рабочей силы рассчитывают и анализируют динамику показателей, представленных в таблице 17.

Таблица 17

#### Показатели движения рабочей силы

| Показатель                     | Прошлый год | Отчетный год |
|--------------------------------|-------------|--------------|
| коэффициент оборота по приему  | 0,18        | 0,29         |
| коэффициент оборота по выбытию | 0,14        | 0,33         |
| коэффициент текучести          | 0,14        | 0,31         |
| коэффициент постоянства кадров | 0,68        | 0,38         |

Анализируя показатели движения рабочей силы, отмечается ухудшение всех показателей за анализируемый период. Так, в 2017 году увеличилась текучесть кадров, вырос оборот по приему, а также произошло снижение коэффициента постоянства кадров, что свидетельствует о том, что на предприятии имеются проблемы с организацией процессов управления персоналом. Данные для анализа производительности труда представлены в таблице 18.

Таблица 18

Данные для анализа производительности труда

| Показатели                         | Прошлый год | Отчетный год | Отклонение | Темп роста |
|------------------------------------|-------------|--------------|------------|------------|
| Объем выполненных работ, тыс. руб. | 52 801,00   | 40 550,00    | -12251     | 76,80      |
| Численность, чел.                  | 44          | 42           | -2         | 95,45      |
| Выработка, тыс. руб./чел.          | 1200,02     | 965,48       | -234,55    | 80,45      |

Анализ производительности труда свидетельствует о том, что в 2017 году произошло снижение эффективности использования трудовых ресурсов, что сказалось на снижении выручки. Динамика выработки персонала, тыс. рублей на человека видна на рисунке 6.

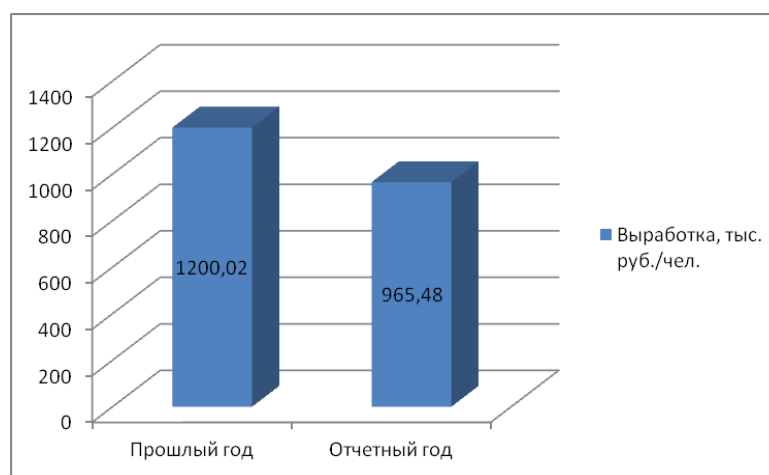


Рис.6. Динамика выработки персонала, тыс. рублей/чел

Так, в 2017 году при снижении выработки на 1 работника на 19,55 тыс. рублей, произошло снижение выручки на 13,2%.

Данное обстоятельство объясняется снижением численности персонала в результате несбалансированной системы управления персоналом, т.к. руководством предприятия не достигается плановый уровень обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами, в результате чего предприятие терпит убытки.

#### 2.4. Анализ процесса управления персоналом в «Fit Service»

Управление персоналом являет собой комплексную систему, элементами которой являются направления, этапы, принципы, виды и формы кадровой работы. Основными направлениями является набор и сохранение персонала, его профессиональная учеба и развитие, оценка деятельности каждого работника с точки зрения реализации целей организации, которая дает возможность скорректировать его поведение.

Система управления персоналом включает не только функциональные подразделения, занимающиеся работой с персоналом, но и всех линейных руководителей, а также руководителей функциональных подразделений, выполняющих функции научно-технического, производственного, экономического руководства, управления внешними хозяйственными связями и персоналом.

Как и любая система управления, система управления персоналом в данной организации имеет свои цели. Главная цель системы управления персоналом в «Fit Service» это обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие.

Основные задачи управления персоналом в организации:

- обеспечение организации квалифицированными кадрами
- создание необходимых условий для эффективного использования знаний и опыта работников;
- совершенствование системы оплаты труда и мотивации;
- управление внутренним перемещением и карьерой работников;

- предоставление работников возможностей для повышения квалификации.

Процесс управления персоналом на предприятии «Fit Service» состоит из нескольких этапов:

- наём и отбор персонала;
- адаптация персонала;
- стимулирование персонала;
- оценка работы персонала.

В «Fit Service» процессом управления персоналом занимается менеджер по персоналу. С привлечения на работу начинается управление персоналом.

В «Fit Service» наём осуществляется двумя источниками - внутренним, то есть из самой организации, и внешними, из людей, не имеющих отношения к организации. И у внутренних и у внешних источников имеются недостатки и преимущества, приведенные в таблице 19.

Таблица 19

**Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников  
привлечения персонала**

| Преимущества привлечения   | Недостатки привлечения   |
|--|--|
| <b>Внутренние источники привлечения персонала</b>  |  |
| <p>Появление шансов для служебного роста. Повышение степени привязанности к организации. Низкие затраты на привлечение кадров. Претендентов на должность хорошо знают в организации. Претендент на должность знает данную организацию. Сохранение уровня оплаты труда, сложившейся в организации. Освобождение занимаемой должности для роста молодых кадров данной организации. Быстрое заполнение освободившейся штатной должности, без длительной адаптации. Высокая степень управляемости сложившейся кадровой ситуации.</p> | <p>Ограничение возможности для выбора кадров. Возможны напряженность или соперничество в коллективе в случае появления нескольких претендентов на должность руководителя. Нежелание отказать в чем-либо сотруднику, имеющему больший стаж работы в данной организации. Снижение активности рядового работника, претендующего на должность руководителя, так как автоматически преемником является заместитель руководителя. Количество переводов на новую должность не удовлетворяет потребность в кадрах.</p> |

Продолжение таблицы 19

|   |  |
|---|--|
| <p>Возможность целенаправленного повышения квалификации персонала. Рост производительности труда. Решается проблема занятости собственных кадров. Повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом.</p>    | <p>Удовлетворяется потребность только качественная, но через переподготовку или повышение квалификации, что связано с дополнительными затратами.</p>   |
| <p>Внешние источники привлечения персонала</p>  |  |
| <p>Более широкие возможности выбора. Появление новых импульсов для развития организации. Новый человек, как правило, легко добивается признания. Прием на работу покрывает абсолютную потребность в кадрах.</p> | <p>Более высокие затраты на привлечение кадров. Высокий удельный вес работников, принимаемых со стороны, способствует росту текучести кадров. Ухудшается социально-</p>  |
| <p>Меньшая угроза возникновения интриг внутри организации.</p>  | <p>психологический климат в организации среди давно работающих. Высокая степень риска при прохождении испытательного срока. Плохое знание организации. Длительный период адаптации. Блокирование возможностей служебного роста работников организации. Нового работника плохо знают в организации.</p> |

В «Fit Service» в основном происходит привлечение персонала из внешних источников, поскольку компании нужны молодые активные люди, и компания имеет возможность и ресурсы для обучения и развития персонала. По внутренним источникам привлечение персонала также производится на основе конкурса среди претендентов. В основном, выбирают сотрудников с высоким стажем работы и хорошими показателями трудовой деятельности в данной организации.

При привлечении персонала из внешних источников компания часто сталкивается с такими проблемами как не прохождение претендента испытательного срока, длительная адаптация, большие затраты на обучение, текучесть кадров. При привлечении персонала из внутренних источников проблемы таковы - соперничество среди претендентов, большие затраты на переподготовку и повышение квалификации, ограничение выбора.

Привлечение персонала происходит с помощью размещения вакансий.



Вакансия «Fit Service » выглядит таким образом:

Приглашаем на работу старшего мастера.

Требования к кандидату:

- высшее образование;
- интерес к автомобилям;
- опыт управления работой мастеров в сервисе;
- активность, коммуникабельность;
- опытный пользователь ПК.

Обязанности:

- организация рабочего процесса;
- организация и контроль работы персонала;
- поддержание документооборота.

Условия работы:

- сменный график работы 2/2 по 12 часов;
- оформление по ТК, отпуск 28 дней, «белая» заработная плата, скидки на товары;
- перспективы роста, возможность стать управляющим автосервиса;
- работа в различных районах города.

Заполните анкету на сайте или вышлите резюме по электронной почте.

После найма начинается отбор персонала на вакантные должности.

При отборе кандидатов используют специальные методы и оценки отбора, приведенные в таблице 20.

Таблица 20

Методы и оценки отбора персонала

| Наименования оцениваемых качеств | Анализ анкетных данных | Психологическое тестирование | Оценочные деловые игры | Квалифицированное тестирование | Проверка отзывов | Собеседование |
|----------------------------------|------------------------|------------------------------|------------------------|--------------------------------|------------------|---------------|
| Интеллект                        |                        | ++                           | ++                     |                                |                  | +             |
| Эрудиция                         | +                      |                              |                        | ++                             |                  | +             |

|  |   |    |    |    |   |    |
|--|---|----|----|----|---|----|
| Профессиональные знания и навыки   | + |    | +  | ++ | + | +  |
| Организаторские способности и навыки   | + |    | ++ | +  | + | +  |
| Коммуникативные способности и навыки   |   | +  | ++ |    |   | ++ |
| Личностные способности (психологический портрет)   |   | ++ | +  |    | + | ++ |
| Здоровье и работоспособность   | + |    | +  |    | + | +  |
| Внешний вид и манеры   |   |    | +  |    |   | ++ |
| Мотивация (готовность и заинтересованность выполнять предлагаемую работу в данной организации) |   |    |    |    |   | ++ |

Условные обозначения:

++ (наиболее эффективный метод)

+ (часто применяемый метод)

В функции менеджера по управлению персоналом входят:

- выбор критериев отбора;
- утверждение критериев отбора;
- отборочная беседа;
- работа с заявлениями и анкетами по биографическим данным;
- беседа по поводу принятия на работу;
- проведение тестов;
- конечное решение при отборе

При отборе персонала в «Fit Service» особенно учитываются интерес к автомобилям, активность, коммуникабельность, желание развиваться в сфере автосервиса, опыт работы, умения работать с ПК или на кассе. В основном, отбор персонала проводится с помощью отборочной беседы претендента и менеджера по персоналу. Этого недостаточно для правильного отбора. Необходимо также проводить оценку деловых и личных качеств претендентов на должность с помощью анкетирования или тестирования.

