

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

**Жданова Светлана Викторовна**

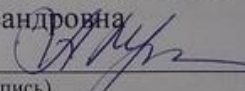
ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

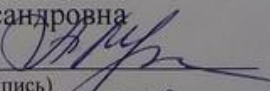
**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ  
ОРГАНИЗАЦИИ**

Направление подготовки: 38.03.02 менеджмент

Направленность (профиль) образовательной программы:  
менеджмент организации

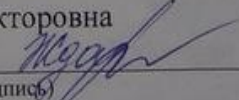
ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:

Заведующий кафедрой: д.э.н., профессор  
Лукьянова Анна Александровна  
14.06.2018   
(дата, подпись)

Руководитель: д.э.н., профессор  
Лукьянова Анна Александровна  
14.06.2018   
(дата, подпись)

Дата защиты 28.06.2018

Обучающийся:

Жданова Светлана Викторовна  
14.06.2018   
(дата, подпись)

Оценка \_\_\_\_\_  
(прописью)

Красноярск 2018

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

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой: д.э.н., профессор

А.А. Лукьянова

"11" декабря 2017 г.

**ЗАДАНИЕ НА ВКР**

Студент Жданова Светлана Викторовна  
группа 555

1. Тема:

Совершенствование системы управления персоналом организации,

утверждена приказом по КГПУ № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

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

3. Исходные данные для научного исследования: учебная литература, интернет-ресурсы, отчетная документация предприятия (с базы практики).

4. Содержание дипломного проекта:

4.1. Изучить теоретические аспекты исследования системы управления персоналом организации.

4.2. Провести оценку эффективности системы управления персоналом ООО «Технософт».

4.3. Разработать рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Технософт».

5. Графическая часть проекта:

5.1. Представить организационную структуру ООО «Технософт».

5.2. Таблицы мероприятий разработанного проекта.

5.3. Таблица затрат на реализацию мероприятий.

5.4. Таблица показателей при реализации планируемых мероприятий.

Руководитель проекта \_\_\_\_\_

(подпись, дата)

А.А. Лукьянова

(инициалы, фамилия)

Задание к исполнению принял 11 декабря 2017 г.

(подпись)

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение</b> .....	4
<b>Глава 1. Теоретические аспекты исследования системы управления персоналом организации</b> .....	7
1.1. Система управления персоналом: сущность и содержание.....	7
1.2. Принципы формирования системы управления персоналом.....	18
1.3. Инструменты оценки эффективности системы управления персоналом.....	26
<b>Глава 2. Оценка эффективности системы управления персоналом ООО "ТехноСофт"</b> .....	35
2.1. Организационно-правовая характеристика организации.....	35
2.2. Анализ организационной среды организации.....	39
2.3. Оценка эффективности системы управления персоналом организации.....	47
<b>Глава 3. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом ООО "ТехноСофт"</b> .....	57
3.1. Комплексная программа по совершенствованию системы управления персоналом организации.....	57
3.2. Оценка эффективности предлагаемых рекомендаций.....	65
<b>Заключение</b> .....	73
<b>Список использованной литературы</b> .....	76

## ВВЕДЕНИЕ

Одним из самых сложных объектов управления является персонал любой организации. Отдельные члены персонала могут самостоятельно оценивать сложившиеся ситуации и принимать те или иные решения, которые в итоге воздействуют на общий трудовой процесс. Чтобы создать успешный коллектив в организации, необходимо знать основы формирования систем управления персоналом.

Система управления персоналом является встроенной частью системы управления организацией и ее эффективность в конечном счете определяется конечным результатом деятельности организации. В связи с этим, эффективной признается система управления персоналом организации, являющейся конкурентоспособной с позиций выпускаемой продукции (услуг), самой организации и работы в ней.

Актуальность темы работы обусловлена тем фактом, что изменения, происходящие в социально-экономических отношениях, способствовали зарождению такого нового направления в экономической и социальной науках, как экономика и социология жизни, образовавшегося на стыке экономики, социологии, философии и социальной психологии. Оно предусматривает изучение жизненных процессов людей с экономической, социальной, организационной, психологической и иных точек зрения.

Соответственно всё большую актуальность обретает такой показатель качества жизни, как индекс развития человеческого потенциала, величина которого зависит от продолжительности жизни, уровня образования и реального среднедушевого валового внутреннего продукта.

Как известно, основная часть жизни человека протекает в организованной трудовой деятельности. В такой ситуации управление персоналом организации становится особо значимым, поскольку оно и личностного потенциала сотрудников, обеспечивает его реализацию,

разрешает целый спектр проблем адаптации индивидов к внешним условиям.

От того, насколько грамотно осуществляется управление персоналом, зависит успешность работы организации, в чём видится новый резерв экономического роста. Соответственно к существовавшему ранее экономическому подходу в разрешении кадровых проблем организации присоединяется социальный и организационный подходы. В результате возникла необходимость переосмысления содержания некоторых исходных положений и существующей практики кадрового управления.

Практика российских организаций за последние несколько лет свидетельствует о серьёзном стратегическом повороте управленческих подходов большинства успешных фирм в сторону усиления внимания к человеческой, прежде всего, профессионально-культурной, составляющей своей деятельности. А это требует комплексного рассмотрения сферы управления персоналом. При этом важнейшим аспектом анализа становится представление о целостном организационно-управленческом контексте функционирования и развития организации.

Таким образом, система управления преследует цели:

- эффективное использование мастерства и возможностей работников;
- обеспечение организации высококвалифицированными и заинтересованными сотрудниками;
- стремление к наиболее полному удовлетворению сотрудников своей работой, к их наиболее полному самовыражению;
- развитие и поддержание на высоком уровне качества жизни, которое делает желанной работу в этой организации;
- связь со всеми служащими;
- помощь в сохранении хорошего морально-психологического климата;
- управление движением к взаимной выгоде индивидов.

Объект исследования – персонал ООО «ТехноСофт».

Предмет исследования – система управления в ООО «ТехноСофт».

Цель работы - разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом.

Задачи:

- изучить теоретические основы системы управления персоналом организации;
- провести оценку эффективности управления персоналом в организации;
- провести анализ организационной среды организации;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в организации;
- определить эффективность предложенных рекомендаций.

В ходе работы для решения перечисленных задач и достижения поставленной цели были использованы методы математической статистики и экономико-математического моделирования, эмпирические, экспертно-аналитические, нормативные, организационно-проектные и др. Кроме того, в ходе исследования были использованы обобщения накопленного опыта отечественных и зарубежных некоммерческих организаций.

# Глава 1. Теоретические аспекты исследования системы управления персоналом организации

## 1.1. Система управления персоналом: сущность и содержание

Управление людьми для всех преуспевающих организаций - больших и малых, коммерческих и некоммерческих, промышленных и действующих в сфере услуг имеет решающее значение. Несомненно, что управление трудовыми ресурсами является одним из важнейших аспектов теории и практики управления.

Управление персоналом, трудовыми, человеческими ресурсами - деятельность, выполняемая в организациях, которая способствует наиболее эффективному использованию способностей сотрудников для достижения организационных и личных целей.

Термин «персонал» объединяет работников всех подразделений организации. Существуют различные подходы к классификации персонала: по профессии или должности работника, по уровню управления, категории работников и др. Базовой является классификация по категориям работников в зависимости от участия их в процессе производства: рабочие и служащие, рисунок 1.



Рис.1. Классификация персонала

У производственного персонала преобладает физический труд.

Производственный персонал подразделяется на две группы:

- основные рабочие - работники, занятые изготовлением основной продукции для поставки на рынок;
- вспомогательные рабочие - работники, преимущественно занятые производством вспомогательной продукции, используемой для собственных нужд организации и не включаемой в состав его основной продукции. К ним относятся рабочие, занятые изготовлением и ремонтом оснастки, ремонтом оборудования, производством энергии, а также рабочие, обслуживающие основные и вспомогательные процессы (складские, транспортные и др.).

Управленческий персонал осуществляет трудовую деятельность с преобладающей долей умственного труда и подразделяется на две группы: руководители и специалисты.

Принципиальное отличие руководителей от специалистов заключается в юридическом праве принятия решений и наличии в подчинении других работников. В свою очередь, руководители подразделяются на линейных, отвечающих за принятия решений по всем функциям управления (директор, начальник цеха, мастер), и функциональных, реализующих отдельные функции управления. Кроме того, различают руководителей по уровням управления (руководители высшего, среднего и нижнего звена).

Система управления персоналом неотделима от системы управления организацией, так как первое включает не только функциональные подразделения, занимающиеся работой с персоналом, но и всех линейных руководителей - от директора до бригадира, а также руководителей функциональных подразделений, выполняющих функции технического, производственного, экономического руководства и т. п. Таким образом, система управления персоналом является стержнем системы управления любой организации.



На этапе всеобщей модернизации экономики России, проблема обеспечения высокопрофессиональными трудовыми ресурсами становится особенно актуальной, что связано не только с естественными причинами, старением и миграцией рабочей силы, но и с изменившимися требованиями к качеству выпускаемой продукции и позиционированием организаций на рынке. Дефицит необходимых человеческих ресурсов (менеджеров, специалистов и других работников, вспомогательных и дополнительных отраслей) может привести к снижению финансово-экономических показателей и снижению конкурентоспособности российских организаций.

Анализ ситуации распределения трудовых ресурсов показывает, что при общем сокращении трудовых ресурсов в стране, увеличивается число вакансий высококвалифицированных специалистов, в том числе рабочих специальностей. Дефицит рабочих обусловлен тем, что практически прекращена подготовка большинства рабочих специальностей [5], в этих условиях особую актуальность приобретают вопросы управления персоналом.

В научной литературе можно встретить различные толкования понятия «управление персоналом», акцентирующие внимание на организационной стороне управления, с помощью которых обеспечиваются достижение управленческих целей, а другие исследователи обращают внимание на содержательную часть, отражающую функциональную сторону управления.

Лобанов А.А., Дж.М. Иванцев рассматривают управление персоналом как целенаправленная деятельность, выполняемую в организациях, которая способствует эффективному использованию персонала для достижения управленческих целей [49].

Маслов Е.В., Кибанов А. Я. пишут, что управление персоналом в организациях представляет собой непрерывный процесс, направленный на изменение мотивации людей, в целях обеспечения максимальной отдачи.

Расхождение толкований термина управление персоналом оказывает

переводная литература.

Наиболее часто в зарубежной литературе встречаются термин *personnel administration* — администрирование персонала, в котором рассматриваются набор, расстановка, подготовка, использование персонала и контроль, а также отношения между подчиненными и администрацией [43].

В отдельных зарубежных литературных источниках *Personnel management* рассматривается как управление персоналом, включая подбор, подготовку, оплату, условия труда, вопросы техники безопасности, а также трудовые отношения и взаимоотношения администрации с работниками [47].

В исследованиях зарубежных ученых *Personnel relation* рассматривается как отношения с персоналом, в том числе внутрикорпоративный PR и конфликт-менеджмент [50].

Во многих зарубежных литературных источниках *Human resource management* рассматривается как управление человеческими ресурсами, основывается на теории человеческого капитала, под которым понимают имеющийся потенциал знаний, умений, навыков и талантов [43].

При трактовке определения и при раскрытии содержания отдельных понятий западные авторы акцентируют внимание на наиболее важной, по их мнению, стороне вопроса и рассматривают их как:

- содержание управления персоналом определяется степенью и сроками выполнения, поставленных управленческими структурами специфических задач и расшифровывается как управленческая деятельность организаций, способствующая эффективному использованию работников для достижения организационных целей;
- управление персоналом рассматривается как системное, планомерное воздействие с помощью взаимосвязанных управленческих мер на процесс формирования и структурных преобразований рабочей силы в организации, на создание условий для использования трудовых качеств работников и всестороннего развития работников;

- управление персоналом представляет собой управленческую деятельность организации важнейшими элементами которой являются определение потребности в работниках, привлечение их со стороны, развитие персонала, высвобождение персонала в результате совершенствования технологии и других элементов и структурирования работ, система стимулирования и социальных услуг, управление затратами на персонал, а также контроллинг;
- управление персоналом рассматривается как направления мотивационных установок соответствии с задачами, стоящими перед организацией;
- управление персоналом организации рассматривает как комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих конкурентоспособность организации и эффективность трудовой деятельности;
- управление персоналом трактуют как обеспечение организации необходимым количеством работников, для выполнения производственных функций, а эффективность управления персоналом определяется степенью реализации общих целей организации.

Эффективность управления персоналом на уровне организации определяется достижением поставленных целей объемов реализации сокращения издержек на персонал на производство единицы продукции [1, 7, 19, 33 и др.].

В основе всех перечисленных определений лежит управленческая деятельность, направленная на мотивацию персонала для достижения наилучших результатов, достижения максимальной отдачи деятельности организации. Управление персоналом на уровне организации выступает, как совокупность множества элементов системы управления.

Формирование кадровой политики в организации:

- основные принципы расстановки, подбора персонала организации;

- договорные условия найма перемещения и увольнения кадров;
- повышение квалификации и обучение персонала организации;
- методика оценки качества персонала и его деятельности.

Оплата и стимулирование труда:

- организация оплаты труда в организации и его формы;
- оценка производительности труда и пути ее повышения;
- система материального стимулирования оплаты труда поощрительные выплаты.

Взаимоотношения в коллективе и организация групповое управление, взаимодействие с профсоюзами:

- управление работниками на низовом уровне и способы их вовлечения в управленческий процесс;
- роль рабочих бригад в процессе управления и их функции;
- формирование системы взаимоотношений в коллективе;
- взаимоотношения и взаимодействие с профсоюзами в управленческой деятельности.

Социально-психологическая составляющая в системе управления персоналом:

- мероприятия по мотивации труда персонала, создание условий для проявления творческой инициативы работников;
- формирование организационной культуры управления организации;
- влияние системы управления персоналом на производственно-сбытовую деятельность организации [37, 13].

Результатом формирования эффективной системы управления является сосредоточение усилий на реализацию конкретной стратегии и операционных конкретизирующих программ на выполнении определенных задач, намеченных по целевым периодам. Эффективность системы управления персоналом определяется рациональным использованием интеллектуальных и физических способностей всего персонала, уровнем

качества персонала и реализация их потенциала, а также улучшением морального климата, укреплением трудовых отношений. Конечная цель формирования системы управления сводится к обеспечению максимального сближения ожиданий руководящего состава и собственников организаций и интересов работника, связанных с профессиональной деятельностью.

Персонал организации является составной частью системы управления организацией, необходимым элементом взаимодействия в процессе производства. В отечественной научной литературе выделяются несколько подходов по трактовке определения управления персоналом [52]:

– Институциональный подход формирования системы управления персоналом. При таком подходе управление персоналом рассматривается как деятельность различных субъектов, среди которых выделяют специализированные службы управления персоналом высших руководителей, линейных служб, которые выполняют функцию управления по отношению к подчиненным. Институциональный подход направлен на реализацию стратегических целей развития организации и выполнение тактических задач по эффективному использованию работников организации.

– Содержательный (функциональный) подход формирования системы управления персоналом основывается на выделении функций управления персоналом, формировании целей и задач его функционирования.

Содержательный подход в отличие от институционального, который акцентирует внимание на том, что должно дать управление персоналом для организации, показывает какие действия, процессы должны быть осуществлены для того, чтобы достичь поставленных краткосрочных и стратегических целей и рассматривается как особый вид деятельности, как целостная система управления, имеющей свое содержание.

– Организационный подход формирования системы управления персоналом рассматривается как взаимодействие объекта и субъекта, механизмы, инструменты, и технологии, а также процедуры реализации

функций управления персоналом. Организационный подход можно рассмотреть также как комплекс управленческих, экономических и психологических социальных и других взаимосвязанных методов, обеспечивающих конкурентоспособность организации и эффективность трудовой деятельности.

Процесс взаимодействия и взаимовлияния формирования системы управления персоналом рассматривает объектом системы управления персоналом взаимовлияние и взаимодействие в совместной продуктивной деятельности управленцев и персонала. Такой подход рассматривает систему управления как единство объекта и субъекта управления, которое достигается в результате саморегулирования и целенаправленного воздействия объекта на субъект управления. При этом объектом управления выступают процессы, социальные отношения, социальные ресурсы, а также и персонал, участвующий в социальных процессах использования ресурсов [25].

Управление персоналом представляет систему, которая имеет объект и субъект управления, экономические и управленческие отношения, а также функции управления, которые реализуются с применением системы методов.

Система управления персоналом содержит следующие аспекты:

- технико-экономические аспекты, отражающие уровень развития производства, особенности используемых технологий, техники, а также производственных условий и других составляющих;
- экономико-организационные аспекты содержат вопросы планирования численности и состава работников, моральное и материальное стимулирование, а также использование рабочего времени;
- психологические и социальные аспекты отражают вопросы психологического социального обеспечения управления персоналом, внедрения социологических и психологических процедур в работе;
- в правовой аспект входит соблюдение трудового законодательства в

работе с персоналом;

- педагогический аспект системы управления персоналом предполагает решение задач, связанных с воспитанием персонала, наставничеством, коучингом и другие [24].

Система управления персоналом имеет множество других аспектов и может базироваться на различных концептуальных положениях, которые могут быть осознаны и реализованы интуитивно, существуют объективно, и организационно оформлены [20].

Система управления персоналом организации является важной составляющей реализации стратегических целей, возникает в самом начале создания организации, является одной из важнейших подсистем управления организации. Для достижения целевых результатов функционирования в рыночной среде, система управления персоналом строится на научно-обоснованных принципах, использует современные методы и инновационные новые технологии, не противоречащие общей концепции развития организации.

В научной литературе система управления персоналом разделяют на две подсистемы: тактическую и стратегическую.

На тактическую подсистему системы управления персоналом возложены следующие функции:

- организация подбора рабочей силы, поиск, собеседование, тестирование, оформление документов;
- переподготовка и подготовка, а также повышение квалификации сотрудников;
- распределение, перемещение, продвижение, увольнение а так же оценка сотрудников;
- анализ, планирование потребности в кадрах и их текущий учет по периодам [48, 49].

На стратегическую подсистему системы управления персоналом

организации возложены следующие функции:

- анализ структуры, стратегическая оценка персонала и разработка перспективной кадровой политики в стратегическом периоде;
- рациональное использование рабочего времени и разработка прогнозов потребности в кадрах;
- соблюдение законодательных требований в стратегических планах о труде;
- учет потребностей в персонале, в соответствии с задачами стратегического развития и прогноза рыночной конъюнктуры;
- обеспечение динамической стабильности и динамической эффективности, создание условий для стабилизации числа увольнений и сохранения занятости в стратегической перспективе.

Формированию системы управления персоналом это взаимодействие, при котором взаимосвязанные действия менеджмента, а также представителей государства обеспечивается социальное партнерство. При этом стороны берут на себя выполнение следующих требований.

- Персонал организации стремиться постоянно, наращивать производительность труда, выполнить планы и задания, соблюдать сроки выпуска продукции и повышать качество работы, а также материально и морально отвечает за результаты труда.
- Менеджмент обеспечивает занятость и динамическую стабильность, материальное стимулирование работников, индексацию заработной платы учетом инфляции, по возможности и социальными пакетами при временной нетрудоспособности.
- Правительство по возможности выдают госзаказы, обеспечивает ресурсами, осуществляет политику протекционизма в рамках страны, помогает переквалифицировать работников за счет государства, разрабатывают программу занятости [46].

Важным аспектом социального партнерства в коллективе является



обеспечение возможности работникам участвовать в разработке и оценке текущих и перспективных планов и социальных программ, планов оздоровительных и культурных мероприятий, организация здорового питания персонала. Социальное партнерство также обеспечивается совместной разработкой с участием персонала новых форм оплаты труда организации, норм выработок, разработкой мероприятий по охране труда, системы распределения прибыли обеспечивающие инновационное развитие организации [2, 4, 11, 26].

В ходе исследования в работе выделены следующие функции управления персоналом, обеспечивающие стратегическое развитие организаций:

- стратегическое и операционное планирование использования персонала в развитии организации, определение потребности в количестве и в качестве работников и сотрудников, а также временной отрезок их использования;
- обеспечение необходимого подбора, отбора, оценки и принятия на работу сотрудников, соответствующих условиям растущей стоимости на рабочую силу и повышения требований к рабочим профессиям, а также и управленческим кадрам;
- обучение и адаптация работников к меняющимся требованиям рынка и условиям внешней среды, повышение квалификации работников в целях обеспечения инновационного развития организации;
- планирование и контроль мероприятий карьерного роста управленческих кадров, а также обеспечение профессионального роста рабочих профессий;
- мотивация сотрудников руководящего звена в системе управления персоналом, побуждение работников к инициативному труду в целях реализации стратегических целей;
- управление затратами на персонал предполагает сопоставление

расходов с прибылью, которую приходится на одного работника, подсчет стоимости привлечения высоко квалифицированных работников и менеджеров высокого уровня, структурирование затрат на обучение, оплата персонала, социальные расходы и оценка пребывания работника на рабочем месте;

- рациональная организация рабочего места, позволяющая оптимально использовать потенциал работника в обеспечении конкурентоспособности организации и дать им возможность проявить себя в инновационной деятельности;
- совершенствование кадрового делопроизводства: учета, хранения и обработки анкетных данных, стажа, повышения квалификации, обеспечивающее стратегическое развитие организации;
- оценка трудового потенциала персонала и уровня его использования в производственной и рыночной деятельности;
- правовое регулирование трудовых отношений, контроль над работой персонала, обеспечение дисциплины и организационного порядка;
- определение способов привлечения персонала в процесс стратегического развития, формирование плана привлечения дополнительных работников и планирование обеспечения профессионального и карьерного роста внутри организации;
- формирование высокого восприятия клиентами имиджа предпринимательской структуры, позиционирование на мировом рынке и институтами власти.

## 1.2. Принципы формирования системы управления персоналом

Формирование кадрового потенциала организации является одним из приоритетных направлений предпринимательства, которое позволит в конкурентной среде добиваться эффективных результатов на рынке. Во

многих работах в последнее время обращено внимание на формирование системы управления персоналом, способствующее эффективной предпринимательской деятельности, которое будет иметь положительное влияние на благосостояние и экономический рост организаций.

Методы управления персоналом в различных сферах предпринимательской деятельности различны и во многом зависят от размеров организации, а также от того в какой степени макроэкономические условия способствуют предпринимательской деятельности в стране.

В экономической литературе чаще всего находят отражение вопросы управления персоналом крупных организаций, в то время как малым организациям уделено не так много внимания.

Большинство организаций стремятся для своего развития пересматривать имеющуюся практику управления персоналом:

- отбирать персонал, ориентированный на самообучаемость и мобильность, при этом использовать менее затратные методики;
- повышать навыки и квалификацию персонала для создания универсальных рабочих мест;
- выбирать оригинальные системы мотивации персонала (путем формирования компенсационного пакета) [18].

Таким образом, в исследованиях по предпринимательству, новых видов экономической деятельности выявлено, что для выживания организаций необходим новый вклад в практику управления персоналом.

Многие авторы утверждают, что способность организаций развивать различные и уникальные «связки» взаимосвязанных практик управления персоналом в соответствие с бизнес-стратегией, являются источником устойчивого конкурентного преимущества [17, 20, 27].

На современном этапе стратегический подход к управлению персоналом является жизненно важным для успеха всех компаний, особенно это касается роста малого предпринимательства несущего существенный

вклад в экономику страны, рисунок 2.

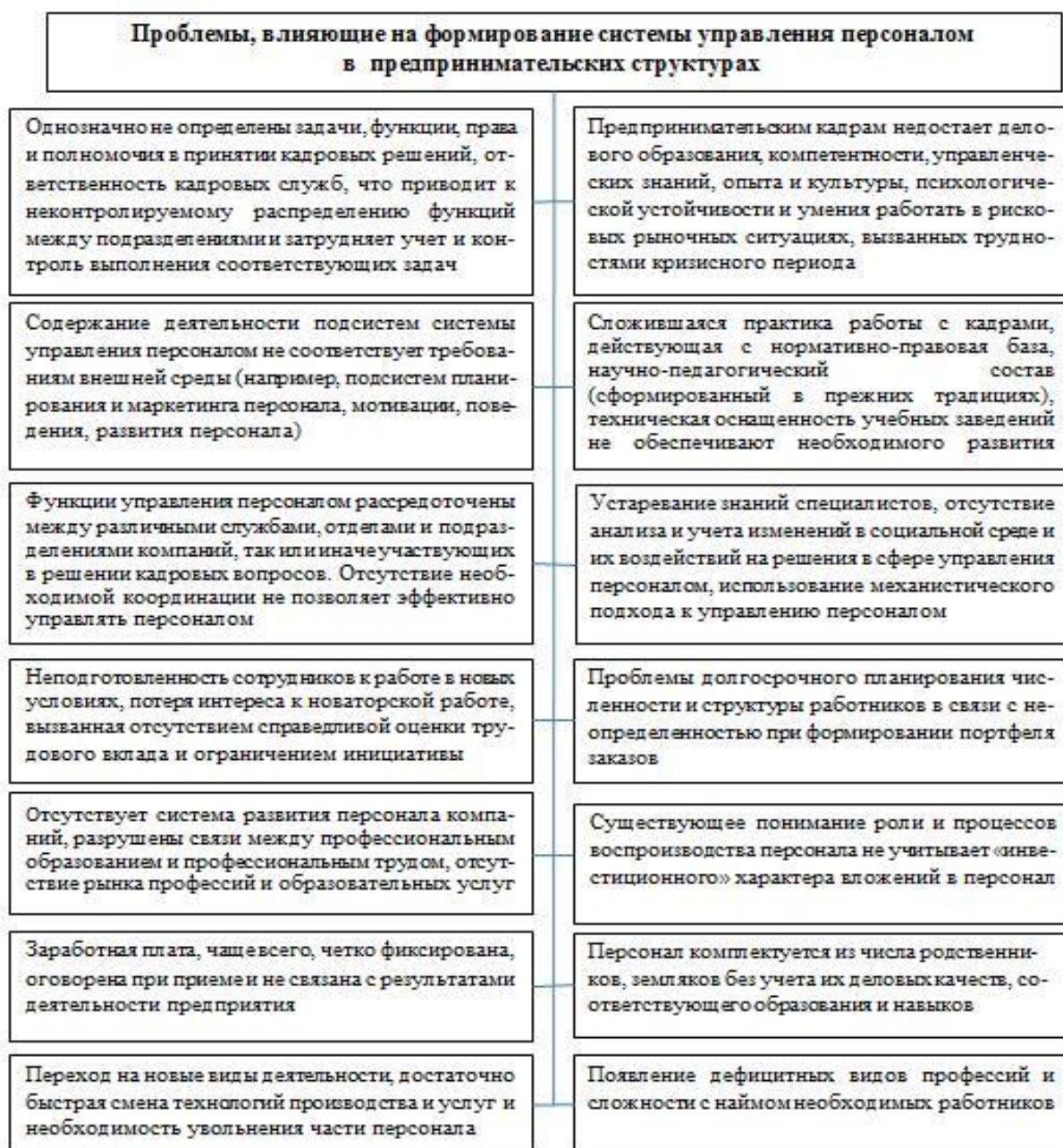


Рис.2. Проблемы, влияющие на формирование структуры системы управления персоналом в организации

Малые фирмы для привлечения, мотивации и удержания персонала, предлагают конкурентоспособную заработную плату и соответствующие награды, связанные с производительностью фирмы и они, как правило, делают выбор в пользу неформальных практик управления персоналом.

Поэтому для обеспечения эффективности функционирования

предпринимательской организации, необходимо соблюдение двух основных условий: построение оптимальной организационной структуры управления и системы управления персоналом. Для чего в мировой практике функционирования организаций использовались различные подходы [15].

В основе первого подхода, предложенного Ф. Тейлором в конце XIX в. лежит расчленение работы, выполняемой организацией, на автономные элементы с последующим оптимальным сбором их в единое целое.

Основной тезис, лежащий в основе второго подхода был предложен в 30-х гг. XX столетия такими учеными, как Д. Макгрегор, Ч. Барнрд и Ф.Селзник, заключающийся в том, что важнейшим фактором производительности труда является персонал [15].

В связи с этим необходимо уделять большое внимание работникам, их мотивации, коммуникации, лояльности и участию в принятии решений.

Согласно третьему подходу, основателями которого стали А. Чандлер, П. Лоуренс и Дж. Лоршу, любая предпринимательская структура является сложной иерархической системой. Основная мысль заключается в уточнении взаимосвязей и взаимозависимостей элементов, подсистем и всей системы в целом с внешней средой в соответствии с четвертым подходом утверждается, что в деятельности организации могут быть заинтересованы различные группы лиц как внутри, так и вне их [12].

Процесс по оптимизации системы управления персоналом может включать в себя три основных этапа исследования:

- Анализ и оценка существующей системы управления персоналом.
- Моделирование системы управления и всех ее бизнес –процессов.
- Оптимизация всех бизнес-процессов системы управления персоналом.

Опишем подробнее эти этапы.

Этап первый. Основным направлением выполнения первого этапа исследования является понимание руководством организации стратегических целей деятельности, так как они являются основанием для разработки

грамотной кадровой политики и выбора современных технологий управления персоналом.

На этом этапе оценивается деятельность руководителей различных организаций путем оценки уровня имеющихся управленческих навыков и их потенциал. Оценка может быть проведена методом «Assessment-centre».

Анализ и оценка технологий управления персоналом проводится согласно разработанных бизнес-процессов. Кроме того на этом этапе проводится аудит персонала.

Результаты работы первого этапа отражаются в отчете, содержащем:

- характеристику практики управления персоналом;
- оценку эффективной деятельности кадровой службы;
- оценку функций по управлению персоналом;
- проблемы, недостатки и предложения по совершенствованию системы управления персоналом.

Этап второй. Моделирование системы управления персоналом и всех ее бизнес-процессов. Качественное моделирование системы управления персоналом позволяет минимизировать затраты на достижение целей организаций путем:

- повышения производительности труда;
- формирования профессиональной, квалификационной структуры персонала;
- формирование социально-трудовых отношений;
- разработки программ стимулирования и мотивация труда;
- определения путей, улучшения всех элементов организации труда;
- бюджетирования персонала;
- автоматизация кадрового документооборота и пр.

Этап третий. Работа по оптимизации бизнес-процессов следует непосредственно за этапом их моделирования, а зачастую происходит параллельно с ним, нося итерационный характер. Базовой целью

моделирования является оценка обеспеченности организации персоналом и эффективность его использования. Неэффективное управление персоналом может привести к значительным рискам и потерям для организации. По итогам моделирования зачастую обнаруживаются проблемные места, участки неэффективного использования персонала или его перегрузки. «выравнивание» таких участков, по сути, и является целью оптимизации бизнес-процессов системы управления персоналом.

Моделирование и проектирование системы управления персоналом является основой системы управления организацией [25]. По мнению Кибанова А.Я. функционально-целевой подход к разработке проектов систем управления всех уровней позволяет комплексно подойти к решению данной проблемы, таблица 1.