Когда человек поступает на работу, он включается в систему

внутриорганизационных отношений, занимая в ней одновременно несколько позиций. Каждой позиции соответствует совокупность требований, норм, правил поведения, определяющих социальную роль человека в коллективе как работника, коллеги, подчиненного, руководителя, члена коллективного органа управления, общественной организации и т.п.

Процесс взаимного приспособления, или трудовой адаптации, сотрудника и организации будет тем успешнее, чем в большей степени нормы и ценности коллектива являются или становятся нормами и ценностями отдельного сотрудника.

В работе по проведению адаптации новых работников менеджер по персоналу использует специально разработанную программу. Программа адаптации делится на общую и специализированную.

Общая программа адаптации затрагивает следующие вопросы:

- общее представление об организации: приветственная речь; тенденции развития, цели, приоритеты, проблемы предприятия; традиции, нормы; продукция и ее потребители; виды деятельности; организация, структура, связи; информация о высшем руководстве, внутренние отношения;
- оплата труда в организации;
- дополнительные льготы: виды страхования; выходные пособия; пособия по болезни, болезням в семье, пособия по материнству; размер пенсии; возможности обучения на работе;
- охрана труда и техника безопасности: меры предосторожности; правила противопожарной безопасности и контроля; правила поведения при несчастных случаях; здравоохранение и места оказания первой медицинской помощи;
- отношения работников с профсоюзом; сроки и условия найма; назначения, перемещения, продвижения; права и обязанности работника; выполнение постановлений профсоюзов; дисциплина и взыскания;

- служба быта: питание; комнаты отдыха; другие службы быта.

После реализации общей программы адаптации проводится специализированная программа адаптации. Она охватывает вопросы, связанные конкретно с каким-либо подразделением или рабочим местом. В основном эту программу проводит либо менеджер по персоналу, либо управляющий залом или старший кассир. Эта программа включает в себя следующие вопросы:

- функции подразделения, цели и приоритеты; организация, структура и функции; взаимоотношения с другими подразделениями;

- обязанности и ответственность; детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов; разъяснение, почему эта конкретная работа важна, как она соотносится с другими видами работ в подразделении и на предприятии в целом; длительность рабочего дня и расписание; требования к качеству выполняемой работы;

- правила-предписания: правила, характерные только для данного вида работы; правила техники безопасности; отношения с работниками других подразделений; питание, курение на рабочем месте; телефонные переговоры личного характера в рабочее время;

- осмотр подразделения: кнопка пожарной тревоги, входы и выходы; места для курения; места оказания первой помощи;

- представление сотрудникам подразделения.

В «Fit Service» данная программа соблюдается не полностью. В основном, новому работнику рассказывают об его обязанностях, о требованиях, которые предъявляются организацией, правила поведения на рабочем месте, а также сообщают размер заработной платы, взысканий за нарушения и премий за хорошую трудоспособность. Из-за недостаточного информирования новых сотрудников в организации могут возникать конфликты, увольнения и прочие неблагоприятные последствия.

В «Fit Service» осуществляется материальное и нематериальное

стимулирование персонала. Материальное стимулирование включает в себя заработную плату, премии и материальные льготы.

Центральная роль в системе материального стимулирования труда принадлежит заработной плате. Организация оплаты труда должна соответствовать следующим принципам:

- соответствие меры труда его оплаты;
- устойчивый рост номинальной и реальной заработной платы;
- материальная заинтересованность работников в достижении высоких конечных результатов труда;
- тесная взаимосвязь величины оплаты труда и размеров доходов предприятия;
- отсутствие дискриминаций по оплате труда;
- гибкость и оперативность системы вознаграждения;
- самостоятельность предприятий в установлении размеров заработной платы работников, в применении различных форм и систем оплаты труда;
- сочетание интересов стимулирования трудового вклада и интересов собственников;
- оптимальная периодичность выплат заработной платы;
- стимулирование производительности труда и рациональное использование ресурсов;
- обеспечение опережающих темпов роста производительности труда по сравнению с темпами повышения заработной платы;
- оптимальное сочетание мер материального и морального стимулирования.

В «Fit Service » соблюдаются не все принципы. Нарушена периодичность выплат заработной платы, не оптимально сочетание мер материального и морального стимулирования.

Организация оплаты труда в исследуемой организации производится следующим образом:

- устанавливается форма оплаты труда;
- руководством определяются нормы труда - норма времени, норма обслуживания;
- устанавливается определенная сумма за единицу времени.

Форма оплаты труда в исследуемой организации - повременно-премиальная, то есть производится не только оплата отработанного времени, но и премии за качество работы. Достоинства такой формы оплаты труда это простота расчета, при распределении премии могут учитываться результаты работы, а недостатки - размеры премий не всегда зависят от результатов работы. Премии распределяет руководитель, и поэтому существует вероятность субъективной оценки.

Кроме заработной платы и премий, в исследуемой организации также предусмотрены материальные льготы. Это оплачиваемый отпуск, оплачиваемый больничный, различные пособия.

Систему материального стимулирования дополняет нематериальное стимулирование. В исследуемой организации применяются моральное стимулирование в виде общественного признания и похвалы, организационное стимулирование - улучшения условий труда, поощрения творчества и инициативы, стимулирование рабочим временем - дополнительный оплачиваемый отпуск, временная занятость.

Система оценки работы персонала повышает эффективность управления человеческими ресурсами организации через:

- положительное воздействие на мотивацию сотрудников. Обратная связь благотворно сказывается на мотивации работников, позволяет им скорректировать свое поведение на рабочем месте и добиться повышения производительности;

- планирование профессионального обучения. Оценка персонала дает возможность определить пробелы в компетенциях каждого сотрудника и предусмотреть меры по их устранению;

- принятие решений о вознаграждении, продвижении, увольнении.

Регулярная и систематическая оценка сотрудников предоставляет руководству организации информацию, необходимую для принятия обоснованных решений о повышении заработной платы, повышении в должности или увольнении.

В «Fit Service» применяются следующие методы оценки:

- установление стандартов и нормативов. При использовании этого метода оценка работы заключается в установлении стандартов или нормативов и в последующем сравнении показателей каждого работника с этими стандартами. Например, определенное количество отремонтированных автомобилей в месяц. Для сотрудников, работающих в одном подразделении, устанавливаются четкие цели и рабочие нормативы, эффективность работы всего подразделения измеряется степенью соответствия между достигнутой и нормативной производительностью труда;

- методы ранжирования дают возможность производить сравнение работников друг с другом, а не только с установленным стандартом или нормативом. Эти методы характеризуются тем, что они просты в использовании, позволяют легко разделить хороших и плохих работников, а также дают информацию, необходимую для принятия административных решений (повышение зарплаты, увольнение, повышение или понижение в должности и др.);

- оценка рабочего поведения. Для многих руководителей оценка рабочих показателей и трудового поведения подчиненных с использованием методов ранжирования связана с определенными трудностями. Главным образом эти трудности обусловлены тем, что оценивающим бывает трудно провести различия между хорошим и очень хорошим, между средним и плохим работником. При оценке рабочего поведения используются оценочные формы, содержащие утверждения или формулировки, которые описывают эффективные и неэффективные виды рабочего поведения.

При этом оценка осуществляется по ряду параметров, связанных с выполнением работы или с достижением намеченных целей. При заполнении вопросника руководитель, производящий оценку, отвечает «Да» или «Нет» на серии вопросов, касающихся рабочего поведения или отмечает знаком «+» нужный вариант ответа. Дополнительные трудности, связанные с использованием этого метода, заключаются в том, что образцы поведения, которые для одной профессиональной группы могут рассматриваться как эффективные, в работе представителей других профессий могут не встречаться вообще. Данный метод полезен при решении задач, связанных с развитием работников, поскольку он позволяет рассматривать их работу и получаемые результаты через призму конкретных образцов поведения, что дает возможность руководителю наметить основные направления совершенствования работы каждого из его подчиненных.

При использовании любых методов оценки и независимо от того, насколько хорошо определены критерии, используемые при оценке работы персонала, на решение руководителя в исследуемой организации оказывают влияние ошибки, связанные с особенностями межличностного восприятия, такие, как ошибка снисходительности и стереотипизация. Ошибка снисходительности - большинство работников оценивается высокими оценками, что может привести к принятию таких решений, которые негативно скажутся на мотивации работников, на их стремление работать с полной отдачей. Стереотипизация - это тенденция сравнивать подчиненного со стереотипом «идеального работника». Этот стереотип имеет слабое отношение к реальным требованиям работы.

В результате сотрудничества с кадровой службой и анализа кадровых документов, а также проведенного опроса среди сотрудников данной организации (анкета представлена в Приложении 1, 2), были определены существенные недостатки системы управления персоналом и пути их решения, представленные в таблице 21.



## Недостатки системы управления персоналом и пути их решения.

| Проблема  | Решение  |
|---|--|
| 1. Низкая квалификация персонала                    | 1. Разработка системы аттестации и обучения кадров           |
| 2. Высокая текучесть персонала                      | 2. Разработка системы адаптации персонала                    |
| 3. Низкая мотивация к выполнению поставленных задач | 3. Разработка системы мотивации и стимулирования сотрудников |

В результате исследования было установлено, что «Fit Service» является успешной компанией в сфере автосервисных услуг. Эта компания приспосабливается к меняющимся условиям внешней среды, также проводит активную социальную политику. Основными целями управления персоналом в данной организации является повышение результативности работы и создание благоприятных условий для работников компании.

Однако, для успешного функционирования предприятия следует разработать мероприятия по устранению проблем в сфере управления персоналом.

## **Глава 3. Разработка мероприятий по совершенствованию работы с персоналом**

### **3.1. Направления развития сотрудников**

В настоящее время особенно активно происходит увеличение количества автотранспортных средств среди населения. Причем, данный процесс не замедляется, а растет в геометрической прогрессии. В силу этого также растет потребность в качественном обслуживании автотранспортных средств.

Учитывая, что с развитием НТП происходит усложнение выпускаемой техники, повышаются и требования к квалификации специалистов, обслуживающих эту технику. Если еще 15 лет назад было достаточно окончить специализированное училище, пройти стажировку и полноценно работать, то в настоящее время специалисты в области технического обслуживания автомобилей должны проходить постоянную проверку знаний и соответствия занимаемым должностям, т.к. автомобиль это не только дорогостоящее имущество, но и предмет повышенной опасности, неправильная эксплуатация которого может привести к человеческим и материальным потерям.