Таблица 1

Базовые функциональные подсистемы системы управления организацией

Подсистемы системы управления организацией			
Управление производством	Управление финансово-экономической деятельностью	Структура и техника управления	Управление персоналом
Планирование производства	Планирование технико-экономических показателей	Построение функциональных структур	Подсистема планирования и маркетинга персонала
Организация форм производства	Управление основными и оборотными фондами	Организационная структура	Подсистема управлением найма и учетом персонала
Регулирование производственной деятельности	Управление финансовой деятельностью	Управление документооборотом	Подсистема профориентации и адаптации персонала
Организация инфраструктуры производства	Управление бухгалтерским учетом и отчетностью	Информационные потоки и коммуникации	Подсистема обучения и развития персонала
Организация материально-технического обеспечения и сбытовой деятельности	Управление экономическим анализом	Компьютерная и оргтехника, офисная мебель	Подсистема управления мотивацией персонала
Логистическое и транспортное обслуживание производства	Международные стандарты бух. отчетности. Управление межд. хозяйственными связями	Организация труда	Управление социальным развитием

Каждая подсистема системы управления осуществляют конкретные функции управления. На основе приведенной структуры, в таблице 1, была дополнена и разработана общая структура системы управления персоналом,

которая включает системы линейного руководства, функциональных и обеспечивающих подсистем системы управления персоналом, таблица 2.

Таблица 2

Структура системы управления персоналом организаций

Функции управления	Функции управления персоналом
Планирование	Планирование персонала
	Управление наймом и учетом персонала
	Маркетинг персонала
Организация	Организация труда персонала: в т.ч.
	-подбор и расстановка кадров.
	-разработка приемов и методов труда.
	-разделение и кооперация труда.
	-организация рабочего места.
	-условия труда.
	-режимы труда и отдыха, рациональное использование рабочего времени.
	-нормирование труда.
Координация	Технологии управления персоналом: в т.ч.
	-профориентация и адаптация персонала
	-обучение и развитие персонала
	-оценка и аттестация персонала
	-управление карьерой
Мотивация	Мотивация и стимулирование труда персонала
	Управления социальным развитием
	Управление поведением персонала
Контроль	Дисциплина труда: в т.ч.
	-трудовая дисциплина;
	-производственная дисциплина;
	-технологическая дисциплина.
Регулирование	Развитие организационной структуры
	Правовое и информационное обеспечение
	Обеспечение трудовых отношений

Основные типы документов системы управления организации должны подразделяться в зависимости от назначения и типа. Тип и содержание документа определяются стадией проектирования и характером конкретного объекта, на который данный документ распространяется. За основу возьмем методику и структуру А.Я. Кибанова.

Таким образом, можно представить краткую характеристику этапов организационного проектирования [24].



Отдельного внимания заслуживают вопросы практического внедрения разработанного проекта совершенствования системы управления персоналом. По мнению А. Я. Кибанова, он должен включать следующие стадии: направления материально-технической подготовки, планирование профессиональной подготовки управленческих работников, обеспечение социально-психологической подготовки работников организации, стимулирования системы внедрения проекта, апробация проекта и внедрение проекта, контроль на этапе внедрения, расчет эффекта от внедрения разработанного проекта, проведение оценки выполненных работ.

Процедура внедрения спроектированной системы управления персоналом включает:

- Оценка существующей системы управления персоналом в фирмах. Данное исследование современного состояния системы управления персоналом в организации необходимо для уточнения уже выполняемых функций кадровой службой и методов их выполнения.
- Внедрение системы управления персоналом. Руководство организации изучает и анализирует разработанную функциональную структуру модели системы управления персоналом и соотносит ее с выполняемыми функциями.
- Апробация разработанной модели системы управления персоналом организации.

На основании результатов первых двух этапов проектирования системы управления персоналом, руководство организации принимает решение о внедрении необходимого количества функций из имеющихся в разработанной модели. Таким образом, после окончания второго этапа в созданной процессной модели остаются только необходимые функции выбранные руководством, а также функции, уже выполняемые в организации. Выбранные функции распределяются между имеющимися работниками кадровой службы организации и руководством принимается

решение об изменении организационной структуры. Все данные решения отражаются в процессном описании модели системы управления персоналом: меняются исполнители тех или иных функций.

Разработка локальных кадровых документов перспективной системы управления персоналом. На основе разработанной и внедренной на предыдущих этапах функциональной структуры модели системы управления персоналом, адаптированной к конкретной организации, разрабатываются проекты кадровых документов: должностные инструкции сотрудников кадровой службы, положение о системе управления персоналом, положения о подразделениях организации, положение о кадровой безопасности и т. п.

Внедрение службы управления персоналом в организациях. Кадровая служба совместно с линейными руководителями согласно модели системы управления персоналом проводят тренинги по ее освоению, по внесению изменений в процессное описание модели и формированию необходимых отчетов и кадровых документов.

Разработка и внедрение эффективной системы управления персоналом позволяет достичь высокой результативности производства, обеспечивает всестороннюю социальную защищенность работника, обеспечивает труда, а благоприятный морально-психологический климат и комфортные условия также дает широкие возможности для самореализации личности [44].

### 1.3. Инструменты оценки эффективности системы управления персоналом

В современных условиях большинство организаций имеют серьезную проблему в системе управления персоналом. Этому подтверждением является оценка эффективности системы управления персоналом, которая либо не производится вообще, либо применяются такие методы, которые в действительности не оголяют существующие проблемы. Зачастую оценка

эффективности системы управление производится по специальным показателям, например затраты на профессиональное обучение или же текучесть персонала. Специалисты на местах обосновывают такой подход тем, что они находятся вне рабочего процесса персонала и повлиять на него никак не могут, другими словами находятся в некоторой изоляции. Чем просто, по нашему мнению, ограждают себя от лишних рабочих, действительно профессиональных мероприятий.

В общем понимании оценка персонала, представляет собой некий целенаправленный процесс, устанавливающий соответствие количественных и качественных профессиональных характеристик персонала требованиям, которые предъявляются к должности, к отделу, либо к организации в целом.

Существуют следующие подходы к оценке эффективности [5]:

- подход отражающий результаты управленческих решений;
- подход суммирования всех затрат и компенсаций на социальные и экологические последствия;
- подход, который учитывает приобретенные общечеловеческие ценности, с учетом адаптации к условиям рыночных отношений.

Рассматривая эффективность как относительный показатель отражающий соотношение понесенных затрат к полученным результатам, необходимо отметить, что затраты на персонал организации – это те расходы организации, которые связаны с работой по привлечению новых кадров, со стимулированием, повышением квалификации, улучшением условий труда, и многим другим вплоть до увольнения работника.

Оценка эффективности системы управления персоналом организации является важной частью повышения результативности функционирования каждой организации, поэтому она должна проводиться регулярно.

Результаты должны освещаться всем сотрудникам с целью побуждения к совершенствованию собственных результатов.

Эффективная работа представляет собой получение максимальных

результатов при минимальных затратах труда, времени и средствах.

Необходимость оценки системы управления персоналом заключается в том, что бы:

- улучшить функционирование системы управления персоналом с помощью обеспечения средствами решения возникающих вопросов о том, когда необходимо усилить или прекратить какую-либо деятельность;
- определить отношение со стороны работников и менеджеров низшего звена на эффективность управления персоналом;
- помочь службе управления персоналом внести свой вклад в направлении стратегических целей организации [8].

Для оценки эффективности управления персоналом, необходимо выбрать метод оценки, раскрывающий текущую ситуацию в организации и позволит выявить слабые места, с целью их последующего исключения.

В основе оценки эффективности системы управления персоналом организации лежит информация как о каждом сотруднике, так и о персонале в целом, а именно:

- информация о карьерном росте;
- информация о квалификации;
- информация о соотношении в половом и возрастном составе персонала;
- информация о медицинских и психологических параметрах и другое.

Оценка эффективности системы управления должна коррелироваться с другими этапами процесса управления, имея при этом обязательную обратную связь с целью своевременной реакции руководства на возникающие сложные ситуации.

Результаты проведения оценки системы управления персоналом призваны выявлять существующие проблемы в работе с персоналом, такие как текучесть кадров, дисциплина, качество выполняемой работы, и другое.

Исходя из этого можно выделить показатели деятельности службы управления персоналом, по которым можно произвести оценку эффективности системы управления персоналом:

- показатели экономической эффективности (расходы на реализацию кадровой политики); показатели качественной и количественной укомплектованности персонала (численность персонала;
- требование по рабочему месту – квалификация работника занимающего данное рабочее место);
- показатели степени удовлетворенности персонала;
- косвенные показатели (производительность труда, качество товаров и услуг, текучесть кадров).

Эффективность управления персоналом проявляется в том, как каждый сотрудник использует свой потенциал в направлении достижения общей цели, которая является результатом работы всего коллектива.

Система управления персоналом является одной из самых важных и неотъемлемых частей эффективного функционирования организации.

В работе Ю. Одегова, М. Маусова и М. Кулапова «Эффективность системы управления (социально-экономический аспект)», единого подхода к оценке эффективности системы управления нет, что обусловлено тем, что процесс трудовой активности тесно связан с производственным, с конечными результатами, а также с социальным развитием производства [41].

Исходя из всего вышесказанного, говоря об оценке эффективности системы управления персоналом, нужно подразумевать эффективность экономическую, социальную и организационную.

Проанализировав ряд научных работ [6, 11, 13, 15], отечественных и зарубежных ученых можно выделить две основные концепции оценки системы управления персоналом организации. Первая концепция заключается в том, что эффективность системы управления исходит из объединения производства и управления. Вторая концепция заключается в

том, что высокая эффективность системы управления персоналом воздействует на общую эффективность функционирования организации.

Для качественной оценки эффективности системы управления персоналом необходим системный подход, который бы содержал в себе соизмерение затрат и выгод от приведения в жизнь основных элементов системы управления персоналом, отражая ее эффективность воздействующую на эффективность работы организации.

Как отмечено выше, система управления персоналом является эффективной на столько, на сколько успешно персонал организации использует свой потенциал для реализации общих целей.

Основными группами критериев для оценки системы управления персоналом организации выступают: качественные, количественные и комбинированные [16].

Биляцкий М.П. в учебном пособии «Управление персоналом» предлагает достаточно удобную таблицу взаимосвязи целей и методов исследования персонала, таблица 3 [10].

Таблица 3

Взаимосвязь целей и методов исследования персонала

Цели	Мероприятия	Методы
Сбор информации о производственном климате и имидже	Опрос сотрудников	Устный и письменный опрос, интервью с группами, анализ документов и так далее
Получение информации об отношениях между сотрудниками	Организация опроса сотрудников и интервью	Структурированное и неструктурированное интервью, документоанализ
Анализ системы оплаты труда	Оценка результатов труда и трудовых отношений	Различные методы оценки персонала и анализ документации
Исследование резервов развития персонала	Тестирование	Методы оценки персонала, деловых качеств сотрудников
Выявление уровня квалификации сотрудников и степени их соответствия должностям	Аналитическая оценка процесса труда, оценка поведения, отношений и результатов	Документоанализ (личностная оценка структуризации решаемых задач, оценка персонала)
Выявление слабых подразделений по различным критериям	Сравнительная оценка с аналогичными подразделениями	Производственно-статистический анализ и методы сравнения
Исследование структуры рынка труда	Организация наблюдения за рынком труда	Оперативный анализ опубликованной

Современная проблема практически каждой организации в области оценки эффективности управления персоналом заключается в том, что вложение средств в развитие и содержание персонала рассматриваются как издержки, а не как инвестиции, приносящие положительный эффект.

Зная общие затраты на персонал организации, которые объединяют в себе сумму затрат на оплату труда работников, всевозможные отчисления на их содержание и отчисления на социальные нужды работников, а так же результаты его социально-экономической деятельности, можно определить такие важные показатели как рентабельность персонала, производительность труда и прочее.



Рис. 3. Состав расходов на персонал

Расходы на персонал подразделяются на основные и дополнительные, рисунок 3 [10]. Расходы так же можно классифицировать по видам деятельности, например расходы на прогнозирование трудовых ресурсов, на повышение квалификации и переподготовку, перевод или увольнение и др.

Для определения эффективности системы управления персоналом требуется систематический опыт в измерении затрат и выгод общей программы управления персоналом и сравнения ее эффективности с эффективностью работы организации за тот же период [10].

При проведении оценки эффективности системы управления персоналом организации необходимо иметь четкое представление о том, для чего конкретно будут использоваться результаты оценки. После определения цели оценки, необходимо выбрать показатели и критерии, по которым будет осуществляться оценка системы.

На современном этапе, при оценке экономической эффективности управления персоналом, сквозным для всех организаций является показатель среднегодовой выработки на одного работника. Расчет этого показателя осуществляется посредством деления среднегодового объема реализации услуг на среднесписочную численность персонала.

Для оценки социальной эффективности управления персоналом общепринято используют коэффициент текучести. Расчет производится как отношение численности работников, уволенных по причинам, относимым к текучести к среднесписочной численности персонала.

Маслова В.М [38], предлагает производить оценку управления персонала по трем позициям:

- оценка организации управленческого труда;
- анализ технологии управления персоналом;
- анализ качества управления персоналом.

В пределах первой позиции анализируются методы и формы взаимодействия объектов управления с управленческими работниками. Тут



подлежит анализу штатное расписание, распределение обязанностей, документооборот организации.

В зависимости от конкретных задач, стоящих перед органом управления производится анализ качества управления персоналом, таблица 4 [10].

Существует множество подходов в определении эффективности системы управления персоналом, например Бондаренко Н.В. предлагает производить данную оценку в два подхода [7]:

- прямая оценка, как учет результатов труда;
- косвенная оценка, как анализ деловых качеств работника.

Таблица 4

Направления и критерии анализа качества управления персоналом  
организации

Направление анализа	Критерии проведения анализа
Выявление соответствия практики управления персонала и проводимой кадровой политики существующим целям и задачам организации.	пути достижения целей; отсутствие противоречий между целями; последовательность в достижении целей.
Качество документов, регламентирующих работу персонала.	четкость и полнота изложения документов; соответствие трудовому кодексу РФ.
Правила и процедуры процесса управления персоналом.	эффективность работы организации; трудовые показатели персонала.
Организационная культура персонала.	трудовая этика; психологический климат в коллективе.
Качество управления персонала.	удовлетворенность персонала; имидж организации; трудовые показатели.

Воронин А.Г. отмечает [3], что оценка результатов деятельности превращается в один из ведущих инструментов развития трудового коллектива и являются основной составляющей стиля руководства современного менеджера. Оценку необходимо проводить за счет сбора информации о эффективности работы каждого сотрудника и передачи ее подчиненным с целью повышения производительности труда.

Ильин Е.С. предлагает рейтинговый метод [9], как поведенческий контрольный лист. Суть заключается в сборе информации с помощью этого листа о поведении работника в рабочей обстановке, расставлении по результатам рейтинга и подведения итога.

Искусство управления людьми является решающим условием, которое обеспечивает конкурентоспособность организаций и предпринимательский успех, считает Егоршин А.П. [4]. Оценка эффективности системы управления персоналом, в первую очередь должна опираться на качественно-количественный анализ персонала, как способ исследования внутренней составляющей системы управления персоналом, а затем следует произвести качественный, пошаговый анализ состояния каждого из элементов системы управления персоналом.

## **Глава 2. Оценка эффективности системы управления персоналом ООО "ТехноСофт"**

### **2.1. Организационно-правовая характеристика организации**

Компания ООО «ТехноСофт» основана в 2007г., ведет свою деятельность на основании лицензий ФСТЭК России, ФСБ России.

Сотрудниками компании являются квалифицированные специалисты, многие из которых имеют уникальные компетенции в области обеспечения информационной безопасности.

Компания ООО «ТехноСофт» занимается поставками решений и продуктов более 100 крупнейших производителей программного обеспечения и оборудования.

Государственные и коммерческие организации доверяют компании и пользуются ее услугами для обеспечения безопасности рабочих станций, серверов, виртуальных инфраструктур, мобильных устройств и сетевого взаимодействия всех компонентов информационных систем.

Компания ООО «ТехноСофт» считает повышение качества своих услуг главной целью для сохранения лидирующих позиций на рынке информационной безопасности.

Важнейшим условием полноценной работы современной компании является автоматизация процессов хранения и обработки информации. При этом большинство сталкивается с проблемой утечки ценных сведений из-за внешнего вмешательства, а также с проблемой контроля потоков информации. Решение этих проблем – качественная система защиты информации, подобранная в соответствии с особенностями объекта информатизации.

Компания ТехноСофт предлагает воспользоваться услугой подбора средств информационной защиты (СЗИ), адаптированных под ваши цели.

Компания берет на себя задачу поставки, установки, настройки, интеграции с информационными системами и сопровождения СЗИ.

Специалисты помогут не только развернуть решение, но и провести анализ, выявить циклы и противоречия маршрутизации, составить рекомендации по оптимизации. В итоге клиент получает прозрачно настроенную сеть, которую потом будет просто поддерживать с консоли управления. Средства защиты информации сертифицируются профильными организациями – ФСБ, ФСТЭК, Министерство обороны РФ.

Компания ТехноСофт является лицензиатом данных организаций. Сотрудничает с ведущими российскими поставщиками средств защиты и предлагает своим клиентам лучшие продукты по ценам, утвержденным разработчиками.

Для начала необходимо рассмотреть структуру ООО «ТехноСофт», представленную на рисунке 4.

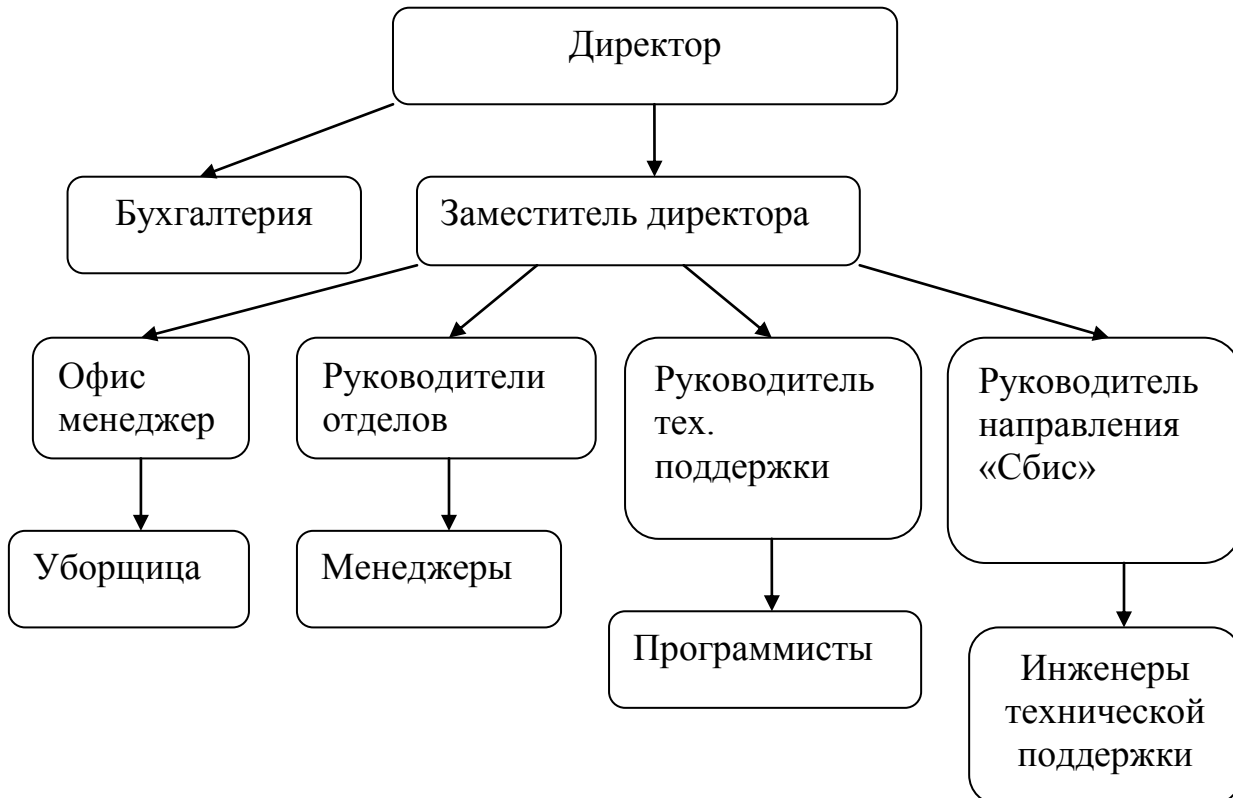


Рис. 4. Структура управления ООО «ТехноСофт»

Вертикальное разделение труда в организации эффективно, потому что в непосредственном подчинении генерального директора находятся только управленцы среднего звена и нет представителей низшего звена управления, что снимает дополнительную нагрузку с руководителя.

Во главе организации находится директор, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными.

Его помощниками являются управленцы среднего звена. В подчинении заместителя директора находятся руководители отделов и офис менеджер. Низший уровень управления представлен менеджерами, программистами и инженерами технической поддержки.

Ознакомившись с общей структурой управления ООО «ТехноСофт» и проанализировав её, можно сделать вывод, что организационная структура управления данной организации относится к типу линейно-функциональных структур. Как видно данная структура управления организацией основана на принципе полного распорядительства, это означает, что распоряжение функциональных органов в пределах их компетенции является обязательными для выполнения нижестоящим звеньям организации. Наряду с директором организации действует несколько самых функциональных руководителей, которые могут давать распоряжения нижестоящим уровням управления по вопросам своей компетенции, распоряжения обязательны для выполнения. Каждый функциональный руководитель возглавляет определённое направление деятельности организации.

Системообразующим является вертикальные связи. В этой структуре у каждого руководителя есть свои подчиненные.

Данной структуре управления присущи следующие принципы построения: системность, экономичность, регламентация и инициатива.

Основными преимуществами такой структуры являются:

- простота формы;
- оперативность в передачи информации;

- структура ориентирована на широкое делегирование полномочий в принятии управленческих решений;
- отношения между подразделениями понятны.

В тоже время можно выделить и недостатки структуры:

- дублирование в распределении задач между подразделениями и исполнителями;
- наличие коммуникативных перегрузок;
- отсутствие гибкости, структура не позволяет осуществлять изменения.

Таким образом, структура управления в ООО «ТехноСофт» отвечает предъявляемым к ней требованиям с соблюдением норм управляемости, оптимального числа звеньев и уровней управления, данная структура управления предоставляет возможность руководителю эффективно осуществлять оперативное и стратегическое руководство обществом.

Таблица 5

Основные экономические показатели

Показатели	2015 год	2016 год	2017 год	Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
				2016– 2015	2017– 2016	2016– 2015	2017– 2016
Выручка, тыс. руб.	58854	51292	48078	-7562	-3214	87,15	93,73
Себестоимость, тыс. руб.	52478	45137	41369	-73418	-3767	86,01	91,65
Прибыль от продаж, тыс. руб.	6376	6155	6709	-221	554	96,53	109,00

Данные таблицы 5 свидетельствуют о том, что в 2017 году в организации наблюдается сокращение выручки на 3214 тыс. руб., что в относительном выражении составляет 6,27%. Следует отметить тот факт, что в 2016 году по сравнению с данными 2015 года также отмечалось сокращение показателя выручки, относительное снижение составляло 12,85% или 7562 тыс. руб.

Снижение показателя выручки, характеризующего эффективность финансово-хозяйственной деятельности организации, связано с сокращением спроса на товары в связи со значительным увеличением уровня цен и ростом конкуренции.

Себестоимость товаров в отчетном году также снизилась, относительное сокращение данного показателя составило 8,35%, что несколько ниже снижения выручки, в результате, организация имеет валовую прибыль.

В виду снижения выручки организации можно сделать вывод о снижении конкурентоспособности организации, т.к. выручка, прежде всего, характеризует величину спроса на реализуемые товары.

## 2.2. Анализ организационной среды организации

Внешнюю среду организации можно разделить на две части: макроокружение и непосредственное окружение. Рассмотрим их по отдельности.

Рассмотрим оценку степени важности факторов внешней среды методом составления профиля среды. Данный метод можно применять для оценки макро- и микросреды, а также внутренней среды организации.

Основные базовые факторы макроокружения для ООО «ТехноСофт» берём из четырёх основных компонент: экономическая, политико-правовая, социально-культурная и технологическая, таблица 6.

Следующий шаг в анализе влияния факторов заключается в установлении характера влияния ключевых факторов на организацию - пофакторный анализ стратегических неожиданностей. Один и тот же фактор может оказать как положительное, так и отрицательное воздействие на фирму, таить в себе как потенциальные угрозы, так и возможности для ее дальнейшей деятельности.

## Перечень базовых факторов макросреды ООО «ТехноСофт»

<b>Политико-правовые факторы</b>	<b>Экономические факторы</b>
1	2
Правительственная стабильность Способность правительства эффективно приводить в жизнь свою политику Налоговая политика и законодательство Антимонопольное законодательство Природоохранное законодательство Регулирование занятости населения Внешне-экономическое законодательство (таможенная политика) Деятельность профсоюзов и др. групп политического и экономического давления Кредитная политика государства	Тенденции ВВП Уровень инфляции Доходы населения Уровень безработицы Курс национальной валюты Процентные ставки Контроль за заработной платой Цены на энергоресурсы Налоговые ставки Климат, тип и уровень развитости конкурентных отношений структура населения уровень образованности рабочей силы величина заработной платы
<b>Социально-культурные факторы</b>	<b>Технологические факторы</b>
Демографическая структура населения Стиль жизни, обычаи, привычки, традиции Социальная мобильность населения Уровень образования Изменения в базовых ценностях отношение людей к работе и качеству жизни существующие в обществе обычаи и верования	Появление новых технологий Появление новых продуктов Значимые тенденции в области НИОКР Новые патенты, “ноу-хау” Защита интеллектуальной собственности Государственная политика в области НТП

В таблицу 7, профиля макросреды вписываются отдельные факторы среды.

Каждому из факторов экспертным образом дается оценка:

- Важности для отрасли по шкале:
  - 3 – большая
  - 2 – умеренная
  - 1 – слабая
- Влияние на организацию по шкале:
  - 3 – сильное
  - 2 – умеренное
  - 1 – слабое
  - 0 – отсутствие влияния
- Направленности влияния по шкале :
  - +1 – позитивная
  - 1 – негативная



Таблица профиля макросреды ООО «ТехноСофт»

Факторы среды	Важность для отрасли, А	Влияние на организацию, В	Направленность влияния, С	Степень важности Д=А*В*С
1	2	3	4	5
Тенденции ВВП	2	2	+1	+4
Уровень инфляции	1	1	-1	-1
Доходы населения	3	3	+1	+9
Уровень безработицы	0	0	0	0
Курс национальной валюты	3	2	+1	+6
Процентные ставки	1	1	+1	+1
Контроль за заработной платой	1	1	+1	+1
Цены на энергоресурсы	1	1	-1	-1
Налоговые ставки	2	2	-2	-4
Климат	0	0	0	0
уровень развитости конкурентных отношений	2	3	-1	-6
структура населения	1	2	+1	+2
уровень образованности рабочей силы	3	3	+1	+9
Правительственная стабильность	1	3	+1	+3
Способность правительства эффективно проводить в жизнь свою политику	1	1	+1	+1
Налоговая политика и законодательство	1	3	-1	-3
Антимонопольное законодательство	0	0	0	0
Природоохранное законодательство	1	0	0	0
Регулирование занятости населения	0	0	0	0
Внешне-экономическое законодательство (таможенная политика)	2	3	-1	-6
Деятельность профсоюзов и др. групп политического и экономического давления	0	0	0	0
Кредитная политика Государства	1	2	+1	+2
Демографическая структура населения (численность, структурный состав)	2	3	+1	+6
Стиль жизни, обычаи, привычки, традиции	2	2	+1	+4
Социальная мобильность населения	0	0	0	0
Уровень образования	3	2	+1	+6
отношение людей к работе	3	3	+1	+9

Изучение непосредственного окружения организации направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. При этом важно подчеркнуть, что организация может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия и тем самым активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении угроз ее дальнейшему существованию.

Рассмотрим наиболее актуальные базовые факторы непосредственного окружения для ООО «ТехноСофт» в таблице 8.

Таблица 8

## Перечень базовых факторов непосредственного окружения ООО «ТехноСофт»

Факторы силы покупателя	Факторы силы поставщиков
1	2
географическое местоположение; демографические характеристики; социально-психологические характеристики; отношение покупателя к продукту; соотношение степени зависимости покупателя от продавца со степенью зависимости продавца от покупателя; объем закупок, осуществляемых покупателем; уровень информированности покупателя; наличие замещающих продуктов; стоимость для покупателя перехода к другому продавцу; чувствительность покупателя к цене, зависящая от общей стоимости осуществляемых им закупок, от его ориентации на определенную марку, от наличия определенных требований к качеству товара, от величины его дохода.	уровень специализированности поставщика; величина стоимости для поставщика переключения на других клиентов; степень специализированности покупателя в приобретении определенных ресурсов; концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами, важность для поставщика объема продаж; стоимость поставляемого товара; гарантия качества поставляемого товара; временной график поставки товаров; пунктуальность и обязательность выполнения условий по ставке товара.
Факторы силы конкурентов	
Рост отрасли; Количество/концентрация конкурентов; Быстрое увеличение мощностей; Высокие барьеры для выхода; Низкая/отсутствие дифференциации продукта; Отсутствие расходов по перемене профиля деятельности; Высокие постоянные расходы; Высокие стратегические интересы;	

В таблицу 9, профиля среды вписываем отдельные факторы среды. Каждому из факторов экспертным образом даём оценку.

Таблица 9

## Таблица профиля непосредственного окружения ООО «ТехноСофт»

Факторы среды	Важность для отрасли, А	Влияние на организацию, В	Направленность влияния, С	Степень важности $D=A*B*C$
1	2	3	4	5
Географическое местоположение	1	2	-1	-2
Демографические характеристики	1	3	+1	+3
Социально-психологические характеристики (положение в обществе, вкусы, привычки и т.п.)	2	3	+1	+6
Отношение покупателя к продукту (почему он покупает данный продукт, является ли он сам пользователем продукта, как его оценивает)	2	3	+1	+6
Соотношение степени зависимости покупателя от продавца из зависимости продавца от покупателя	1	1	-1	-1
Объем закупок, осуществляемых покупателем	3	3	+1	+9
Уровень информированности покупателя	2	2	+1	+4
Наличие замещающих продуктов	0	0	0	0
Стоимость перехода к другому продавцу	3	3	-1	-9
Величина стоимости для поставщика переключения на других клиентов	1	2	+1	+1
Уровень специализированности поставщика	2	3	-1	-6

## Окончание таблицы 9

Степень специализированности покупателя в приобретении определенных ресурсов	1	1	-1	-1
Концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами	2	3	-1	-6
Важность для поставщика объема продаж	3	3	+1	+9
Стоимость поставляемого товара	2	3	-1	-6
Гарантия качества поставляемого товара	3	3	-1	-9
Пунктуальность и обязательность выполнения условий по ставке товара	2	2	-1	-4
Рост отрасли	3	3	+1	+9
Количество/концентрация конкурентов	3	3	-1	-9
Быстрое увеличение мощностей	2	2	+1	+4
Высокие барьеры для входа	3	3	+1	+9
Низкая/отсутствие дифференциации продукта	2	2	-1	-4
Отсутствие расходов по перемене профиля деятельности	1	1	-1	-1
Высокие постоянные расходы	2	3	-1	-6
Высокие стратегические интересы	2	2	+1	+4
Чувствительность покупателя к цене, зависящая от общей стоимости, его ориентации на определенную марку, от наличия определенных требований к качеству товара, от величины его дохода	2	3	-1	-6

Внутренняя среда организации — это та часть общей среды, которая находится в пределах организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации.