С целью предотвращения подобных проблем на «Fit Service» следует ввести систему комплексной аттестации, которая заслуживает особого внимания: по результатам ее должны выноситься решения о соответствии или несоответствии сотрудника требованиям занимаемой должности.

От проведения аттестации администрации предприятия можно ожидать такие положительные моменты, как:

- получение объективной и всесторонней информации о деятельности сотрудника;
- введение дифференцированной системы оплаты труда и дифференцированной системы предоставления льгот;

- раскрытие потенциала молодых специалистов;
- проведение ротации кадрового состава;
- избавление от «нерезультативного» персонала.

Положение об аттестации разрабатывается на основе нормативной литературы и справочников. Оно содержит в себе определение аттестации, ее назначение и описание процедуры. Мы предлагаем четкий алгоритм проведения аттестации. Процедура оценки состоит из трех этапов:

- подготовительного: организация и проведение разъяснительной работы, информирование о целях, задачах и порядке проведения; Формирование аттестационной комиссии, определение ее количественного и персонального состава; утверждение графика; оформление документов, необходимых для аттестации каждого работника; оформление документов, необходимых для аттестации каждого работника; ознакомление с материалами членов аттестационной комиссии и аттестуемых;
- аттестационного собеседования: рассмотрение подготовленных документов на заседании аттестационной комиссии, заслушивание аттестуемого и руководителя; обобщение результатов, сообщений и обмен мнениями; оценка (аттестация) работника, открытое голосование, формирование дополнительных рекомендаций;
- заключительного: рассмотрение материалов аттестации работника руководителем, имеющим право принятия решения; принятие решения и мер по результатам аттестации, документальное оформление; доведение окончательного решения и заключения руководителем до работника.

За месяц до начала аттестации на предприятии должна проводиться разъяснительная работа. На общем собрании все сотрудники знакомятся с «Положением об аттестации».

При создании аттестационной комиссии на «FIT SERVICE» необходимо учитывать количественный, кадровый состав предприятия, его структуру. На проведение аттестации будет отведен 1 рабочий день, еще 1

день будет отведен на подведение итогов. Аттестационная комиссия для аттестации сотрудников технического обслуживания будет иметь следующий состав:

- руководитель предприятия;
- мастер.

За две недели до начала аттестации в «Fit Service» должны быть сделаны представления на каждого аттестуемого сотрудника и характеристика, которая готовится отделом персонала и включает общее описание трудовой деятельности работника.

Представление составляет непосредственный руководитель аттестуемого: оно содержит сведения о результатах работы за прошедший период; в нем дается всесторонняя оценка соответствия работника квалификационным требованиям, предъявляемым по должности к его профессиональной компетенции, оценивается его отношение к работе, качество выполнения должностных обязанностей.

За неделю до начала аттестации комиссия знакомится с собранными материалами. После чего администрация информирует сотрудников о тех вопросах, которые будут заданы на аттестационном собеседовании.

Выбираются следующие темы: способность управлять людьми; знание современных материалов по техническому обслуживанию автомобилей; знание техники и техники безопасности в работе с ней; навыки работы с основными узлами и агрегатами автотранспортных средств.

После подготовительного этапа должно следовать аттестационное собеседование.

В назначенные сроки собирается аттестационная комиссия приглашается аттестуемый.

Заслушивается краткое сообщение непосредственного руководителя и анализируются поступившие материалы.

Затем задаются вопросы аттестуемому, выслушиваем его мнение о его

планах, работе. В ходе аттестационного собеседования должны вести протокол.

Завершив интервьюирование, комиссия в отсутствие аттестуемого обменивается мнениями, всесторонне обсуждает его успехи и недостатки и выносит открытым голосованием одно из следующих решений:

- достоин выдвижения на должность (предлагается вариант);
- соответствует занимаемой должности полностью;
- получения льгот в виде (предлагается вариант);
- соответствует занимаемой должности;
- зачисления в резерв на новую должность (предлагается ее вариант);
- повышения оклада (предлагается его размер);
- соответствует занимаемой должности при условии улучшения качества работы и выполнения рекомендаций комиссии по повышению уровня квалификации (повторная аттестация через (количество) месяцев);
- соответствует занимаемой должности не полностью. До повышения уровня компетенции, требуемой данной должности, понизить размер выплачиваемых премий до (предлагается сумма);
- не соответствует занимаемой должности по причинам (указывается причины).

Результаты аттестационного собеседования зачитываются и заносятся в аттестационный лист. Он сдается на хранение в личное дело сотрудника (Приложение 1, Приложение 2).

После аттестационных собеседований со всеми сотрудниками менеджер по персоналу должен издать приказ с решениями, принятыми по каждому сотруднику. Результаты аттестационной комиссии вывешиваются на информационном стенде.

Таким образом, на основании полученных результатов аттестации можно планировать дальнейшую деятельность отдельного сотрудника, подразделения, всей компании.

Представленная схема проведения оценки работы персонала может использоваться как для очередных аттестаций всего кадрового состава, так и для внеплановых аттестаций отдельных структурных подразделений. Необходимо как можно кропотливее работать в момент подготовительного этапа аттестации, который вмещает в себя всю сложность процедуры: важно учесть требования действующего законодательства, снять психологическую напряженность в коллективе. Чем лучше будут проведены подготовительные мероприятия аттестации, тем грамотнее она будет проведена в целом.

Таким образом, в результате проведенных аттестаций, следует проводить работу для определения направлений обучения каждого сотрудника. Будет ли это обучения в рамках своей должности, либо это будет повышение квалификации.

В «FIT SERVICE» в настоящее время система повышения квалификации развита слабо, проанализировав процесс обучения и повышения квалификации на «Fit Service», сформулируем следующие направления по совершенствованию использования этих процессов.

Сейчас у наших специалистов по подготовке работников наибольший интерес вызывает модульная система обучения, предложенная Международной организацией труда.

В основе этой системы лежит учебная программа (модуль), включающая строго установленный объем знаний и практических навыков, которые необходимы для качественного выполнения производственного задания и дополнительных функций, обусловленных соответствующими квалификационными стандартами или требованиями.

Предлагается модульный подход к обучению, который включает два элемента: составление программы обучения для каждой конкретной работы и обеспечение средствами повышения эффективности самого процесса подготовки.

Руководству «Fit Service» следует обратить внимание на внедрение

модульных программ обучения.

Одним из направлений повышения эффективности системы обучения на «Fit Service» должно быть уделено стажировке молодых специалистов, которым на предприятии относят выпускников вузов и сотрудников в возрасте до 30 лет, не имеющих опыта работы по профессии.

Главными результатами проекта руководство считает мотивацию работников к инновациям и развитию, повышение их заинтересованности в профессиональном и карьерном росте.

### 3.2. Предложения по совершенствованию процесса адаптации на предприятии

Адаптация персонала на рассматриваемом предприятии должна преследовать следующие цели:

- сокращение срока адаптации вновь принятого персонала;
- уменьшение издержек на этапе введения в должность.

Исходя из целей адаптации, определены задачи, которые стоят перед компанией и новым сотрудником.

Со стороны организации требуется:

- обеспечение всем необходимым для процесса ускоренного достижения работником необходимого уровня производительности и качества труда;

- создание благоприятного психологического климата в коллективе;
- обеспечение полной информативной поддержки, как нового сотрудника, так и участников процесса адаптации.

Со стороны сотрудника следует ожидать ответственного выполнения мероприятий адаптации и выполнения поставленных задач.

Для проведения эффективной адаптации персонала в организации предлагается:

- разработать адаптационные процедуры и алгоритмы (выделить направления, этапы адаптации, определить мероприятия, сроки и ответственных за проведение адаптации);

- закрепить документально адаптационные процедуры и обеспечить информационное содержание адаптации персонала.

Адаптацию нельзя рассматривать как отдельный, изолированный процесс, не связанный с системой управления персоналом на предприятии. Формализованная процедура адаптации строится на основе и является неотъемлемой частью структуры управления предприятия в целом. Так, например, при разработке процедуры адаптации необходимо наличие положений об отделах и должностных инструкций, т.к. на их основе разрабатываются стандарты адаптации и критерии оценки. Чтобы решить проблему адаптации новых сотрудников в рассматриваемой компании, в первую очередь требуются должностные инструкции, которые содержали бы описание прямых служебных обязанностей специалиста, сферы его компетентности и ответственности, критерии оценки эффективности его работы, информацию об управленческой структуре, имеющую отношение к специалисту.

Процесс адаптации компании необходимо чётко спланировать как по времени, так и по содержанию. Достижению этой задачи служит Положение об адаптации (Приложение 3) или иной подобный локальный нормативный документ, который разрабатывается для регламентации необходимых мероприятий и процедур. Содержание Положения полностью зависит от специфики конкретной организации, ее политики в отношении работы с персоналом и описывает процедуры и технологии адаптации, предлагаемые для применения в компании. Положение содержит различные приложения и формы документов: план работы сотрудника в период адаптации, лист оценки, адаптационный лист и т.д.

Достаточно часто бывает, что применяемые в компании инструменты



адаптации подходят не для всех сотрудников, а также часть сотрудников остаются вне зоны внимания в первые месяцы работы. Для формирования перечня адаптационных инструментов для нового сотрудника в зависимости от его должности, можно воспользоваться инструментом «матрица адаптации» (Приложение 4). Согласно матрице весь персонал компании условно делится на группы, для каждой из которых устанавливается свой перечень адаптационных мероприятий по адаптации, сроки и ответственные лица.

В норме период адаптации в компании должен составлять 3 месяца для всех групп персонала. Целесообразно этот период разбить на определенные этапы адаптации, которые будут включать в себя определенный набор адаптационных мероприятий и инструментов:

На первом этапе до начала работы нового сотрудника его рабочее место должно быть полностью оборудовано всем необходимым для выполнения им поставленных задач, для чего формируется карта создания рабочего места сотрудника (Приложение 5).

На втором этапе происходит ознакомление нового сотрудника с компанией. Для чего в течение первой рабочей недели проводится общая часть программы адаптации, которая состоит из 4 частей:

- экскурсия, представление нового сотрудника;
- вводное ориентационное собеседование со специалистом по персоналу (инструктаж по технике безопасности и охране труда, оплата труда, премии и бонусы, условия переработок, условия изменения оплаты, рабочий график, отпуска, больничные, штрафы, поощрения, испытательный срок, какие параметры контролируются, кто и на какие вопросы может ответить);
- ознакомление с рабочим местом;
- ориентационное собеседование с руководителем для разъяснения стоящих перед новым сотрудником задач на испытательный срок.