Целью анализа внутренней среды компании является изучение потенциала фирмы, ее потенциальных характеристик с позиций использования их для улучшения своих стратегических позиций во внешней среде. Для использования возможностей и защиты от угроз компания, опирается на свой потенциал, т.е. на собственные возможности.

Для реализации возможностей и защиты от внешних угроз организация использует свой потенциал, то есть опирается на свои собственные силы, свои внутренние возможности, анализ которых осуществляется по основным составляющим. Для ООО «ТехноСофт» выделим маркетинг, продажи, кадры, финансы и общее управление и организация фирмы.

В качестве основы для формирования базовых перечней характеристик можно использовать следующие наборы характеристик, таблица 10.

## Ключевые характеристики потенциала ООО «ТехноСофт»

Составляющие	Ключевые характеристики потенциала организации
1	2
Маркетинг	продукты (услуги), продаваемые фирмой; жизненный цикл основных продуктов; возможность собирать необходимую информацию о рынке; доля рынка; номенклатура товаров (услуг) и потенциал расширения; организация эффективного сбыта, знание потребностей покупателей; результативность и эффективность продвижения товаров и их реклама; ценовая политика и гибкость в установлении цен; послепродажное обслуживание и отслеживание проданного товара.
Продажи	стоимость товара его доступность; отношения с поставщиками; система контроля запасов, оборот запасов; местонахождение помещений; экономия от масштаба продаж; эффективность использования капитала; эффективность и отдача от использования ресурсов; эффективность процедуры контроля за процессом продажи продукта, проектирование, составление графика работы, закупка, контроль качества; сравнительная по отношению к конкурентам и отрасли величина издержек и инновации в процессе продаж; качества продукции.
Кадры	отношение численности исполнительского и управленческого персонала; соотношение численности исполнительского и управленческого персонала; мораль и квалификация сотрудников; стоимость трудовых отношений в сравнении с отраслевой и стоимостью трудовых отношений у конкурентов; кадровая политика; текучесть кадров и прогулы; использование стимулов для мотивирования выполнения работы; возможность контролировать перепады в найме рабочей силы; особенность квалификации сотрудников; опыт.
Финансы	стоимость капитала по сравнению с отраслевой и стоимостью капитала у конкурентов; отношение к налогам; возможности займа капитала; отношение к хозяевам, инвесторам, акционерам; возможность использования альтернативных финансовых стратегий; рабочий капитал: гибкость структуры капитала; эффективный контроль за издержками: возможность снижения издержек.
Управление и организация	структура управления; престиж и имидж фирмы; организация системы коммуникаций; общая для всей организации система контроля; принятия решений; организационный климат, культура; система стратегического планирования; использование систематизированных процедур и техники в процессе квалификация, способности и интересы высшего руководства.

Далее из имеющихся ключевых характеристик потенциала выбираем наиболее важные, таблица 11. Выбор осуществляем с помощью таблицы 10.

В графу 1 таблицы вносится базовый перечень характеристик для конкретной исследуемой составляющей потенциала фирмы. Экспертным методом оцениваем важность внесенных в базовый перечень характеристик по 10-бальной шкале.

Таблица 11

## Наиболее важные характеристики потенциала ООО «ТехноСофт»

Ключевые характеристики	Оценка важности
<b>Маркетинг</b>	
продукты (услуги), продаваемые фирмой;	4
возможность собирать необходимую информацию о рынке;	3
доля рынка;	10
номенклатура товаров (услуг) и потенциал расширения;	9
жизненный цикл основных продуктов;	6
организация эффективного сбыта: знание потребностей покупателей;	7
результативность и эффективность продвижения товаров на рынок и их реклама;	3
ценовая политика и гибкость в установлении цен;	8
послепродажное обслуживание и отслеживание проданного товара.	5
<b>Продажи</b>	
стоимость товара и его доступность;	10
отношения с поставщиками;	7
система контроля запасов, оборот запасов;	7
местонахождение помещений;	6
экономия от масштаба продаж;	2
эффективность использования капитала;	5
эффективность и отдача от использования ресурсов;	2
эффективность процедуры контроля за процессом продажи продукта, проектирование, составление графика работы, закупка, контроль качества;	8
сравнительная по отношению к конкурентам величина издержек и качества;	2
инновации в процессе продаж.	2
<b>Кадры</b>	
отношение численности исполнительского и управленческого персонала;	3
мораль и квалификация сотрудников;	8
стоимость трудовых отношений в сравнении с отраслевой и стоимостью трудовых отношений у конкурентов;	4
кадровая политика;	7
использование стимулов для мотивирования выполнения работы;	10
возможность контролировать перепады в найме рабочей силы;	3
текучесть кадров и прогулы;	2
особенность квалификации сотрудников;	6
опыт.	9
<b>Финансы</b>	
стоимость капитала по сравнению со стоимостью капитала у конкурентов;	3
отношение к налогам;	4
отношение к хозяевам, инвесторам, акционерам;	2
возможность использования альтернативных финансовых стратегий;	7
рабочий капитал: гибкость структуры капитала;	7

эффективный контроль за издержками: возможность снижения издержек;	9
возможности займа капитала.	8
Управление и организация	
структура управления;	5
престиж и имидж фирмы;	10
организация системы коммуникаций;	4
общая для всей организации система контроля;	4
организационный климат, культура;	7
использование систематизированных процедур в процессе принятия решений;	3
квалификация, способности и интересы высшего руководства;	8
система стратегического планирования;	8

Наиболее важными являются характеристиками потенциала компании с максимальной оценкой возможности. Далее, учитывая важность характеристик, составляем SWOT анализ в виде возможностей и угроз компании и оформляем в таблице 12.

Таблица 12

## Матрица SWOT-анализа

	Возможности:	Угрозы:
	Сокращение количества конкурентов Расширение спектра продаваемых товаров Расширение рынка сбыта Развитие логистической системы в регионе	Снижение спроса на товар Появление новых конкурентов, усиление конкуренции Утечка кадров к конкурентам Падение доверия со стороны покупателей
Сильные стороны: Отлаженная система сбыта Низкая цена на товар	СиВ	СиУ
	Сократить количество конкурентов позволит квалифицированный персонал Расширение спектра продаваемых товаров возможно посредством снижения цены на товар. К расширению рынка сбыта может привести высокое качество товара Развитию логистической системы в регионе будет способствовать отлаженная система сбыта	Преодолеть снижение спроса на товар возможно посредством отлаженной системы сбыта Появление новых конкурентов не будет угрозой для организации при низкой цене на товар Угроза утечки кадров к конкурентам может быть минимизирована высокой квалификацией персонала Угроза падения доверия со стороны покупателя будет преодолена при сохранении высокого качества продаваемых товаров

Слабые стороны:	СлВ	СлУ
Снижение выручки; Сокращение производительности труда Отсутствие системы управления персоналом. Перебои в снабжении	Сокращение конкурентов организации приведет к увеличению выручки Расширение спектра продаваемого товара способствует увеличению производительности труда Расширение рынка сбыта даст толчок для развития системы управления персоналом Отлаженная логистическая система в регионе предотвратит перебои в снабжении	Появление новых конкурентов, может быть нивелировано повышением производительности труда сотрудников Снижение спроса на товар может быть преодолено увеличением выручки, в результате чего появятся резервы на рекламную кампанию Утечку кадров к конкурентам, снижение выручки можно предотвратить развитием системы управления персонала Падение доверия среди покупателей возможно преодолеть, сократив сроки поставок товара.

В рамках проведенного SWOT-анализа можно выделить основные проблемы, присущие организации:

- снижение выручки;
- сокращение производительности труда;
- отсутствие системы управления персоналом;
- перебои в снабжении

### 2.3. Оценка эффективности системы управления персоналом организации

Для начала необходимо рассмотреть структуру ООО «ТехноСофт», представленную на рисунке 4 пункта 2.1.

Вертикальное разделение труда в организации эффективно, потому что в непосредственном подчинении генерального директора находятся только управленцы среднего звена и нет представителей низшего звена управления, что снимает дополнительную нагрузку с руководителя.

Системообразующим является вертикальные связи, причём их количество достаточно велико. В этой структуре у каждого руководителя есть множество подчиненных.

Таким образом, структура управления в ООО «ТехноСофт» отвечает предъявляемым к ней требованиям с соблюдением норм управляемости, оптимального числа звеньев и уровней управления, данная структура управления предоставляет руководителю эффективно осуществлять оперативное и стратегическое руководство обществом.

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

Таблица 13

#### Обеспеченность организации трудовыми ресурсами

Категория работников	Численность			Отклонение	
	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016
АУП	4	4	4	0	0
Торговый и технический персонал	79	78	77	-1	-1
Всего	83	82	81	-1	-1

В организации наблюдается отрицательная динамика обеспеченности трудовыми ресурсами.

Исходя из приведенной таблицы 13 можно проследить, что на протяжении анализируемого периода наблюдается снижение численности сотрудников.

По возрастному распределению можно отметить, что наибольшее количество сотрудников организации в возрасте до 20 лет, это молодые амбициозные люди, как правило, имеющие неоконченное высшее, либо средне - специальное образование, таблица 14.

Лица со средне – специальным образованием преобладают в организации, немногим меньше сотрудников с высшим образованием. В отчетном году сотрудников с неоконченным высшим образованием стало



меньше, при том, что количество сотрудников с высшим образованием увеличилось, что свидетельствует о повышении образованности персонала.

Таблица 14

Качественный состав трудовых ресурсов организации

Показатель	Численность рабочих на конец года, чел			Удельный вес, %		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Группы рабочих:						
По возрасту, лет						
- до 20 лет	43	48	52	51,81	58,54	64,20
- от 20 до 30 лет	35	26	22	42,17	31,71	27,16
- от 30 до 40 лет	4	3	4	4,82	3,66	4,94
- от 40 лет и старше	1	5	3	1,20	6,10	3,70
Итого:	83	82	81	100,00	100,00	100,00
По уровню образования:						
- незаконченное среднее	1	4	2	1,20	4,88	2,47
- средне-специальное	36	33	35	43,37	40,24	43,21
-неоконченное высшее	16	19	12	19,28	23,17	14,81
-высшее	30	26	32	36,14	31,71	39,51
Итого:	83	82	81	100,00	100,00	100,00
По трудовому стажу, лет:						
- до 5 лет	43	41	43	51,81	50,00	53,09
- от 5 до 10 лет	31	34	32	37,35	41,46	39,51
- от 10 до 15 лет	6	6	4	7,23	7,32	4,94
- свыше 15 лет	3	1	2	3,61	1,22	2,47
Итого:	83	82	81	100,00	100,00	100,00

В организации наблюдается снижение количества сотрудников со стажем работы свыше 5 лет. Это объясняется несовершенной системой управления персоналом: отсутствием стимулов к работе, проблемами, возникающими между сотрудниками и администрацией.

Для характеристики движения рабочей силы рассчитывают и анализируют динамику следующих показателей:

- коэффициент оборота по приему – характеризует удельный вес принятых работников за период:

$K_{пр\ 2016} = \text{число принятых за отчетный период} / \text{среднесписочное число работников (или их число на конец года)} = 12 / 82 = 0,15.$

$K_{пр\ 2017} = \text{число принятых за отчетный период} / \text{среднесписочное число работников (или их число на конец года)} = 15 / 81 = 0,19.$

В 2017 году наблюдается некоторое увеличение оборота по приему. На фоне того, что произошло снижение общей численности персонала данный показатель может оцениваться с отрицательной стороны, т.к. свидетельствует об отсутствии системы адаптации, что ведет к частой смене кадров.

- коэффициент оборота по выбытию – характеризует удельный вес выбывших за период работников:

$K_{в\ 2016} = \text{число выбывших за отчетный период} / \text{среднесписочное число работников (или их число на конец года)} = 11 / 82 = 0,13.$

$K_{в\ 2017} = \text{число выбывших за отчетный период} / \text{среднесписочное число работников (или их число на конец года)} = 16 / 81 = 0,20.$

В 2017 году произошло значительное увеличение коэффициента оборота по выбытию, что свидетельствует о том, что в организации наблюдается ухудшение обстановки в части организации комфортных условий труда для сотрудников. Имеются проблемы в управлении персоналом, проблемы с адаптацией, мотивацией и пр.

- коэффициент текучести (не больше коэффициента оборота по выбытию) – характеризует уровень увольнения работников по отрицательным причинам:

$K_{тк\ 2016} = \text{число работников, выбывших по собственному желанию и за нарушение дисциплины} / \text{среднесписочное число работников} = 9/82 = 0,11.$

$K_{тк\ 2017} = \text{число работников, выбывших по собственному желанию и за нарушение дисциплины} / \text{среднесписочное число работников (или их число на начало года)} = 12 / 81 = 0,15.$

В анализируемом периоде произошло увеличение текучести кадров, что расценивается как отрицательная тенденция, т.к. ведет к усилению побочных негативных явлений от частой смены персонала – кражи, внесение негативного эмоционального фона среди сотрудников и пр.

– коэффициент постоянства кадров – характеризует уровень работающих в данной организации постоянно в анализируемом периоде:

$K_{пк\ 2016} = \text{количество работников, проработавших весь год} / \text{среднесписочное число работников} = 62 / 82 = 0,76.$

$K_{пк\ 2017} = \text{количество работников, проработавших весь год} / \text{среднесписочное число работников} = 57 / 82 = 0,69.$

Коэффициент постоянства кадров за анализируемый период несколько снизился, что также подтверждает наличие проблем в управлении персоналом.

Таблица 15

Данные для анализа производительности труда и заработной платы

Показатели	Период			Отклонение		Темп роста	
	2015	2016	2017	2016– 2015	2017– 2016	2016– 2015	2017– 2016
Выручка (объем товарооборота), тыс. руб.	57469	51292	48078	-6177	-3214	89,25	93,73
Численность, чел.	83	82	81	-1	-1	98,79	98,78
Производительность труда 1 работника, тыс. руб./чел.	692,40	625,51	594	-66,89	-31,51	90,34	94,96
Фонд заработной платы, тыс.руб.	20465,15	20561,74	20427	96,59	-134,74	100,47	99,34
Среднегодовая заработная плата 1 работника, тыс. руб.	240,77	250,75	252,18	9,98	1,43	104,14	100,57

В 2017 году произошло снижение производительности труда, на 5,04%, что привело к снижению выручки на 6,27%, таблица 15.

Данное обстоятельство заслуживает отрицательной оценки и свидетельствует о том, что в организации большие трудности в части управления персоналом организации.

Несмотря на сокращение выработки на 1 работника в 2017 году, руководством организации предпринимаются попытки стимулирующего характера для повышения производительности труда. Так, среднегодовая

заработная плата на протяжении всего анализируемого периода демонстрирует незначительный рост.

Данный факт свидетельствует о том, что заработная плата не выполняет мотивационной функции в данной организации.

Таблица 16

Функциональные взаимосвязи подразделений организации

Наименование функций отдела управление персоналом	Функциональные подразделения и должностные лица				Аттестационная комиссия
	Руководитель	Менеджер по персоналу	Начальник отдела продаж	Центр повышения квалификации	
Наем, отбор и прием персонала	Р	О	С	Н	Н
Профорентация	Р	О	П	Н	Н
Трудовая адаптация	С	О	У	Н	Н
Организация труда	Р	У	О	Н	Н
Аттестация персонала	Р	У	П	Н	О
Повышение квалификации	Р	У	П	О	С
Обучение персонала	Р	У	П	О	С
Высвобождение персонала	С	О	П	Н	Н

Условные обозначения для таблицы 16:

О - отвечает за выполнение данной функции, организует ее выполнение, подготавливает и оформляет необходимые документы;

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

У – участвует в выполнении данной функции;

С – согласовывает подготовленный документ;

Р – принимает решение, утверждает, подписывает документ;

Н – не участвует в выполнении данной функции.