Детально разработанные программы адаптации не заменят эмоциональной составляющей первого дня сотрудника на новом месте, в ходе которого он невольно оценивает реальное к нему отношение. Цель первого дня нового сотрудника – сформировать у нового сотрудника положительное впечатление о компании и вызвать воодушевление к работе в ней.

Важно не столько в первый же день довести до сотрудника всю подробную информацию, сколько объяснить ему, где ее можно самостоятельно найти в будущем. Достаточно будет предоставить рабочее место, оформить документы, познакомить с сослуживцами, договориться с руководителем о необходимом инструктаже и распланировать первую неделю работы сотрудника так, чтобы он мог ознакомиться со всеми службами компании, с которыми планируется его дальнейшее взаимодействие. Сориентировать новичка в большом объеме информации, которую ему необходимо узнать о компании на первом этапе поможет Комплект новичка, включающий в себя:

- должностную инструкцию, локальные нормативные документы, в том числе Положение о персонале;
- брошюру «Книга сотрудника» (корпоративные стандарты, памятки, положения);
- адаптационный лист (Приложение б);
- телефонный справочник и др.

Третий этап вхождения в должность основывается на индивидуальной программе адаптации и заключается в детальном ознакомлении с деятельностью компании в части, касающейся должностных обязанностей нового сотрудника, спецификой предстоящей работы, приобретения конкретных навыков, специфичных для данной должности. Индивидуальная программа адаптации рассчитана на период прохождения испытательного срока, фиксируется в индивидуальном плане прохождения испытательного

срока (Приложение 7) и делится на две части:

- вхождение в должность;
- работа в должности.

В первой части индивидуального плана прохождения испытательного срока закрепляется план вхождения в должность, который рассчитан на две недели и нацелен на полное освоение новым сотрудником своих должностных обязанностей, хорошую ориентацию в компании, в ее деятельности и структуре. Здесь же фиксируется его выполнение и оценивается адаптивность и обучаемость сотрудника.

Начиная работать в должности, сотрудник самостоятельно составляет на оставшийся период испытательного срока ежемесячный план работы (на основе поставленных перед ним задач), согласовывает его с непосредственным руководителем и специалистом по персоналу. Оценка выполнения плана работы в должности фиксируется во второй части Индивидуального плана прохождения испытательного срока. В этой части оценивается соответствие сотрудника занимаемой должности, его профессиональные знания, уровень исполнительской дисциплины, потенциал и возможности дальнейшего роста.

Ход выполнения программы адаптации фиксируется в Адаптационном листе (программа адаптации). Структура адаптационного листа включает следующие разделы:

- задачи на испытательный срок;
- мероприятия по адаптации с датой, временем и ответственным за их проведение;
- перечень мероприятий к исполнению;
- контроль выполнения.

Для новых сотрудников с недостаточным опытом работы (или без опыта работы) назначается наставник, который планирует, сопровождает и оценивает работу нового сотрудника в период прохождения им

испытательного срока.

Контроль процесса адаптации нового сотрудника предполагает периодическое посещение специалистом по персоналу новичка на рабочем месте. В течение первой недели желательно ежедневно видеться с работником. Это позволит как можно раньше (идеально в течение месяца) полностью составить представление о его слабостях и достоинствах, взаимоотношениях в коллективе, исполнительности, внешнем виде. Чтобы отследить степень приспособления человека к условиям труда, выявить мешающие адаптации неблагоприятные факторы, своевременно оказать помощь, целесообразно завести Карточку контроля за адаптацией и постоянно держать в поле зрения этот процесс.

Контроль осуществляется до этапа полной адаптации новичка. Для чего заполняется лист оценки нового сотрудника с проставлением баллов по каждой компетенции (Приложение б). Окончательный ее срок устанавливается в соответствии со следующими показателями:

- понимание целей и стратегии развития компании, знание организационной структуры, условий труда и оплаты, техники безопасности, правил внутреннего трудового распорядка, набора дополнительных социальных льгот;
- знание основ корпоративной культуры компании (история, ценности, символика и т. д.);
- знание производственной технологии;
- владение профессиональными умениями и навыками;
- высокие показатели производительности труда и качества работы;
- знание основных регламентов поведения на производстве;
- высокий уровень производственной и трудовой дисциплины;
- ровные и доброжелательные отношения с коллегами, начальниками и подчиненными;
- удовлетворенность работой, условиями и оплатой труда, уровнем

включения в рабочую группу.

За 2 недели до конца испытательного срока проводится четвертый заключительный этап, на котором проверяется уровень адаптации и удовлетворенности работой. Уровень адаптации оценивается по двум критериям:

- эффективность работы – выполнение Индивидуального плана работы на период испытательного срока, положительное заключение непосредственного руководителя в соответствии с критериями оценки приведенными в Листе оценки нового сотрудника.

- эффективность адаптации – положительное заключение специалиста по персоналу на основе выводов, сделанных в результате регулярно проводимых бесед с новым сотрудником, зафиксированных в Карточке контроля за адаптацией.

За три дня до окончания испытательного срока необходимо провести беседу с сотрудником при участии руководителя, наставника, специалиста по персоналу, проконтролировать заполнение оценочных форм. В последний день испытательного срока проводится совещание, на котором присутствуют непосредственный руководитель, специалист по персоналу. На совещании обсуждаются результаты вхождения в должность нового работника. При принятии решения об успешном прохождении испытательного срока принимается решение о продолжении трудовых отношений с новым сотрудником. В связи с этим уточняются ключевые задачи на год, определяется план дальнейшего развития, разрабатываются критерии оценки работы принятого сотрудника. В случае негативного решения возможно предложить перевод на другое место работы в рамках компании или уволить.

Также будет целесообразно ежегодно анализировать следующие ключевые показатели эффективности адаптации персонала в компании:

- количество сотрудников, успешно прошедших испытательный срок, по отношению к общему числу принятых;

- количество сотрудников, покинувших компанию в течение испытательного срока и по его итогам. Это показатель, обратный предыдущему. Для специалиста по персоналу важно проанализировать, кто был инициатором расторжения трудового договора: сотрудник или его непосредственный руководитель. Если такие случаи не единичны, возможно причина кроется в несовершенной системе подбора персонала и необходимо определить, тех ли сотрудников компания нанимает на работу;

- количество должностей, охваченных системой адаптации. Отслеживать реальную ситуацию удобнее всего с помощью Матрицы адаптации, которая позволяет установить, какие действия и в отношении какой категории сотрудников уже применяются, а что является планом на следующий период;

- количество сотрудников (в процентах), выполняющих функции наставников (по профессиям). Каким именно должен быть этот процент, определяет служба персонала. Это, прежде всего, зависит от численности подразделений и количества в них новичков. Нет задачи устроить конкуренцию между наставниками – важно, чтобы работала сама система.

### 3.3. Мероприятия по внедрению новой системы стимулирования и мотивации труда

Прежде всего необходимо выявить основные этапы проведения любого совершенствования в области стимулирования труда.

Совершенствование в области мотивации или стимулирования труда это сложный многогранный процесс, включающий в себя несколько этапов, следующих непосредственно друг за другом в определенном порядке и ведущий к заданной цели.

Основные этапы проведения совершенствования в области мотивации труда персонала отражены на рисунке 8.



Рис.8. Основные этапы проведения совершенствования в области мотивации труда

Необходимо так же понимание соответствия потребностей работников организации применяемым формам стимулирования и мотивации, как материальных, так и нематериальных.

В данной организации существует многообразие форм стимулирования, и часть из них вполне способна удовлетворить потребности сотрудников.

Выявление соответствия потребностей работников «Fit Service» применяемым формам мотивации указано в таблице 22.

**Выявление соответствия потребностей работников «Fit Service»  
применяемым формам мотивации**

| Потребности   | Формы стимулирования и мотивации   |
|---|--|
| Мужчины до 50 лет<br>Уровень квалификации средний и высокий<br>Ценностные установки: материальная обеспеченность, общение, стабильность и определенность будущего | Материальное вознаграждение, премии по результатам работы за месяц, доплаты и надбавки, вознаграждения |
| Соответствие не наблюдается   |  |

Как показывают данные таблицы данное соответствие не наблюдается, несмотря на то, что по результатам проведенного ранее анализа действующей системы мотивации «Fit Service» был сделан вывод о многообразии применяемых форм стимулирования, хотя часть из которых вполне способна удовлетворить потребности сотрудников.

Выявление соответствия условий премирования задачам и целям предприятия.

Существующие условия применения стимулов и задачи предприятия выявляются также для того, чтобы сопоставить их между собой и определить, соответствуют ли условия применения стимулов задачам предприятия. Зная задачи предприятия, на этапе разработки мы сможем привести условия применения стимулов в соответствие этим задачам.

На «Fit Service» премирование рабочих производится по результатам работы за месяц. Премии каждой группе рабочих выплачиваются в одинаковом размере в процентах к тарифным ставкам за фактически отработанное время. Здесь можно отметить, что отсутствует взаимосвязь между результатами работы каждого работника и предприятия в целом.

Корректировка методов стимулирования и мотивации труда с целью повышения их эффективности.



Учитывая выявленные в ходе проведенного ранее аналитического исследования недостатки существующей на «Fit Service» системы мотивации труда, а также рассмотренные этапы по совершенствованию в области мотивации труда, можно предложить следующие основные мероприятия по внедрению новой системы.

Первым мероприятием является изменение структуры соотношения постоянной и переменной части заработной платы работников.

Стимулирующая роль заработной платы выше, когда тарифная часть играет главенствующую роль в оплате труда. В настоящее время роль тарифа снижается, все больше наблюдается превышение переменной части заработка. В связи с этим изменение структуры дохода работника предприятия в сторону увеличения удельного веса тарифной части будет являться мотивационным стимулом. Так предлагается следующее изменение структуры, представленное на рисунке 9.



Рис.9. Динамика структуры доходов работника «Fit Service» с учетом предлагаемых мероприятий

Следующим направлением совершенствования системы мотивации труда на «Fit Service» является изменения условий премиальных выплат.

Так, в настоящее время премиальные выплаты составляют от 40 до 60% от тарифной части в зависимости от выполнения тех или иных условий премирования. Как уже отмечалось в ходе проведения аналитического исследования, увеличение суммы доплат и премиальных выплат не является стимулом к повышению производительности труда. В связи с этим предлагается изменения как самого размера премий, так и условий для их начислений.

Размер премии работников представлен в таблице 23.

Таблица 23

Размер премии работников «Fit Service» с учетом предлагаемых мероприятий

| Условия   | Фактический размер премии |     | Прогнозный размер премии |         |     |
|---|---------------------------|-----|--------------------------|---------|-----|
|   | min                       | max | max                      | средний | min |
| % увеличения премии при условии выполнения не менее 100% плана по качеству и срокам | 40                        | 60  |                          |         |     |
| % снижения премии при невыполнении установленного задания                           |                           |     | 0                        | 50      | 100 |

Так, фактически премии на «Fit Service» выплачиваются при условии выполнения 100% установленного плана по качеству и по срокам в размере от 40 до 60% от тарифного заработка.

Предлагаемыми мероприятиями являются снижение установленной премии при невыполнении установленного задания в размере от 0 до 100% от суммы премии.

При этом предприятием «FIT SERVICE» могут устанавливаться различные задания для отдельных категорий и групп работников:

- снижение себестоимости;
- увеличение выручки;
- улучшения качества;
- сокращение сроков выполнения работ;
- снижение расхода отдельных видов материальных ресурсов т.п.

При этом задания устанавливаются руководителем в зависимости от целей предприятия в настоящий период.

Ниже на рисунке 10 для наглядности представлены основные этапы совершенствования системы мотивации труда «Fit Service».

Процент снижения премии может устанавливаться при следующих условиях:

- при наличии претензии от директора;
- при наличии претензий от подразделения к подразделению или конкретному лицу в подразделении;
- при наличии нарушений требований правил охраны труда, безопасности, за наличие в смене травматизма;
- при наличии претензий мастера;
- в случае отказа принять или оформить претензию.

Таким образом, работникам гарантируется рост заработной платы только при условии возрастания выгоды и для предприятия.

И наоборот, при наличии условий для ухудшения результатов деятельности предприятия, премия выплачена не будет.

Изменение структуры прочих выплат работникам.

Повседневный опыт работы на предприятии позволил сформулировать ряд практических рекомендаций по стимулированию кадров:

- премирование временем;
- доплата некурящим или приз для некурящих;
- использование системы профессионального продвижения и ротации;
- введение ежегодной аттестации руководителей;
- введение платы за любое рационализаторское предложение;
- введение системы сдвинутого графика работы.

Основные этапы совершенствования системы стимулирования и мотивации труда, используемые в организации «Fit Service», представлены ниже на рисунке 10.



Рис.10. Основные этапы совершенствования системы стимулирования и мотивации труда «Fit Service»

Такой переход на «FIT SERVICE» производится с существованием параллельной работы старой системы;

Рассмотрим условия выплаты заработной платы при переходе от старой системы к новой:

- доход выплачивается по старому методу, а результат по новому методу доводится до сведения;

- тому, кто дает согласие работать по новому методу, через полгода после его параллельного ввода выплачивается дополнительно заработанный доход;

- доход, рассчитанный по новому методу, выплачивается с самого начала;

- переход к новой системе при параллельном существовании старой системы в течение нескольких лет;

- смешанные формы названных выше методов.

При переходе к новой системе оплаты и мотивации труда требуется внести изменения в трудовые договоры с работниками. Это должно сделать руководство. В заключении следует отметить, что особое достоинство новой системы оплаты и мотивации труда заключается в том, что при выполнении установленных условий премирования больше зарабатывает и работник, и предприятие. В доказательство указанных предположений проведем оценку влияния предложенных рекомендаций по внедрению новой системы мотивации труда на «Fit Service» на его финансовые результаты деятельности.

### 3.4. Расчет социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию работы с персоналом.

По данным исследований, проведенных в нашей стране и за рубежом, установлено, что каждый процент прироста квалификации рабочего обеспечивает прирост производительности труда в среднем на 0,4-0,5%.

Определим экономическую эффективность предложенных мероприятий по повышению квалификации рабочих на «FIT SERVICE» на рост их производительности труда, для чего будет использована формула, позволяющая рассчитать рост производительности труда вследствие повышения квалификации рабочих.

$$P_p = (P_{ск} - P_{си}) * I * Y * 100;$$

где  $P_p$  - рост производительности труда вследствие повышения квалификации рабочих;

$P_{ск}$ ,  $P_{си}$  - средний разряд рабочих соответственно на начало и конец года;

$I$  - разность между тарифными коэффициентами в том интервале, в котором происходит повышение тарифного разряда;

$Y$  - удельный вес рабочих, повысивших квалификацию, в общей численности промышленно-производственного персонала.

$$Y = (4:26) = 15,38\%$$

$$P_{p2016} = (1,95 - 1,83) * 0,3 * 15,38 * 100 = 55,38\%.$$

Рассчитаем сумму снижения себестоимости по формуле:

$$\Delta_c = C_{исх} * ((P_{сз} - P_{пт}) : (100 + P_{пт})) * d_{зп};$$

где  $C_{исх}$  - сумма исходной себестоимости (плановый объем продукции по себестоимости базового периода).

$P_{сз}$  и  $P_{пт}$  - прирост средней заработной платы и производительности труда вследствие осуществления мероприятий по обучению персонала;

$d_{зп}$  - удельный вес заработной платы в себестоимости продукции.

В 2017 году производительность труда вследствие повышения уровня квалификации выросла на 16,4%, а средняя зарплата - на 5,4%; удельный вес заработной платы в себестоимости продукции  $d = 20\%$

Используя эти данные, рассчитаем сумму снижения себестоимости:

$$\Delta_c = 37499 * ((5,4 - 16,4) / (100 + 55,38)) * 0,20 = -416,03 \text{ тыс. руб.}$$

Годовой экономический эффект рассчитывается путем вычитания из

общей суммы снижения себестоимости расходов на осуществление мероприятий по повышению квалификации по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_{\text{эф}} = \mathcal{E}_c - \mathcal{Z}_{\text{тек}} - \mathcal{Z}_{\text{ед}} * E_{\text{п}};$$

где  $\mathcal{E}_c$  – сумма снижения себестоимости;

$\mathcal{Z}_{\text{тек}}$  и  $\mathcal{Z}_{\text{ед}}$  – текущие (повторяющиеся) затраты, их увеличение, и единовременные капитальные затраты.

В 2016 году затраты на обучение составили 181,0 тыс. руб., в 2017 году затраты на подготовку и переподготовку кадров возросли на 65,14 тыс. руб., и составили 246,14 тыс. руб.

$E_{\text{п}}$  – коэффициент сравнительной экономической эффективности, принятому в настоящее время в среднем на уровне 0,15, что соответствует нормативному сроку окупаемости затрат в 6,7 года;

$$\mathcal{E}_{\text{эф}} = 416,03 - 181 - 65,14 \times 0,15 = 169,89 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитываем срок окупаемости затрат по следующей формуле:

$$C_{\text{ок}} = ((\mathcal{Z}_{\text{ед}} : (\mathcal{E}_c - \mathcal{Z}_{\text{тек}}))$$

$$C_{\text{ок}} = 65,14 / (416,03 - 181) = 2,7 \text{ года}$$

Выполненные расчеты показывают, что затраты, вкладываемые в повышение квалификации рабочих окупается за 2,7 года.

Прежде чем рассматривать вопросы влияния предложенных рекомендаций по формированию новой системы оплаты и мотивации труда на финансовые результаты деятельности «Fit Service», оценим результаты оплаты каждого работника.

Так, в таблице 24 представлены данные о формировании заработка работника за отработанное время «Fit Service» при существующей и новой системе мотивации труда.

Далее представим необходимые пояснения к таблице 24.

Тарифная часть заработной платы на одного работника увеличивается на 100% ( $5000/2500 * 100 - 100$ ).

Размер увеличения премии как рассматривалось выше, фактически составляет от 40 до 60% от тарифной части.

При прогнозном варианте премия устанавливается в размере 13000 рублей и в последующим процент снижения премии может уменьшить ее размер от 11500 до 0 рублей в зависимости от результатов работы.

Размер общего заработка работника с учетом предлагаемой новой системы мотивации и условий премирования возрастет.

Это представляется целесообразным поскольку рост премиальных выплат на «Fit Service» фактически превратился к простой прибавке к заработной плате, что сказывается неблагоприятно на выполнении заработной платы своей мотивирующей функции. Расчет суммы оплаты труда представлен в таблице 24.

Таблица 24

Расчет суммы оплаты труда за отработанное время «Fit Service»

| Показатель  | Факт  |       | Прогноз |         |       |
|---|-------|-------|---------|---------|-------|
|   | min   | max   | max     | средний | min   |
| Тарифная часть заработной платы, руб.                     | 12500 | 12500 | 15000   | 15000   | 15000 |
| Размер увеличения премии в % от тарифной части            | 0,4   | 0,6   |         | -       | -     |
| Размер снижения премии, %                                 | -     | -     | 100     | 50      | 0     |
| Размер премии по результатам работы, руб.                 | 1000  | 1500  | 13000   | 8000    | 0     |
| Итого доход за месяц на одного работника, руб.            | 13500 | 14000 | 28000   | 23000   | 15000 |
| Итого сумма оплаты труда по предприятию за год, тыс. руб. | 567   | 588   | 1176    | 966     | 630   |



Изменение структуры прочих расходов на оплату труда представлено в таблице 25.

Таблица 25

Расчет прогнозной величины прочих расходов на оплату труда работников «Fit Service»

| Виды расходов на оплату труда                                   | Структура, % |         | Отклонения |
|---|--------------|---------|------------|
|   | Факт         | Прогноз |            |
| Вознаграждение по итогам работы за год                          | 9,1          | 5,1     | -4         |
| Доплаты и надбавки  | 1,3          | 1,3     | 0          |
| Оплата очередных отпусков                                       | 2,6          | 2,6     | 0          |
| Оплата отпусков по учебе  | 2,8          | 3,8     | 1          |
| Оплата потерь рабочего времени не по вине работника             | 4,1          | 2       | -2,1       |
| Единовременные премии за выполнение производственных заданий    | 0            | 2       | 2          |
| Премии победителям во внутрипроизводственном соревновании       | 0            | 1,5     | 1,5        |
| Выплаты на питание, жилье, топливо                              | 0            | 0,2     | 0,2        |
| Материальная помощь, вызванная непредвиденными обстоятельствами | 19,7         | 19,7    | 0          |
| Выплаты при увольнении в связи с трудоустройством               | 0,1          | 0,1     | 0          |
| Расходы на профессиональную подготовку                          | 0,9          | 1,2     | 0,3        |
| Расходы на культурно-бытовые цели                               | 4,1          | 5,2     | 1,1        |
| Прочие расходы социального характера                            | 3,1          | 3,1     | 0          |
| Доля расходов на оплату труда в себестоимости, %                | 0,02         | 0,04    | +0,02      |

Изменение структуры прогнозной величины прочих расходов на оплату труда необходимо по следующим видам расходов:

- уменьшения вознаграждения по итогам работы за год на 4% вследствие роста тарифной части оплаты труда и с условием того, что данное вознаграждение могут получить только работники, не получавшие ранее претензии;

- увеличение доли оплаты отпусков по учебе на 1% с целью мотивации

работников на получение образования;

- уменьшение доли оплаты потерь рабочего времени по вине предприятия на 2,1%;

- увеличение премии за выполнения производственных заданий на 2%;

- увеличение премии победителям внутрипроизводственных соревнований на 1,5%;

- увеличение доли выплат на питание, жилье и топливо сверх установленных законодательством на 0,2%;

- материальную помощь, вызванную непредвиденными обстоятельствами целесообразно оставить на прежнем уровне;

- увеличение доли расходов на профессиональную подготовку на 0,3%;

- увеличение доли расходов на культурно-бытовые цели на 1,1%.