В организации большая часть функций по взаимодействию с персоналом возложена на менеджера по персоналу. При этом руководитель с процессами взаимодействия с сотрудниками ограничивается только с

согласованием и принятием решений, зачастую заочно, не разобравшись лично в ситуации и не взаимодействия с сотрудником лично, что приводит к проблемам в управлении персоналом.

В силу того, что имеются проблемы в системе управления персоналом, что имеет отражение в выручке, увеличением текучести, следует принять во внимание основные мотивы трудовой деятельности для повышения эффективности системы управления персоналом, результаты в таблице 17.

Таблица 17

Сводная таблица результатов оценки мотивов трудовой деятельности

Мотивы трудового поведения	Количество соответствующих ответов					Общее количество
	большое влияние	среднее влияние	незначительное влияние	не имеет значение	затрудняюсь ответить	
Стремление к получению большего материального вознаграждения	58	17	1	3	2	81
Стремление избежать наказаний, взысканий	32	19	12	9	9	81
Боязнь потерять работу	63	7	8	1	2	81
Стремление к хорошим отношениям с коллегами	55	10	7	3	6	81
Стремление к признанию, уважению	66	12	1	0	2	81
Чувство ответственности за выполняемую работу	53	19	5	2	2	81
Понимание значимости и необходимости выполняемой работы	43	22	11	3	2	81
Стремление к продвижению по службе	71	2	1	2	5	81
Удовлетворение от выполненной работы	33	12	11	10	15	81
Стремление к самовыражению в труде, желание проявить творчество в работе	49	22	5	2	3	81

Сотрудники организации имеют низкую удовлетворенность трудом, результаты приведены в таблице 18. Наибольшее недовольство вызывает взаимоотношение сотрудников с руководством, отсутствием перспектив в организации. При этом большая часть сотрудников удовлетворена условиями труда. Данное обстоятельство объясняется проблемами в управлении персоналом организации.

Таблица 18

Сводная таблица результатов оценки степени удовлетворенности работой

Факторы удовлетворенности	Количество соответствующих ответов						Общее количество опрошиваемых
	Совершенно удовлетворен	Пожалуй, удовлетворен	Совершенно не	Затрудняюсь ответить	Улучшение состояния	Ухудшение состояния	
Выбранная профессия	38	20	12	6	3	2	81
Содержание труда	44	23	7	3	2	2	81
Организация труда	51	16	8	4	1	1	81
Оплата труда	43	18	14	2	3	1	81
Отношения в коллективе	39	18	12	7	3	2	81
Стиль и методы работы	23	29	17	5	2	5	81
Отношение администрации к нуждам работников	29	17	13	18	2	2	81
Перспективы профессионального роста	39	18	11	4	2	7	81
Объективность оценки работы руководителем	38	27	8	4	1	3	81
Уровень информированности о делах организации	35	19	14	6	4	3	81
Возможность влиять на дела в коллективе	26	21	13	7	4	10	81
Социально-бытовые условия в организации	54	17	5	3	1	1	81

На основе проведенного анализа деятельности компании ООО «ТехноСофт» можно выделить отрицательные и положительные моменты в организации управления персоналом.

Преимущества системы управления ООО «ТехноСофт»:

- подготовка кадров перед принятием должностных обязательств;
- при найме предпочтение отдается кандидату с опытом, что позволяет не тратить средства на обучение;
- быстрая адаптация персонала в неформальной обстановке;

- учет мнений персонала.

Недостатки системы управления ООО «ТехноСофт»:

- отсутствие системы обучения работников;
- слаборазвита организационная культура в организации;
- возрастной ценз;
- отсутствие поощрения инициативы персонала;
- частичное отсутствие материального стимулирования;
- относительно низкая оплата труда при длительном рабочем дне .

Указанные недостатки являются недостатками организации системы управления персоналом фирмы. Устранение этих минусов могло бы привести к решению многих проблем. Руководству необходимо было бы обращать внимание на приведенные выше недостатки, т.к. в итоге они сказываются на конечном результате деятельности компании.

Рассмотрим подробнее недостатки организации системы управления персоналом и наметим основные пути их устранения.

- Отсутствие четкой кадровой политики.

Это особенно проявляется при приеме на работу сотрудников. Прием кандидатов на вакантную должность ведется «как попало» по мере необходимости и по простому объявлению. Люди приходят, заполняют анкеты, где указывают свои координаты. В течение месяца заместитель директора рассматривает анкеты и долго не может определиться с выбором кандидата, когда же наконец он выберет достойных, менеджер по персоналу начинает приглашать людей на повторное собеседование, но как и нужно полагать, 1 из 10 кандидатов может быть и придет, так как в основном за месяц люди находят себе работу.

Для рационального использования трудового резерва, для своевременного обеспечения организации персоналом, для эффективности работы кадров необходимо четко определить основные направления работы с персоналом.

- Отсутствие долгосрочного планирования.

Подбор кадров осуществляется лишь в тот момент, когда возникает острая необходимость заполнения вакансий. При этом допускаются ряд ошибок: запаздывание в обеспечении процесса необходимыми кадрами, прием персонала не совсем соответствующего требованиям из-за срочной потребности в приеме.

- Отсутствие кадрового резерва.

Нехватка работников особенно ощутима во время отпусков и болезни. Это отражается на конечном результате деятельности компании в этот период времени (происходят сбои в работе, имеющемуся персоналу приходится выполнять сверхурочную работу).

- Отсутствие поощрения инициативы работника и материального стимулирования, исходя из опроса сотрудников.

При отсутствии мотивации персонала заинтересованность в достижении максимального результата минимальна. Поэтому необходимо поощрять инициативу работников ООО «ТехноСофт» и материально заинтересовывать их в работе.



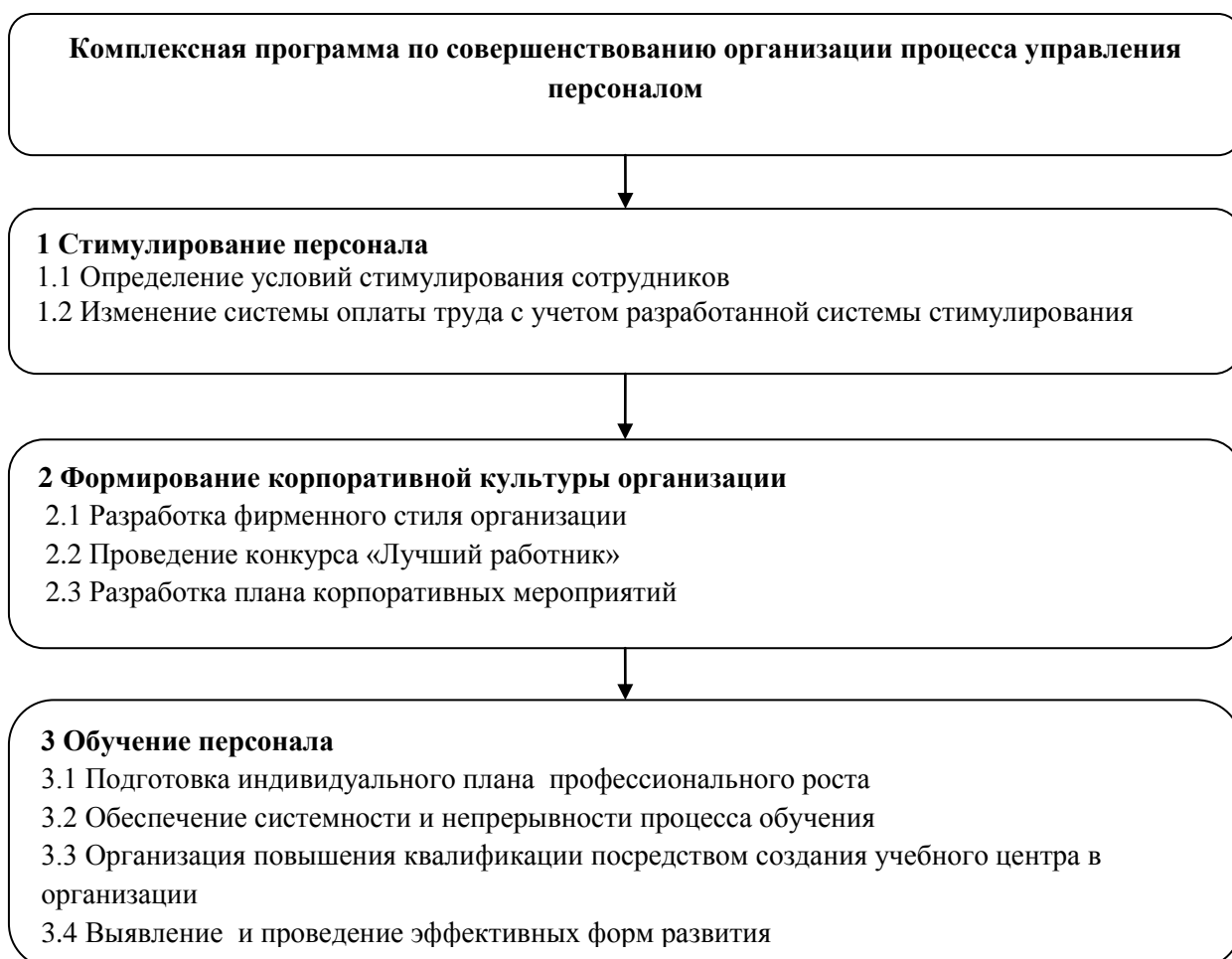
## Глава 3. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом ООО «ТехноСофт»

### 3.1. Комплексная программа по совершенствованию системы управления персоналом организации

В главе 2 были обозначены недостатки системы управления персоналом, которые, так или иначе, влияют на конечный результат финансово – хозяйственной деятельности организации. Для их устранения необходимо принимать следующие меры, таблица 19.

Таблица 19

#### Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом



Итак, все формы и системы заработной платы представляют собой способ установления зависимости между величиной зарплаты работника и

количеством, качеством труда, его мерой и реальной оплатой. Однако, в современных условиях все формы утратили свою мотивационную роль в повышении производительности труда и улучшении качества работы трудящихся. Поскольку предельная эффективность труда зависит не только от индивидуальных способностей вовлеченных работников, но и от технологического уровня развития организации, состояния рыночной конъюнктуры, наличия резервной армии работников, требующейся квалификации.

В настоящее время в экономической литературе все чаще появляются размышления о бестарифной системе оплаты труда. В ней основную роль играют коэффициенты, учитывающие стаж работы, качество труда и еще ряд других показателей.

Организация вводит в будущем году систему премирования работников за конкретные заранее установленные определенные показатели, что безусловно усилит личную и коллективную заинтересованность в выполнении и перевыполнении плана. При решении вопросов связанных с премированием возможно применение косвенного метода, который поможет относительно быстро реализовать и в большей степени способствовать повышению труда работников.

Для повышения заинтересованности всего коллектива в финансовом результате компании, для его сплоченности и ориентации работы на общий результат разработаем систему премирования к основному окладу, зависящую от объема продаж компании.

В связи с тем, что при росте уровня продаж у компании растут только переменные издержки, а постоянные остаются на одном уровне, имеется возможность для выплаты премии соразмерно превышению минимального уровня выручки, установленной на плановый период.

Установим границы превышения плана и соответствующий уровень премирования за каждый из них , таблица 20.

Таблица 20

## Планируемая система премирования сотрудников ООО «ТехноСофт»

Группа премирования	Процент выполнения плана выручки, %	Размер премии, %
1	101-105	1-5%
2	105-110	5-10%
3	111-120	11-20%

Таким образом, максимально возможный процент премии составит 20%. При выявлении отличившихся сотрудников рекомендуется поощрять отдельным вознаграждением, как материальным, так и не материальным.

Рассчитаем экономический эффект от реализации данного мероприятия, таблица 21.

Таблица 21

## Расчет экономического эффекта от внедрения системы премирования

Показатель	Плановые показатели	1 группа премирования	2 группа премирования	3 группа премирования
Уровень продаж, установленный на плановый период, тыс. руб.	50 384	52 903	55 422	60 461
Отклонение от плана, тыс.руб.	0	2 519	5 038	10 077
Годовой фонд оплаты труда (в т.ч. страховые взносы), тыс. руб.	26 597	27 927	29 257	31 916
Отклонение от плана, тыс.руб.	0	1 330	2 660	5 319
Экономический эффект, тыс.руб.	0	1 189	2 378	4 758

При внедрении премиальной системы труда в первый год реализации мероприятия ожидается рост объема продаж в среднем на 10%, в связи с чем экономический эффект от внедрения мероприятия составит 2 378 тыс. руб.

Применение системы премирования при условии высокого качества обслуживания в большей степени стимулирует труд, тем самым заинтересовывая всех работников в повышении качества трудовой деятельности.

Исследование отношения работников ООО «ТехноСофт» к существующей системе управления организацией позволило сделать вывод о

состоянии организационной культуры: организационная культура существует, она формировалась годами и на данный момент времени организационная культура организации может быть названа высокоуровневой, сотрудники организации высоко оценивают существующую организационную культуру и участвуют в ее формировании и сохранении.

Тем не менее, организационную культуру ООО «ТехноСофт» можно и нужно развивать и совершенствовать. С этой целью целесообразно предложить ряд соответствующих мероприятий. Остановимся на каждом из них подробно.

– Разработка фирменного стиля организации. В настоящее время в ООО «ТехноСофт» фирменный стиль не просматривается, что негативно сказывается на деятельности организации и не способствует развитию ее корпоративной культуры. Необходимо предложить в качестве рекомендации создание фирменного стиля ООО «ТехноСофт». Учитывая, что ООО «ТехноСофт» не является крупной корпорацией, будет достаточным использование двух элементов фирменного стиля, а именно – эмблемы и фирменной одежды для персонала.

Эмблема ООО «ТехноСофт» должна указывать на то, что организация является торговой фирмой. В связи с этим целесообразно использовать в эмблеме организации соответствующую символику.

Для эмблемы ООО «ТехноСофт» руководству следует обратиться в рекламную фирму, где организации будет предложен эффективный и узнаваемый логотип.

Эмблема должна быть изображена на вывеске организации. Расходы на ее изготовление составят 2 000 рублей. Также эмблему целесообразно располагать на бланках организации.

Еще одним элементом фирменного стиля организации является фирменная одежда. Для ООО «ТехноСофт» целесообразно ориентироваться

на фирменную одежду для торгового и технического персонала. В фирменной одежде логично ориентироваться на бордовый цвет. Он придает строгость одежде, не является очень ярким и не раздражает окружающих.

– Проведение конкурса «Лучший работник».

Проведение профессионального конкурса в любой организации способствует развитию здоровой конкуренции между сотрудниками и является составляющей корпоративной культуры. В ООО «ТехноСофт» необходимо систематически проводить указанный конкурс с целью создания благоприятной атмосферы для работников и развития корпоративной культуры. В конкурсе могут принимать участие все желающие сотрудники организации. По результатам конкурса должен быть определен один победитель, который будет награжден премией.

Проведение конкурса должно осуществляться ежемесячно. Количество участников конкурса не должно быть ограничено.

Голосование за участников конкурса должно быть открытым – т.е. оценивать каждого участника конкурса должны все его коллеги.

Время проведения конкурса – с 1 по 30 число каждого месяца.

Время оценки участников конкурса – предпоследний день месяца.

Время оглашения результатов конкурса – последний день месяца.

В предпоследний день месяца (например, 30 января) каждый сотрудник организации должен получить оценочный лист и оценить каждого участника конкурса по пятибалльной системе.

Победитель конкурса должен быть награжден премией в размере 3000 рублей.

– Разработка плана корпоративных мероприятий. Проведение таких мероприятий всегда способствует улучшению взаимоотношений между работниками организации. Для проведения коллективных мероприятий для сотрудников ООО «ТехноСофт» целесообразно выбрать несколько направлений:

- спортивное направление (проведение спортивных игр и соревнований);
- туристическое направление (организация и проведение туристических мероприятий – походов, поездок и др.);
- культурное направление (поездки в театр, на концерт и др.).

Спортивное направление позволит работникам ООО «ТехноСофт» почувствовать дух команды, переживать за членов своей команды (радоваться победам и вместе переживать неудачи).

Туристическое направление может быть реализовано посредством организации самостоятельных поездок и при помощи туристических фирм. Сотрудники ООО «ТехноСофт» в большинстве своем имеют транспорт, что облегчает организации поездок (например, за город на природу). В то же время для организации дальних поездок (по Красноярскому краю) могут быть использованы услуги туристических фирм.

В рамках культурного направления возможно:

- организация мероприятий внутри самой организации (например, концерта к 8 марта);
- посещение культурных мероприятий в городе Красноярск (например, посещение городского концерта);
- мероприятия за пределами города .

При организации коллективных мероприятий необходимо стремиться к тому, чтобы в них принимало максимальное количество сотрудников ООО «ТехноСофт». В этом случае будут улучшены взаимоотношения всех членов коллектива, что благоприятно скажется на социально- психологическом климате в коллективе и укрепит дух команды.

Таким образом, предложенные мероприятия окажут положительное влияние на атмосферу в коллективе работников и улучшат социально-психологический климат в ООО «ТехноСофт», а также будут способствовать развитию корпоративной культуры организации. План мероприятий в таблице 22.

**Календарный план проведения коллективных мероприятий в  
ООО «ТехноСофт»**

Мероприятие	Дата проведения	Предполагаемое количество участников, чел.	Особенности проведения мероприятия
<b>Спортивное направление</b>			
Поездка в бассейн г. Красноярск	Март 2018 г.	30	Мероприятие организуется своими силами на базе спорткомплекса
Проведение игры в волейбол	Апрель 2018 г.	40	Мероприятие организуется своими силами, используется собственный транспорт сотрудников
Спортивные соревнования	Июль 2018 г.	30	Мероприятие организуется своими силами
Проведение игры в пейнтбол	Сентябрь 2018 г.	40	Мероприятие организуется своими силами, используется собственный транспорт сотрудников
<b>Туристическое направление</b>			
Поездка в лес	Май 2018 г.	40	Мероприятие организуется своими силами, используется собственный транспорт сотрудников
Поездка на столбы	Ноябрь 2018 г.	50	Мероприятие организуется при помощи туристической фирмы «Спутник»
<b>Культурное направление</b>			
Поездка в цирк г. Красноярск	Март 2018 г.	40	Мероприятие организуется своими силами, используется собственный транспорт сотрудников
Поездка в театр кукол и зоопарк	Сентябрь 2018 г.	50	Мероприятие организуется при помощи туристической фирмы «Спутник»
Поездка в театр оперы и балета	Декабрь 2018 г.	35	Мероприятие организуется при помощи туристической фирмы «Спутник»

Организация досуга для организации не будет иметь дополнительных затрат, т.к. будет осуществлена силами сотрудников.

На основе анализа проведенного во 2 части дипломной работы было выявлено, что причиной основных проблем организации является отсутствие определения необходимости обучения персонала и обучение большого количества работников вне организации с отрывом от должностных обязанностей, что приводит к снижению объемов продаж.

Для решения данных проблем предлагаю создать для ООО «ТехноСофт» корпоративный учебный центр (далее УЦ).

Наличие собственного УЦ имеет ряд преимуществ:

- УЦ будет самостоятельно осуществлять планирование обучения персонала;
- обучение работников будет происходить без отрыва от рабочего места;
- обучение будет осуществляться с учетом специфики деятельности сотрудника, уклон будет делаться на практическое обучение на конкретном рабочем месте, а не на теорию;
- обучение сотрудников будут проводить руководители отделов и опытные менеджеры;
- снижение затрат на обучение, так как обучать самим гораздо дешевле, чем «на стороне».

Таблица 23

### Этапы создания УЦ

Название этапа	Исполнитель
1 этап - «Подготовительный»	
Анализ существующей системы подготовки и обучения в организации и уровня подготовки персонала.	Менеджер по персоналу.
Обоснование целесообразности создания учебного центра на базе анализа существующей системы подготовки и обучения персонала.	Менеджер по персоналу; Гл. бухгалтер.
2 этап - «Организационная работа»	
Разработка проекта корпоративного центра.	Менеджер по персоналу; Гл. бухгалтер; Юрист.
Разработка организационной структуры учебного центра и системы взаимодействий с организационной структурой всей организации.	Менеджер по персоналу; Юрист.
Разработка штатного расписания корпоративного учебного центра.	Гл. бухгалтер; Менеджер по персоналу.
Расчет затрат на оплату труда специалистов центра обучения (доплата обучающим наставникам в месяц всем).	Менеджер по персоналу; Гл. бухгалтер.
Расчет оптимальных временных и материальных затрат на обучение специалистов учебного центра.	Гл. бухгалтер; Менеджер по персоналу
Расчет и оптимизация затрат на подготовку и оборудование помещения: обоснование их количества, размера, оснащения, исходя из их целевого предназначения.	Менеджер по персоналу; Гл. бухгалтер.
Разработка и обоснование системы документооборота корпоративного учебного центра (в т.ч. формы и бланки документов).	Менеджер по персоналу; Гл.бухгалтер.
Выбор оптимальной формы юридического оформления подготовка необходимой документации.	Юрист.



### 3.2. Оценка эффективности предлагаемых рекомендаций

При реализации некоторых проектов может ставиться цель не просто обеспечения равномерного использования ресурсов, а ограничения максимальной потребности в них определенным пределом. Если этой цели не удастся достичь путем перепланирования календарных сроков некритических операций, то, чтобы снизить потребность в ресурсах, приходится увеличивать продолжительность некоторых критических операций.

Затраты на разработку системы премирования в организации отсутствуют, т.к. данная процедура выполняется сотрудниками в рамках выполнения своих должностных обязанностей.

При введении премиальной оплаты труда планируется ежегодный рост выручки, расчеты затрат на выплату премиальной части представлены в таблице 24.

Таблица 24

Расчет затрат на выплату премиальной части на три года реализации мероприятия

	1 год	2 год	3 год
План выручки (тыс. руб.)	50 384	50 384	50 384
Превышение плана (тыс. руб.)	5 038	7 557	8 061
Прогноз по превышению плана (%)	10 %	15 %	16%
ФОТ план (в т.ч. страховые взносы) (тыс. руб.)	26 597	26 597	26 597
Премиальная часть (тыс. руб.)	2 660	3 990	4 256
Экономический эффект (тыс. руб.)	2 378	3 568	3 805

На третьем году реализации также планируется выплата специальной премии за достижение индивидуальных показателей.

Затраты на совершенствование организационной культуры.

Рассчитаем необходимые затраты на приобретение фирменной одежды для сотрудников, таблица 25.

Таблица 25

## Расчет затрат на приобретение фирменной одежды для сотрудников

Наименование	Кол-во, шт.	Цена 1 шт., руб.	Расчет затрат	Общая цена, руб.
Юбка	37	1 200	1 200 руб. x 37 шт. = 44 400 руб.	44 400
Блузка	37	1 200	1 200 руб. x 37 шт. = 44 400 руб.	44 400
Пиджак для женщин	37	1 700	1 700 руб. x 37 шт. = 62 900 руб.	62 900
Брюки	41	1 200	1 200 руб. x 41 шт. = 49 200 руб.	49 200
Рубашка	41	800	800 руб. x 41 шт. = 32 800 руб.	32 800
Пиджак для мужчин	41	2 300	2 300 руб. x 41 шт. = 94 300 руб.	94 300
Вывеска с эмблемой	1	2 000	2 000 руб. x 1 шт. = 2 000 руб.	2 000
Итого:				330 000

Всего на формирование фирменного стиля организации (с учетом изготовления вывески с эмблемой стоимостью 2000 рублей) потребуется, таким образом, 330 000 рублей.

Планируется, что реализация данного мероприятия позволит увеличить объем выручки на 1%.

Проведение конкурса «Лучший работник».

Произведем расчет необходимых средств для проведения конкурса на календарный год. Данные представим в таблице 26.

Таблица 26

## Расчет необходимых средств для проведения конкурса на календарный год

Показатель	Значение показателя, руб.
1	2
Премия за год	36 000
Начисления на премию за год (премия за год*30,2% страховые взносы, ПФР)	10 872
Итого:	46 872

По данным таблицы видим, что для проведения конкурса «Лучший работник» в течение года потребуется 46 872 рублей.

Планируется, что реализация данного мероприятия позволит увеличить объем выручки на 2%.

Разработка плана корпоративных мероприятий.

Организация и проведение коллективных мероприятий для сотрудников ООО «ТехноСофт» должны осуществляться сотрудниками организации, придерживающимися активной жизненной позиции.

Часть мероприятий запланировано на территории г. Красноярска, часть – за его пределами. При этом одни мероприятия будут организованы и проведены силами работников организации, а другие – при помощи туристической фирмы «Спутник».

Говоря о затратах на проведение коллективных мероприятий, необходимо отметить, что для организации они будут отсутствовать, т.к.:

- часть мероприятий будет осуществлена на личные средства сотрудников ООО «ТехноСофт» (например, поездка в театр или цирк);
- часть мероприятий является беззатратной (например, поход в лес).

Таким образом, от ООО «ТехноСофт» не потребуются средства на проведение коллективных мероприятий.

Планируется, что реализация данного мероприятия позволит увеличить объем выручки на 1%.

Для минимизации затрат на создание УЦ предлагается организовать его на базе имеющихся организационных мощностей и имеющихся трудовых ресурсов.

Так, в распоряжении ООО «ТехноСофт» имеется зал для проведения переговоров, который оснащен круглым столом, вместимостью 15–18 человек, необходимым количеством стульев, а также проектором, маркерной доской и 3–мя ноутбуками.

Рабочий процесс сотрудников ООО «ТехноСофт» также организован посредством ноутбуков, в распоряжении организации также имеется 15 планшетных компьютеров последних конфигураций.

Таким образом, имеющихся мощностей достаточно для организации эффективного учебного процесса.

Что касается тренеров–преподавателей, предлагается их формирование из числа успешных менеджеров и руководителей отделов организации, которые и будут осуществлять процедуру обучения вновь принятого персонала и персонала, которому по различным причинам требуется обучение.

В результате такого подхода к созданию учебного центра, затраты на него будут минимальными. Данные по затратам на создание учебного центра представлены в таблице 27.

Таблица 27

Затраты на создание учебного центра

№ п/п	Наименование затрат	Сумма, рублей
1	Доплата за совместительство тренерам – преподавателям (в месяц в среднем 4 человека)	40 000 (в месяц всего)
2	Доплата за совместительство обязанностей руководителя УЦ	5 000 (в месяц)
3	Канцелярские принадлежности, учебные материалы, подписки	5 000 (в месяц всего)
Итого:		50 000

Таким образом, единовременные затраты на создание УЦ отсутствуют.

Затраты на функционирование УЦ минимальные, т.к. учебный процесс организован силами сотрудников.

Планируется, что реализация данного мероприятия позволит увеличить объем выручки на 4%.

Данные об общих затратах на реализацию предлагаемых мероприятий приведем в таблице 28.

Таблица 28

Смета расходов на реализацию мероприятий, тыс. руб.

Наименование мероприятия	1 год	2 год	3 год
Единовременные затраты			
Формирование корпоративного стиля	330,0	69,0	47,0
Проведение конкурса «Лучший работник»	46,8	52,1	59,3
Ежемесячные затраты			
Функционирование учебного центра	50,0	52,0	55,0
Премии сотрудникам по итогам работы	2 660,0	3 990,0	4 256,0
Итого:	3 086,8	4 163,1	4 417,3

Исходя из проведенного анализа, выявленных проблем и сформулированных способов их решения необходимо проанализировать экономическую эффективность системы управления персоналом организации ООО «ТехноСофт», таблица 29.

Планируется, что в результате предлагаемых мероприятий в первый год в организации произойдет увеличение производительности труда на 18%, что, соответственно приведет к увеличению выручки организации на 18%. Во второй год реализации проектов планируется увеличение выручки на 23% по сравнению с установленным планом.

В силу увеличения выручки, в рамках предлагаемых мероприятий по премированию сотрудников увеличится фонд оплаты труда и, как следствие, заработная плата сотрудников. В то же время среднегодовая численность работников за этот период остается неизменной на уровне 81 чел.

Таблица 29

Анализ эффективности реализации планируемых мероприятий по совершенствованию управления персоналом

Показатели	Факт 2017	План 2018	План 2019	Отклонение 2018-2017	Отклонение 2019-2017
Выручка (объем товарооборота) (тыс. руб.)	48 078	59 453	61 972	11 375	13 894
Себестоимость реализации (тыс. руб.)	41369	46 524	48 428	5 155	7 059
в т.ч. затраты на реализацию мероприятий (тыс. руб.)	0	3 087	4 163	3 087	4 163
Прибыль от продаж (тыс. руб.)	6709	12 929	13 544	6 220	6 835
Рентабельность продаж, %	13,9	21,7	21,8	7,8	7,9
Срок окупаемости, мес.	-	2,9	3,7	-	-
Среднесписочная численность (чел.)	81	81	81	0	0
Производительность труда (тыс. руб./чел.)	594	734	765	140	171
Фонд оплаты (тыс. руб.)	20 427	23 088	24 418	2 660	3 990
Среднемесячная з/плата на 1 работника (тыс. руб.)	21	23	24	2	3

Анализ основных показателей продемонстрировал наличие положительной динамики финансового результата деятельности компании после реализации планируемых мероприятий.

Положительная динамика выручки во многом зависит от укомплектованности штатов работников, а также интенсивного и эффективного использования их труда.

К показателям, характеризующим состояние труда, следует отнести среднегодовую численность работников, расходы на оплату труда, фонд заработной платы, также среднемесячную заработную плату одного работника и уровень заработной платы.

За счет выплаты премий от продаж в 2018 г. по сравнению с 2017 годом увеличится средняя заработная плата с 21 т.р. до 23 т.р., в целом расходы на выплату премиальной части заработной платы вырастут на 2 660 тыс. руб. Установление премиальной части способствует не только росту объема продаж, но и снижению текучести кадров.

Повышение профессионализма является на ООО «ТехноСофт» одной из основных, но не единственной составляющей системы развития персонала.

В первый год реализации мероприятий компания увеличит прибыль от продаж по отношению к 2017 году на 6 220 тыс. руб., что говорит об окупаемости затрат за первый год реализации. В таблице 30 приведены эффекты от реализации мероприятий.

Таблица 30

Виды эффекта от реализации мероприятий

Вид эффекта	Факторы
Экономический	Дополнительный доход компании.
Социальный	Увеличение уровня жизни сотрудников; Обеспечение более комфортных условий труда; Улучшение микроклимата организации.

Следовательно, можно сделать вывод о том, что успешная программа по развитию кадров способствует созданию рабочей силы, обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией. Естественно, что это должно вести к росту объема продаж, а значит, и к увеличению ценности людских ресурсов ООО «ТехноСофт».

В ООО «ТехноСофт» созданы различные методы и системы управления профессиональным развитием — профессиональным обучением, подготовкой резерва руководителей, становлением карьеры.

Основное условие нормального функционирования организации — формирование целостной системы управления персоналом на базе комплексного проектирования этой системы, которое должно предшествовать изменениям внутренней и внешней среды организации, а не следовать за ними, обеспечивая ее постоянное развитие и совершенствование, являясь залогом ее экономической и социально-психологической эффективности. Необходимость внедрения в ООО «ТехноСофт» модели комплексной системы управления персоналом с помощью эффективного процесса проектирования этой системы — основное условие его дальнейшего развития и эффективной стабильной работы.

Изменения в системе управления персоналом ООО «ТехноСофт», прежде всего, нацелены на улучшение работы в области управления персоналом и на повышение эффективности работы персонала организации.