Таким образом, структура прочих расходов остается неизменной на уровне 47,8%.

Далее рассчитаем возможный эффект для «Fit Service». Результаты расчетов представлены в таблице 26.

Таблица 26

Эффект при практическом применении новой системы мотивации для «Fit Service» при выполнении задания по увеличению выручки

| Показатель               | Варианты расчета |                    |         | Пояснения   |
|--------------------------|------------------|--------------------|---------|---|
|                          | Базовый          | Увеличение выручки |         |   |
|                          |                  | на 5%              | на 15%  |   |
| Выручка, тыс. руб.       | 40550            | 42577,5            | 46632,5 | Увеличение выручки предусмотрено установленным заданием                 |
| Себестоимость, тыс. руб. | 37499            | 38271              | 38271   | Прирост себестоимости вызван увеличением общих расходов на оплату труда |
| Прирост себестоимости, % |                  | 2,06               | 2,06    |   |
| Прибыль, тыс. руб.       | 3051             | 4306               | 8361    | Прирост прибыли в результате выполнения установленного задания          |
| Прирост прибыли, %       |                  | 41,13              | 174,4   |   |

Представим необходимые пояснения к таблице 26.

Предположим, что в прогнозном периоде предприятием установлены ряд мероприятий, которые в конечном итоге благоприятно отразятся на выручке и будут способствовать ее увеличению в размере 5 - 15%.

Тогда согласно представленным расчетам прирост прибыли оставит около 41-174%. Таким образом, рост общих расходов на оплату труда при условии выполнения установленного задания по увеличению выручки благоприятно отразится на общих финансовых результатах деятельности «Fit Service».

Таким образом, разработанные мероприятия, будут способствовать совершенствованию системы мотивации, общей квалификации сотрудников, что скажется не только на прибыли предприятия, но и на удовлетворенности персонала условиями труда на «Fit Service», что подтверждается полученными данными и представленными расчетами.

Социальная эффективность проекта заключается в том, что лица, прошедшие обучение, повышение квалификации и профессиональную переподготовку, более востребованы как в рамках предприятия, так и вне его. Так, повышается самооценка специалиста, его уверенность в выборе профессии и своей значимости как сотрудника.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итог дипломной работы, важно отметить, что обучение и персонала в настоящее время должны носить непрерывный характер и проводиться в течение всей трудовой деятельности работника. Руководство предприятия должно рассматривать затраты на подготовку персонала как инвестиции в основной капитал, которые позволяют наиболее эффективно использовать новейшие технологии.

Автосервис «Fit Service» расположен в г. Красноярске.

Сервис зарегистрирован как общество с ограниченной ответственностью.

В результате проведенного комплексного SWOT – анализа можно сделать вывод о том, что руководству следует уделять внимание не только на внешние факторы, но и на внутренние факторы, оказывающие влияние на деятельность предприятия для предупреждения возникновения угроз и усиления конкурентов.

В результате проведенного SWOT-анализа деятельности предприятия были выявлены ряд проблем, характерных для предприятия «Fit Service», которые могут привести к тяжелым последствиям для организации.

Так, основными проблемами являются:

- снижение выручки;
- не организован процесс управления персоналом;
- снижение производительности труда;
- неэффективная маркетинговая кампания

Главной проблемой, способной нанести предприятию наибольший ущерб, является отсутствие системы управления персоналом. Это объясняется тем, что в результате проведенного SWOT-анализа отсутствие системы управления персоналом способно снизить качество оказываемых услуг, прибыль, привести к усилению конкуренции. В случае наступления

данных негативных последствий для предприятия могут наступить тяжелые времена, вплоть до закрытия.

Анализ финансово - хозяйственной деятельности предприятия заключается в оценке показателей результатов его деятельности, показателей баланса, оценки его ликвидности, платежеспособности и пр.

В 2016 году по обычным видам деятельности динамика основных показателей значительно ухудшились. Так, произошло снижение выручки на 23,40% или на 12251,00 тыс. рублей, при этом снижение расходов по обычной деятельности составило 18,66% или 10112,00 тыс. рублей, что заслуживает отрицательной оценки. Также негативной оценки заслуживает увеличение доли расходов в выручке в 2016 году на 3,43%.

Однако, несмотря на отрицательную тенденцию по обычным видам деятельности, сальдо по прочей деятельности в 2016 году носит положительный характер. Так, прочие доходы в 2016 году увеличились на 70.6% или на 13937,00 тыс. рублей и составили 15910,00 тыс. рублей. При этом, несмотря на то, что рост прочих расходов в относительных значениях превышает рост прочих доходов – рост составил 1013,91%, рост в абсолютных значениях значительно меньше – 8162,00 тыс. рублей, что обусловило рост прибыли до налогообложения на 1627,14% или на 3636,00 тыс. рублей, что оценивается положительно. Так, в результате положительной динамики по прочей деятельности, в 2016 году предприятие получило прибыль до налогообложения в размере 3437,00 тыс. рублей, при том, что в 2015 году у предприятия наблюдался убыток до налогообложения в размере 199,00 тыс. рублей.

Таким образом, с учетом процентов к уплате в 2016 году получена чистая прибыль в размере 2356,00 тыс. рублей, увеличившись по отношению к 2015 году на 3542,00 тыс. рублей.

Что касается показателей рентабельности продаж и рентабельности конечной деятельности, то можно отметить разнонаправленность тенденций

этих показателей. Так, если показатель рентабельность продаж в 2016 году принимал отрицательное значение и значительно ухудшился – снижение составило 6,06 п, то рентабельность конечной деятельности в 2016 году значительно улучшила свои значения – рост составил 8,06 и составила 5,81 на конец 2016гг.

Отрицательной оценки заслуживает снижение среднегодовой стоимости активов предприятия в 2016 году на 3,60% или на 755,00 тыс.рублей. Однако, положительной оценки заслуживает значительный рост чистых активов в 2016 году на 24,35% или на 4387,00 тыс. рублей. Также, положительную динамику демонстрируют показатели рентабельности активов и чистых активов, рост составил 10,13 и 21,13 пунктов соответственно.

В результате проведенного анализа можно сделать вывод о том, что в целом в 2016 году произошло улучшение конечных итогов деятельности предприятия, однако это произошло только за счет влияния оборотов по прочей деятельности, тогда как по основной деятельности предприятие демонстрирует убытки.

От обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, степень использования оборудования, машин, механизмов и как следствие - объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

Анализируя обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами, можно отметить, что на предприятии наблюдается высокая обеспеченность трудовыми ресурсами, что заслуживает положительной оценки.

Анализируя состав рабочих по уровню квалификации можно отметить, что средний тарифный разряд рабочих на предприятии – второй, средний тарифный коэффициент 1,29 в прошлом году и 1,28 в отчетном.

Можно отметить понижение данных показателей в динамике, что даёт

отрицательную оценку, т.к. характеризует снижение эффективности организации процессов управления персоналом.

Анализируя качественный состав персонала можно отметить, что по возрасту наибольшее количество приходится на средний возраст от 20 до 30 лет и от 30 до 40 лет. Это объясняется тем, что в профессию, связанную с авторемонтом приходят либо состоявшиеся специалисты, либо студенты как подработка, либо молодые люди, желающие связать себя с данной отраслью.

По образованию наибольшее количество сотрудников имеет средне – специальное образование, т.к. специалистов данной отрасли, как правило готовят средне-специальные учебные заведения.

Анализируя показатели движения рабочей силы, отмечается ухудшение всех показателей за анализируемый период. Так, в 2016 году увеличилась текучесть кадров, вырос оборот по приему, а также произошло снижение коэффициента постоянства кадров, что свидетельствует о том, что на предприятии имеются проблемы с организацией процессов управления персоналом.

Так, в 2016 году при снижении выработки на 1 работника на 19,55 тыс. рублей, произошло снижение выручки на 13,2%.

Данное обстоятельство объясняется снижением численности персонала в результате несбалансированной системы управления персоналом, т.к. руководством предприятия не достигается плановый уровень обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами, в результате чего предприятие терпит убытки.

В результате того, что предприятие не обеспечено на 100% трудовыми ресурсами исходя из плановых показателей, фактический фонд заработной платы меньше запланированного на 17,48%.

Однако, учитывая, что количество фактическое персонала меньше запланированного на 16%, можно утверждать, что заработная плата на предприятии не выполняет своей стимулирующей функции, т.к. меньше

запланированного уровня на 1,77%, при том, что выработка на предприятии в динамике снижается. Следовательно, управление персоналом на предприятии развито недостаточно и следует провести анализ взаимодействия отделов в системе управления персоналом.

В результате исследования было установлено, что «Fit Service» является успешной компанией в сфере автосервисных услуг. Эта компания приспосабливается к меняющимся условиям внешней среды, также проводит активную социальную политику. Основными целями управления персоналом в данной организации является повышение результативности работы и создание благоприятных условий для работников компании.

Для устранения выявленных проблем в организации, разработаны мероприятия, которые будут способствовать совершенствованию системы мотивации, общей квалификации сотрудников, что скажется не только на прибыли предприятия, но и на удовлетворенности персонала условиями труда на «Fit Service», что подтверждается полученными данными и представленными расчетами.