Разработка нововведений в системе управления персоналом может быть осуществлена на основе проведенного исследования существующей системы управления персоналом, выявления ее недостатков и возможностей, а также с учетом требований последних тенденций в области управления персоналом и специфики развития организации.

Разработанные мероприятия направлены не на улучшение финансового состояния организации. Они позволят улучшить социально-психологический

климат в коллективе работников организации и совершенствовать корпоративную культуру. Такой эффект является социальным. Предлагаемые мероприятия позволят усовершенствовать общую деятельность организации, повысить ее качество.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление персоналом неразрывно связано со всей историей управления. Однако, на протяжении многих веков, по существу, вплоть до начала XX века, управление персоналом как специфическая функция не выделялась из социального управления и осуществлялась на основе здравого смысла, опыта и традиций. Труд имел преимущественно индивидуальный характер и основной ячейкой производственной деятельности выступала семья, глава которой обычно осуществлял и управленческие, и производственные функции.

Изменения, происходящие в современном производстве и связанные с резким повышением значимости человеческого фактора, выдвинули управление персоналом на передний план управленческой деятельности, стимулировали бурное развитие научных исследований в этой области.

Результатом усложнения и обогащения деятельности по управлению персоналом и ее изучения явились разные трактовки управления персоналом в современной литературе, которые рассмотрены во второй главе.

Управление персоналом как специфическая деятельность осуществляется с помощью различных методов (способов) воздействия на сотрудников. Рассматривается квалификация методов, выделяя их в три основные группы: административные, экономические, социально-психологические.

Конкретной задачей любого анализа трудовых ресурсов организации является нахождение слабых мест, связанных с использованием рабочей силы, а его целью – выработка таких рекомендаций, которые не позволят организации снизить объема продаж и качества предлагаемых услуг.

В процессе изучения структуры управления организацией были изучены основные понятия и принципы построения управленческих структур, типы организационных структур управления.

Проанализировав методы и принципы управления персоналом ООО «ТехноСофт» можно сделать вывод, что в организации применяются не все методы набора и отбора персонала.

Ориентация на высококачественную работу с персоналом организации ООО «ТехноСофт» приведёт за собой повышение производительности труда, улучшение морально-психологического климата в коллективе, способствует лучшей адаптации новых работников в коллективе. Однако необходимо провести меры по активизации персонала, его мотивации на труд, т.к. мало заметна заинтересованность каждого сотрудника в общем деле организации.

В организации необходимо проводить аттестацию персонала, чтобы определить соответствие работников занимаемым должностям, чтобы определить резерв внутри организации на возможность работников совмещать профессии. Одной из подзадач кадровой политики является выбор наиболее действенных методов мотивации персонала. Мотивировать – значит затронуть их важнейшие интересы, дать им шанс реализоваться в процессе работы. Для эффективного управления персоналом организации нуждается в целостной системе работы с кадрами, позволяющей управлять ими от момента приема на работу до завершения карьеры.

Для повышения эффективности работы персонала была предложена реализация следующих мероприятий:

- введение премиальной части заработной платы, зависящей от уровня объема продаж;
- разработка фирменного стиля организации;
- проведение конкурса «Лучший работник»;
- разработка плана корпоративных мероприятий;
- создание корпоративного учебного центра.

Затраты на реализацию мероприятий в первый год составят 3 086,8 тыс. руб. После реализации данных мероприятий ожидается увеличение объемов продаж в первый год на 18%, или на 11 375 тыс. руб. Срок окупаемости

вложений – 3 месяца. Ожидается рост рентабельности продаж до 21,7%.

В связи с введением премиальной части оплаты труда ожидается рост заработной платы с 21 тыс. руб. до 23 тыс. руб.

Данные мероприятия позволят не только увеличить объемы продаж, но и повысить уровень работы компании, сплотить коллектив, установить корпоративный дух и общую заинтересованность в результатах деятельности компании.

В связи с этим, предложенные мероприятия можно считать экономически эффективными и целесообразными.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Базарова Л.А. Система подбора персонала как фактор устойчивого экономического развития // Управление персоналом [Текст] – 2013. - № 23.[Электронный ресурс] - <http://www.top-personal.ru/>.
2. Базовый элемент работы кадровика // Кадровик. Рекрутинг для кадровика [Текст] - 2015. - № 5. [Электронный ресурс] - <http://hr-portal.ru/article/rekruting-bazovyy-element-raboty-kadrovika>.
3. Баскина Т. Техники успешного рекрутмента [Текст] - М.: Альпина Бизнес Букс, 2016.[Электронный ресурс] - <https://libking.ru/books/busines-/management/571143>.
4. Беленко П. Хедхантинг: принципы и технологии [Текст] - СПб: Питер, 2016.[Электронный ресурс] - <https://elibrary.ru/item.asp?id>.
5. Беляцкий Н. П. Управление персоналом: учебное пособие /Н. П. Беляцкий, С. Е. Велесько, П. Ройш – Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2012. – [Электронный ресурс]-<https://lib.sale/personalom-upravlenie/upravlenie-personalom-belesky>.
6. Бондаренко Н. В. Оценка общеэкономических условий на предприятиях и спроса на рабочую силу: информационный бюллетень /Н. В. Бонадаренко, Л. Д. Гудков. – Москва: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2017. [Электронный ресурс] - <file:///C:/Users/administrator.000/Downloads/105.pdf>.
7. Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2013. - 96 с.
8. Горшкова Е. Г. У каждого свои стандарты // Кадровик [Текст]– 2017. - № 5.[Электронный ресурс] - <http://pandia.ru/text/78/115/30542.php>.
9. Горшкова Е.Г.Внедрение единого стандарта оценки персонала при подборе // Кадровая служба и управление персоналом предприятия [Текст]. – 2017. - № 6. [Электронный ресурс] - <http://www.delo->

press.ru/articles.php?n=6900.

10. Григорьева И. Текучесть кадров [Электронный ресурс] - [www.bonsk.ru](http://www.bonsk.ru).

11. Грэхем Х.Т., Беннет Р. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие для вузов [Текст] // Пер. с англ. Под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016.[Электронный ресурс] - <http://bookfi.net/book/564750>.

12. Долженкова Ю. Рекрутмент: направления и тенденции // Кадровик. Кадровый менеджмент [Текст]. – 2015. - № 6. [Электронный ресурс] - <https://www.lawmix.ru/bux/28195>.

13. Егоршин А. П. Управление персоналом: учебник / А. П. Егоршин. – 4-е изд.–Нижний Новгород: НИМБ, 2013. [Электронный ресурс] - <https://lib.sale/personalom-upravlenie/upravlenie-personalom-egorshin.html>.

14. Жуков Б. М. Исследование систем управления: учебник / Б. М. Жуков, Е. Н. Ткачева. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2017. [Электронный ресурс]-<https://www.twirpx.com/file/2318693/>.

15. Зайцева Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб.. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. [Электронный ресурс] - <http://docplayer.ru/32297791-Upravlenie-personalom.html>.

16. Зачнойко В. В. Система учета и направления эффективного управления основными средствами на предприятии / В. В. Зачнойко. – М.: Лаборатория Книги, 2012.[Электронный ресурс] - <http://lib.mgppru.ru/>.

17. Иванова С.В. Кандидат, новичок, сотрудник. Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике [Текст]. 2-е изд. - М.: Эксмо, 2016.[Электронный ресурс]-<http://pandia.ru/text/79/576/.php>.

18. Ивановская Л.В. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. [Электронный ресурс] - <http://padaread.com/?book=13270>.

19. Исаева О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для

СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. - Люберцы: Юрайт, 2016. [Электронный ресурс] - <http://static.my-shop.ru/product/pdf/234/2335934.pdf>.

20. Ильин Е. С. Туроперейтинг. Организация деятельности / Е. С. Ильин. – М.: ФиС, 2015. [Электронный ресурс] - <http://bookre/org.ru>.

21. Казаков М.В. Перспективы совершенствования системы подбора персонала в кредитных организациях // Управление персоналом [Текст]. – 2013. - № 11. [Электронный ресурс] - [http://www.top-personal.ru/magazines/UP\\_11\\_2009/perespektive-podbor-personal.pdf](http://www.top-personal.ru/magazines/UP_11_2009/perespektive-podbor-personal.pdf).

22. Каштанова Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2013. [Электронный ресурс] - [https://fictionbook.ru/author/kollektiv\\_avtorov/upravlenie\\_personalom\\_teoriya\\_i\\_praktika\\_ru\\_18/read\\_online.html](https://fictionbook.ru/author/kollektiv_avtorov/upravlenie_personalom_teoriya_i_praktika_ru_18/read_online.html).

23. Кибанов А., Ушакова М. Концепции стратегии кадровой политики организации // Кадровик. Кадровый менеджмент [Текст]. – 2015. - № 10.[Электронный ресурс]-<http://nashaucheba.ru/v38602>.

24. Кибанов А. Оперативный план работы с персоналом //Кадровик. Кадровый менеджмент [Текст]. – 2016. - № 4.[Электронный ресурс]-<http://ural-education.ru/wp-content/uploads/2017/01/pdf>.

25. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учеб. пособие для студентов вузов. - 3-е изд., перераб и доп [Текст] // А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: Изд-во «Экзамен», 2015.[Электронный ресурс]-<http://ural-education.ru/wp-content/uploads/2017>.

26. Кондакова К.А. Испытательный срок: правовые аспекты и типичные ошибки // Кадровая служба и управление персоналом предприятия [Текст]. - 2015. - № 6. [Электронный ресурс] - <http://www.delo-press.ru/articles.php?n=6963>.

27. Коробейников О.П. Экономика предприятия [Электронный ресурс]: Учебное пособие – Нижний Новгород, 2013. - <http://books.efaculty.kiev.ua>.
28. Ловчева М.В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: Учебно-практическое пособие / М.В. Ловчева. - М.: Проспект, 2013. [Электронный ресурс] - <http://www.studentlibrary.ru/doc/ISBN9785392124763-SCN0000/000.html>.
29. Липатов С.А. Организационная диагностика: модели, методы, процесс // Социальная психология [Текст] - М., 2017.[Электронный ресурс] - <http://masters.donntu.org/2011/iem/yavorskaya/library/article2.htm>.
30. Мамонов Е.А. Типичные ошибки при подборе персонала // Кадровая служба и управление персоналом предприятия [Текст]. – 2017. - № 11. [Электронный ресурс] - <http://hr-portal.ru/article/tipichnye-oshibki-pri-podbore-personala>.
31. Мартыненко О. Маркетинг персонала: теоретический и методический аспекты // Управление персоналом [Текст]. – 2017. - № 8.[Электронный ресурс] - <http://www.top-personal.ru/magazine.html?102>.
32. Маслова В. М. Управление персоналом: ученик и практикум для академического бакалавриата / В. М Маслова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство «Юрайт», 2015. [Электронный ресурс]-<http://static.my-shop.ru/product/pdf/192/1910108.pdf>.
33. Михайлина, Г. И. Управление персоналом учебное пособие /Г. И. Михайлина.– М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2012. [Электронный ресурс]-<file:///C:/Users/administrator.000/Downloads/.pdf>.
34. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. - Люберцы: Юрайт, 2016. [Электронный ресурс] - [http://static.ozone.ru/multimedia/book\\_file/1010595554.pdf](http://static.ozone.ru/multimedia/book_file/1010595554.pdf).
35. Одегов Ю. Г. Управление персоналом: учебник для бакалавров

/Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – М.: Издательство Юрайт, 2017. [Электронный ресурс]-<http://static.my-shop.ru/product/pdf/164/1631908.pdf>.

36. Одегов Ю. Г. Эффективность системы управления персоналом (социально-экономический аспект) / Ю. Г. Одегов. – М.: РЭА, 2013. [Электронный ресурс]-<http://static.my-shop.ru/product/pdf/164/1631908.pdf>.

37. Организация работы персонала. Бератор «Практическая бухгалтерия», в редакции обновления за апрель 2017 [Электронный ресурс] - <http://www.aero.garant.ru>.

38. Разнова Н. Найм как торговая сделка. Как проводится поиск и отбор персонала на предприятиях Красноярска // Кадровик. Кадровый менеджмент [Текст]. – 2012. - № 3.[Электронный ресурс]-<https://wiseeconomist.ru/poleznoe/47771-naem-torgovaya-sdelka>.

39. Репина Е.А. Основы менеджмента: Учебное пособие / Е.А. Репина. - М.: Академцентр, 2013.[Электронный ресурс]-<http://znanium.com/bookread2.php?book=254666&spec=1>.

40. Рудавина Е.Р., Екомасов В.В. Книга директора по персоналу [Текст]. - СПб: Питер, 2016.[Электронный ресурс]-<http://psihdocs.ru/kniga-direktora-po-personalu.html>.

41. Свиначук И.Технология прямого поиска персонала // Кадровик. Рекрутинг для кадровика [Текст]. – 2017. - № 8.[Электронный ресурс]-<https://www.lawmix.ru/bux/24040>.

42. Стрыгина В. Систематизация бизнес-процесса «Найм персонала» //Кадровая служба и управление персоналом предприятия [Текст]. - 2017. - № 7.[Электронный ресурс]-<https://www.lawmix.ru/bux/25326>.

43. Сухорукова М. Тест как инструмент массового подбора // Кадровый менеджмент [Текст]. – 2017. - № 5. [Электронный ресурс]-<http://magazine.hrm.ru/test-kak-instrument-massovogo-podbora>.

44. Троицкая О.В. Процесс подбора кадров как метод управления организационной культурой // Ломоносовские чтения 2012 г. Аспиранты.



Том №2 [Электронный ресурс] - <http://www.dissercat.com>.

45. Управление бизнес-процессами [Электронный ресурс] - <http://www.fox-manager.com>.

46. Управление персоналом организации: Учебник [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова - 3-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2017.[Электронный ресурс]-<http://nashaucheba.ru/v39897/?cc=1&view=txt>.

47. Управление персоналом: Словарь-справочник [Электронный ресурс]- <http://psyfactor.org/personal/personal15-02.htm>.

48. Федина К.В. Особенности управления персоналом на малом предприятии // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2017. № 8 [Электронный ресурс] - <http://ekonomika.snauka.ru/2017/08/15180>.

49. Федоров А., Коновалов А. Практическая диагностика //Кадровик. Рекрутинг для кадровика [Текст]. – 2016. - № 5.[Электронный ресурс]-<http://hr-portal.ru/article/prakticheskaya-diagnostika>.

50. Чумак В.Г. Менеджмент персонала: учебное пособие /Н. Г. Яковлева, Б. М. Герасимов, В. Г. Чумак. – М.: Феникс, 2013. [Электронный ресурс] - <http://repo.ssau.ru/bitstream/Uchebnye-posobiya/Povedencheskii-menedzhment>.

51. Шамарин А.В., Морозов А.Н., Сухоруков Е.В. Совершенствование процедуры подбора персонала на предприятии // Управление персоналом [Текст]. – 2017. - № 7. [Электронный ресурс] - <http://www.top-personal.ru/issue.html?1975>.

52. Шмелева А.Н. Оценка эффективности управления предприятиями: монография / А. Н. Шмелева. – Пенза: Информационно-издательский центр ПГУ, 2017. [Электронный ресурс] - <http://znanium.com/bookread2.php?book=469828>.

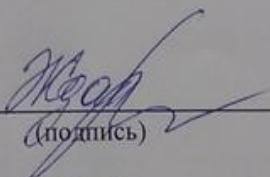
53. Якушевский Е.Л. Система управления персоналом как основа для создания комплексной системы управления производством [Электронный ресурс] - <http://www.pmpofy.ru>.

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

Отпечатано в 2 экземплярах.

Библиография 53 наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру.



(подпись)

Жданова Светлана Викторовна  
(Ф.И.О.)

«14» 06 2018 г.  
(дата)

Нормоконтроль пройден:



(подпись)

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

«13» 06 2018 г.  
(дата)