Социальная эффективность проекта заключается в том, что лица, прошедшие обучение, повышение квалификации и профессиональную переподготовку, более востребованы как в рамках предприятия, так и вне его. Так, повышается самооценка специалиста, его уверенность в выборе профессии и своей значимости как сотрудника.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адуков Р. Х. Научные основы системы подбора кадров АПК: в сборнике материалов научно-практической конференции «Аграрная реформа, антикризисные меры и перспективы развития АПК» - М.: ГНУ ВНИЭТУСХ, 2016.
2. Азямова Л., Закирко В. Как построить систему отбора персонала. Опыт АК «Алроса» // Кадровик. Трудовое право для кадровика– 2016. - № 11.
3. Алавердов А.Р. Кадровая безопасность современного банка: стратегия и тактика управления // Управление в кредитной организации – 2016. - № 2.
4. Алавердов А.Р. Организация управления персоналом современного российского банка. 2-е издание, переработанное и дополненное - Издательская группа «БДЦ-пресс», 2014.
5. Алексахина Ю.В. Технология управления человеческими ресурсами в организации. –М.: МГОУ – М, 2016. – 187 с.
6. Алмонд Г., Пауэлл Дж., Стром К., Далтон Р. Сравнительная политология сегодня: мировой обзор. Учеб. Пособие [Текст] / Сокр. пер. с англ. А.С. Богдановского, Л.А. Галкиной / Под ред. М.В. Ильина, А.Ю. Мельвиля. - М., 2012.
7. Апенько С. Эффективность системы оценки персонала. Статья.: Омск – 2016. – 225 с.
8. Архипова Н. И., Кульба В. В., Косяченко С. А. Организационное управление – М.: ПРИОР-М, 2016. – 448 с.
9. Аширов, Д.А. Управление персоналом [Текст] : Учебное пособие. / Д.А. Аширов. - М.: Проспект, 2015. - 326 с.
10. Базарова Л.А. Система подбора персонала как фактор устойчивого экономического развития // Управление персоналом – 2014. - № 23.
11. Базарова Т.Ю, Еремина Б.Л., Управление персоналом: учебник

для вузов. -М.: ЮНИТИ –М, 2015. – 554 с.

12. Базовый элемент работы кадровика // Кадровик. Рекрутинг для кадровика - 2015. - № 5.

13. Баранова, Г.И. Модели управления персоналом: Учебное пособие. / Г.И. Баранова. - Иркутск: Изд-во ИГЭА, 2014. - 354 с.

14. Баринов, Д.А. Социальная и экономическая эффективность системы обучения в организации [ Текст]. / Д.А. Баринов // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). – 2010. - №1. – С. 49-68.

15. Барков С.А. Теоретические подходы к управлению персоналом.- М.: РГОТУПС –М, 2016. – 228 с.

16. Барков, С.А. Социология организации: / С.А. Барков. - М: ИНФРА-М, 2016. - 426 с.

17. Баскина Т. Техники успешного рекрутмента - М.: Альпина Бизнес Букс, 2016.

18. Безадзе Н.Г. Сущность, цели и задачи кадрового планирования //Упр-е персоналов в сфере наукоемкого бизнеса –М.: Инфра –М, 2016. – С. 32.

19. Беленко П. Хедхантинг: принципы и технологии - СПб: Питер, 2016. Библиотека управленца [Электронный ресурс] - <http://stroibk.ru/>

20. Белкин, В.Н. Как управлять трудом / В.Н. Белкин, Н.А. Белкина. - Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2015. - 302 с.

21. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом: Учебное пособие. / Н.П. Беляцкий. - Мн.: ИП «Экоперспектива», 2010. – 320 с.

22. Берн Н. Учебник рекрутера. [Электронная версия]. URL://[http://www.uamconsult.com/book\\_694\\_chapter\\_26\\_PODBOR\\_KANDIDATOV.html](http://www.uamconsult.com/book_694_chapter_26_PODBOR_KANDIDATOV.html). (дата обращения 04.12.2016).

23. Бизюкова И. В. Кадры управления: подбор и оценка. – М.: «Изд-во «Экономика» - М, 2015 – 150 с.

24. Блинов А. О. Искусство управления персоналом // О.В. Василевская. – М.: ГЕЛАН, 2001. – 411 с.
25. Бухалков, М.И. Управление персоналом: Учебник [Электронный ресурс] /М.И. Бухалков URL: <http://www.knigafund.ru/>
26. Ващенко В. О некоторых особенностях подготовки кадров малого предпринимательства в России / В. Ващенко // Наука и промышленность России, 2016. - №7. - С.4-6.
27. Вершигора, Е.Е. Менеджмент: Учебное пособие [Электронный ресурс]/ Е.Е. Вершигора URL:<http://www.znaniium.com/>
28. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: Учебник. / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2010. - 432 с.
29. ВКК-Национальный союз кадровиков [Электронный ресурс] // Официальный сайт Национального союза кадровиков. URL: <http://www.kadrovik.ru/>
30. Волков, И.П. Руководителю о человеческом факторе: Социально-психологический практикум / И.П. Волков. - М.: ИНФРА, 2015. – 244 с.
31. Володин Д.Ю., Снегирев А.А. Создание системы управления персоналом в страховой компании // Управление в страховой компании – 2014. - № 3.
32. Вотякова И. Компетенция и мобильность персонала в условиях инновационного развития кадрового потенциала организации/ И. Вотякова // Управление персоналом, 2015. - №4 (182). - С.15-16.
33. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие [Электронный ресурс] / В.И. Герчиков URL:<http://www.znaniium.com/>
34. Глоссарий.ru. [Электронный ресурс] // Служба тематических толковых словарей. URL: <http://www.glossary.ru/>
35. Горшкова Е.Г.Внедрение единого стандарта оценки персонала при подборе // Кадровая служба и управление персоналом - 2016. - № 6.

36. Грачев, А.В. Финансовая устойчивость предприятия: анализ, оценка и управление: учебное пособие. / А.В. Грачев. - М.: Экономика, 2014. - 365 с.
37. Григорьева И. Текучесть кадров [ Электронный ресурс] - [www.bonsk.ru](http://www.bonsk.ru)
38. Грэхем Х.Т., Беннет Р. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие для вузов // Пер. с англ. Под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016.
39. Дейнека А. В. Управление персоналом: учеб. для студентов вузов, обучающихся по группе специальностей «Экономика и упр.»/ А. В. Дейнека. – М.: Дашков и К°, 2014. – 290 с.
40. Деловой квартал [ Электронный ресурс] // Интернет-журнал. URL: <http://www.dkvartal.ru/about/magazines>
41. Демина Н. В. Сущность и содержание отбора персонала как функции кадрового менеджмента // Научные проблемы гуманитарных исследований. – 2008, № 12. – С. 1-16.
42. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер. – М.: Бином, 2012. – 432 с.
43. Дикая, Л.Г. Менеджмент [Электронный ресурс] : Учебник / Л.Г. Дикая, М.П. Переверзев, Н.А. Шайденко. URL:<http://knigafund.ru/>
44. Долженкова Ю. Рекрутмент: направления и тенденции // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2015. - № 6.
45. Егоршин, А.П. Управление персоналом/ А.П. Егоршин. - Н.Новгород: НИМБ, 2016. - 624 с.
46. Есенькин Б.С., Коган А.Ф. Работа с персоналом –М.:МГУП-М, 2015. – С. 17
47. Зайцева Ю. Проект повышения эффективности деятельности управленческого персонала / Ю. Зайцева // Управление развитием персонала. – 2010. – № 2 (22). – С. 100 – 108.

48. Залюбовский И. От программ - к внедрению / И. Залюбовский // Службы кадров. - 2016. - №11. - С. 8-13.
49. Згонник Л., Челбин С. Интеллектуальный капитал организации: проблемы регулирования / Л. Згонник, С. Челбин // Управление персоналом, 2016. - № 11. - С. 16-29.
50. Иванова С.В. Кандидат, новичок, сотрудник. Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике. 2-е изд. - М.: Эксмо, 2016.
51. Казаков М.В. Перспективы совершенствования системы подбора персонала в кредитных организациях // Управление персоналом. – 2014. - № 11.
52. Карташова, Л. Управление персоналом: Нужны квалифицированные специалисты [Текст] / Л. Карташова // Человек и труд, - 2014. - №6. С. 87-89.
53. Карякин А. М. Управление персоналом: Электронное учеб. пособие. 3-я редакция/ Иван. гос. энер. ун-т. – Иваново, 2005. – 166 с.
54. Кафидов, В.В. Управление персоналом / В.В. Кафидов. – СПб.: Питер, 2016. – 208 с.
55. Кибанов А. Технология найма, оценки и отбора персонала // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2016. - № 9.
56. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент орг.» и «Упр. Персоналом»/ А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова; Гос. ун-т управления. – М.: Кнорус, 2010. – 357 с.
57. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: практикум. – М.: ИНФРА – М, 2016. – 638 с.
58. Кибанов А., Ушакова М. Концепции стратегии кадровой политики организации // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2015. - № 10.

59. Кибанов А. Оперативный план работы с персоналом // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2016. - № 4.
60. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. Учебник. 3-е издание. / А.Я. Кибанов - М.: ИНФРА-М, 2016. - 638с.
61. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация. / А.Я. Кибанов, К.Б. Дуракова - М.: Инфра-М, 2016. - 459 с.
62. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: [Электронный ресурс] учебное пособие. URL:<http://www.knigafund.ru/>
63. Кибанова А.Я. Управление персоналом организации: учебник для вузов. -М.: ИНФРА-М, 2016. – 638 с.
64. Ковалев, В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] : Учебник. / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова. - М.: Проспект, 2015. - 421 с.
65. Козлов А. Человеческий капитал в системе экономических категорий труда / А. Козлов // Управление персоналом, 2015. - № 9. - С. 16-26.
66. Козлова Л. А., Самуйлова Л. Э., Логинова Ю. А., Рощин Д. Н., Тарасова С. В. Технологии поиска, отбора и адаптации персонала в компании: метод. пособие: – М: МЦФЭР, 2005. – 62 с.
67. Колесникова К. Как создать эффективную систему корпоративного обучения? / К. Колесникова // Управление персоналом, 2015. - № 17. - С. 27-34.
68. Кондакова К.А. Испытательный срок: правовые аспекты и типичные ошибки // Кадровая служба и управление персоналом предприятия - 2015. - № 6.
69. Коновалова, В. Мировые тенденции обучения и развития персонала и ситуация в России / В. Коновалова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2012, № 9., с. 46 – 53.

70. Коробейников, О.П. Экономика предприятия [ Электронный ресурс]: Учебное пособие – Нижний Новгород, 2014. - <http://books.efaculty.kiev.ua>
71. Коротков Э. М. Исследование системы управления: учебник. – М.: Дела -М, 2015. – 285 с.
72. Косаренко Н.Н., Макаренков Н.Л. Персонал организации: основные принципы управления и правового обеспечения// -М.: НИБ – М, 2015. – 84 с.
73. Краснова, Н.В. Развитие персонала [Текст] / Н.В. Краснова. – М.: МФПА, 2011. – 96 с.
74. Кудрявцева Е.И. Управление персоналом. Учебное пособие для слушателей курсов повышения квалификации [Текст]. / Е.И. Кудрявцева. – СПб.: Межотраслевой институт повышения квалификации 2014. – 345 с.
75. Лапин А. Менеджмент: полевые опыты // Управление персоналом [Текст]. - 2015. – №№ 4, 5, 6, 8, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 21, 22, 23.
76. Липатов С.А. Организационная диагностика: модели, методы, процесс // Социальная психология [Текст] - М., 2016.
77. Лукашевич В. В. Основы менеджмента: учебник. – М.: - Экономика - М, 2016. – 238 с.
78. Лукичёва Л.И. Управление персоналом: [ Электронный ресурс] учебное пособие. URL:<http://http://knigafund.ru/>
79. Магура М. Управление персоналом в обучающейся организации [Текст] / М. Магура // Управление персоналом, 2016. - № 18. - С. 32-38.
80. Майклз Э., Хэндфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты [Электронная версия] URL:<http://consult-dnd.com.ua/d/741334/d/mayklz-voyna-za-talanty.pdf>. (дата обращения 04.12.2016)].
81. Мамонов Е.А. Типичные ошибки при подборе персонала // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2016. - № 11.

82. Марр Р., Шмидт Г. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. М.: МГУ - М, 2015. 96 с.
83. Мартыненко О. Маркетинг персонала: теоретический и методический аспекты // Управление персоналом. – 2016. - № 8.
84. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: учебное пособие. – М.: Центр М, 2016. – 645 с.
85. Михейчук А. Тренинги - часть корпоративной культуры / А. Михейчук // Управление персоналом, 2012. - № 1. - С. 24-28.
86. Московская П. Управление персоналом – путь к успеху // Управление персоналом.- М.: Инфра – М, 2014.- №5. С.28-29.
87. Музыченко В. Управление персоналом. Лекции. М.: Академия – М, 2014. – 558 с.
88. Мякушкин Д.Е. Отбор и подбор персонала: учебное пособие. – Ч.: ЮУрГУ, 2009. – 25 с.
89. Новая философская энциклопедия / подред. Г.Ю. Семигина. – М., Астра-М, 2013. – 854 с.
90. Олешек М. Оценка персонала «Управление магазином»- 2014. №3 - С.14.
91. Организация работы персонала. Бератор «Практическая бухгалтерия», в редакции обновления за апрель 2016 [Электронный ресурс] - СПС «Гарант», 2016.
92. Панюшина Е.А. Оптимизация системы найма персонала // Справочник по управлению персоналом – 2015.- №3.- с.15.
93. Пидодня, Ю.А. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие для студентов заочного отделения. / Сост.: Ю.А. Пидодня. – Сызрань: филиал Самар. гос. техн. ун-т, 2016. – 124с.
94. Плахова Л.В. Основы менеджмента: Учебное пособие. / Л.В. Плахова, Т.М. Анурин. - М.: КноРус, 2010. - 412 с.
95. Подбор персонала // Управление персоналом. – 2016. - № 12.



96. Полякова Н.Э. Аттестация не событие, а система. //Справочник по управлению персоналом-2016. №4. – С.19.
97. Портал Trainings.ru. [Электронный ресурс] // Специализированная интернет-площадка, посвященная вопросам обучения и развития персонала. URL: <http://www.trainings.ru/>
98. Пустынникова Ю., Гольдберг С. Система мотивации персонала в торговых компаниях //Управление компанией- 2015. №9. – С.8.
99. Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / С. П. Иванова [и др.]. - М.: Альпина Паблишерз, 2016. - 563 с.
100. Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. / С.А. Болдогоев [и др.]. - М.: Альпина Паблишерз, 2016. - 563 с.
101. Разнова, Н. Найм как торговая сделка. Как проводится поиск и отбор персонала на предприятиях Красноярска // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2012. - № 3.
102. Разу, М.Л. Менеджмент [Текст] : Учебник. / М.Л. Разу. - М.: КноРус, 2011.
103. Роль организационной культуры в эффективном менеджменте // Университетское управление. - 2016. - № 6(46).
104. Рудавина Е.Р., Екомасов В.В. Книга директора по персоналу. - СПб: Питер, 2016.
105. Русинов Ф. М., Разу М. Л. Менеджмент. – М.: ФБК – ПРЕСС- М, 2014 г. – С.504.
106. Ряковский С.М. Планирование затрат на обучение: пошаговая технология //Справочник по управлению персоналом – 2016. №2 – С.3.
107. Самыгин, С.И. Управление персоналом / С.И. Смыгин. - Изд.2-е, перераб. и доп. - Ростов н/д: Феникс, 2016. - 467 с.
108. Саубанова Л. Организация управления человеческими ресурсами

Управление персоналом, 2016. - № 1. - С. 14-26.

109. Свиначук И. Технология прямого поиска персонала // Кадровик. Рекрутинг для кадровика.– 2016. - № 8.

110. Свободный словарь терминов, определений по экономике, финансам и бизнесу. [Электронный ресурс] URL://<http://termin.bposd.ru/publ/16-1-0-12731> (дата обращения 08.12.2016).

111. Сергеев В.И., Башкова С.А. Секреты мотивации//Справочник по управлению персоналом- 2016. №3. –С.25

112. Силантьев Д.В. Автоматизация кадровой работы //Справочник кадровика -2016. №5 – 85 с.

113. Система БОСС-кадровик: основа эффективного управления персоналом// [www.credos.ru/page62.html](http://www.credos.ru/page62.html)

114. Словарь (энциклопедия) по управлению персоналом. [Электронный ресурс], URL:// <http://vmo.rgub.ru/navigator/recommended/valiulla.php>].

115. Соколов А.А., Башилов А.С. Особенности создания системы управления – М.: Инфра-М, 2016.- 480 с

116. Сорокина М.В. Менеджмент торгового предприятия. М.: Инфра – М, 2014. – 528 с.

117. Сорочихина Е.А., Бодрова Л.А. Система обучения персонала для торгового дома.//Справочник по обучению персонала-2014. №2.- С. 19.

118. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом.: Питер- 2014. – 416 с.

119. Стрыгина В. Систематизация бизнес-процесса «Найм персонала» //Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2016. - № 7.

120. Стрыгина В. Систематизация бизнес-процесса «Найм персонала» //Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2016. - № 8.

121. Сухорукова М. Тест как инструмент массового подбора // Кадровый менеджмент. – 2016. - № 5.

122. Тарелкина Т.В. Пришел, увидел и остался.//Фотодело- 2014. №3. –С.41.
123. Татулов Б.Э. Проблемы оценки эффективности управления персоналом. – М.: НИБ – М, 2014. –290 с.
124. Травин В. В., Дятлов В. А. Менеджмент персонала предприятия: учебник. – М.: Дело - М, 2014. – 227 с.
125. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. - М.: Дело-М, 2015.- 272 с.
126. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело-М, 2016. - 172 с.
127. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия. Учебно практическое пособие. / В.В. Травин // 4-е издание. - М.: Дело, 2012. - 272с.
128. Троицкая О.В. Процесс подбора кадров как метод управления организационной культурой // Ломоносовские чтения 2012 г. Аспиранты. Том №2 [Электронный ресурс] - Электронная библиотека МГУ им. М.В. Ломоносова.
129. Тугузкина Г. Анализ человеческого капитала коммерческих предприятий. / Г. Тугузкина // Управление персоналом, 2016. - № 1. - С. 26-32.
130. Управление бизнес-процессами [Электронный ресурс] - <http://www.fox-manager.com/>
131. Управление персоналом организации: Учебник [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. - 3-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2016.
132. Управление персоналом. Словарь-справочник. [Электронный ресурс]. URL://<http://psyfactor.org/personal/personal15-02.htm> (дата обращения 04.12.2016).
133. Управление персоналом: Словарь-справочник [Электронный ресурс] - <http://psyfactor.org/personal/personal15-02.htm>.
134. Управление персоналом: Учебное пособие. Т.Ю. Базаров. – М.:

ЮНИТИ-ДАНА, 2010. - 432 с.

135. Усова К.А. Особенности адаптации персонала розничной сети. // Справочник по управлению персоналом -2014. № 11. – С.45.

136. Федоров А., Коновалов А. Практическая диагностика //Кадровик. Рекрутинг для кадровика. – 2016. - № 5.

137. Федорова Н.В., Минченкова, О.Ю. Управление персоналом организации: Учебное пособие / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2010. - 378 с.

138. Федюкова С. Тренинги - это часть образовательного капитала сотрудников! / С. Федюкова // Управление персоналом, 2012. - № 1. - С. 28-36.

139. Хабибуллина С.А., Козлова Е.М. Построение системы обучения в компании. / С.А. Хабибуллина, Е.М. Козлова // Управление развитием персонала. – 2016. – № 3 (19). – С. 198 – 204.

140. Холкина М. Корпоративное обучение в кризисный период. / М. Холкина // Управление персоналом, 2016. - № 12. - С. 26-28.

141. Ципкин Ю. А. Управление персоналом: учебное пособие. – М.: - ЮНИТИ ДАНА-М, 2015. – 446 с.

142. Шамарин А.В., Морозов А.Н., Сухоруков Е.В. Совершенствование процедуры подбора персонала на предприятии // Управление персоналом – 2016. - № 7.

143. Шамарова Г. Проблемы управления человеческим потенциалом [Текст]. / Г. Шамарова // Управление персоналом, 2015. - № 8. - С. 12-21.


144. Шаповал Е.А. Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации. –М.: ЗАО Редакция журнала Главбух», 2015. – 198 с.

145. Шевченко Н.А. Ищем золото, или повесть о кадровом резерве. – 2016.- 168 с.

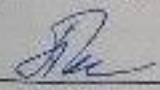
146. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: учебник. – М.: - Инфра-М, 2015. – 368 с.

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно.  
Использованные в работе материалы из опубликованной научной литературы  
и других источников имеют ссылки на них. Работа прошла проверку через  
систему антиплагиат.

Отпечатано в 2 экземплярах  
Библиографии 146 наименований.  
Один экземпляр сдан на кафедру.

  
(подпись)  
«09» июля 2018 г.  
(дата)

А.Н. Гаврилова  
(Ф.И.О.)

Нормоконтроль пройден:  
  
(подпись)  
«14» 06 2018 г.  
(дата)

к.э.н., доцент Г.Т. Полежаева  
(Ф.И.О.)