

Содержание

Введение	3
Глава 1. Теоретические предпосылки и основы деятельности по управлению персоналом организации	
1.1 Сущность, цели и функции системы управления персоналом.....	6
1.2 Методы оценки эффективности системы управления персоналом..	13
Глава 2. Исследование системы управления персоналом на примере ЧДОУ «Солнышко»	
2.1 Краткая характеристика ЧДОУ «Солнышко» и его деятельности. Основные характеристики персонала.....	21
2.3 Анализ системы управления персоналом ЧДОУ «Солнышко»....	26
Глава 3. Основные направления совершенствования системы управления персоналом в ЧДОУ «Солнышко»	
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии.....	30
3.2 Оценка экономической эффективности разработанных мероприятий.....	37
Заключение.....	40
Список использованной литературы.....	42
Приложение 1.....	46
Приложение 2.....	47

Введение

Основная часть жизни человека протекает в организованной трудовой деятельности. В такой ситуации управление персоналом организации становится особо значимым, поскольку оно оказывает непосредственное влияние на процессы формирования и развития 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. Управление персоналом занимает ведущее место в системе управления любой организации, и считается основным критерием его экономического успеха. Методологически эта сфера управления обладает специфическим понятийным аппаратом, имеет отличительные характеристики и показатели деятельности, специальные процедуры и методы - аттестация, эксперимент и другие; методы изучения и направления, анализа содержания труда различных категорий персонала.

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляет возрастающая роль профессионализма работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствие с задачами, стоящими перед организацией. За последние несколько лет практика российских организаций 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.

Управление персоналом призвано служить гарантией процветания предприятия. Организационная эффективность или её недостаток описываются в таких терминах, как выполнение, удовлетворённость работника, профессиональное обучение, старение кадров, количество острых конфликтов, количество жалоб, а также важно учитывать каждый из указанных компонентов; по каждому из них должна достигаться определённая цель. Организации, успешно ведущие дело, осознают, что человеческий фактор принятия стратегических управленческих решений, определяющих будущее предприятия.

Чтобы предприятие эффективно работало, требуются три решающих элемента: задача и стратегия (её выполнение); организационная структура; управление персоналом. Однако важно помнить, что именно люди делают работу, подают идеи и позволяют организации жить. Даже наиболее капиталоемкие, хорошо сконструированные организации требуют определённого персонала, приводящего их в движение. Люди ограничивают или увеличивают силу и слабость организации.

Текущие изменения в окружающей обстановке часто связаны с изменениями в сфере людских ресурсов, т.е. переменами в соглашениях, образовании, отношении сотрудников к своей работе. Функция управления персоналом состоит в том, чтобы принимать меры в связи с этими изменениями, соответственно отвечать и реагировать на них. Помимо всего особенностью управления персоналом в дошкольной организации является педагогическая деятельность. Цели системы управления персоналом будут достигнуты лишь в том случае, если организации станут рассматривать человеческие ресурсы как ключ к эффективности.

Чтобы добиться этого, управление должно обеспечивать развитие профессиональных кадров в качестве существенного условия, выполнение которого невозможно без тщательного планирования, кропотливой работы и

оценки. Результаты деятельности многих организаций и накопленный опыт их работы с кадрами показывают, что формирование коллективов, обеспечение высокого качества кадрового потенциала является решающими факторами эффективности организации и конкурентоспособности продукции.

Всё вышесказанное определяет особую актуальность курсовой работы.

Объект исследования – ЧДОУ «Солнышко».

Предмет исследования – деятельность по совершенствованию системы управления персоналом ЧДОУ «Солнышко».

Цель работы заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом в ЧДОУ «Солнышко».

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

- раскрыть теоретические основы системы управления персоналом организации: понятие и значение системы управление персоналом, цели и функции системы управления персоналом;
- проанализировать деятельность ЧДОУ «Солнышко»;
- провести анализ системы управления персоналом в ЧДОУ «Солнышко» и выявить её достоинства и недостатки;
- разработать мероприятия по повышению эффективности системы управления персоналом.

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 организаций.

Глава 1. Теоретические предпосылки и основы деятельности по управлению персоналом организации

1.1 Сущность, цели и функции системы управления персоналом

Как часто бывает, при попытке дать определение и раскрыть содержание того или иного понятия авторы акцентируют внимание на наиболее важной, по их мнению, стороне, задачах, формах проявления и т.д. Так, говоря о системе управления персоналом, имеют в виду комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособность организации. Литература описывает примеры различного толкования понятия "системы управление персоналом". Одни авторы в определении акцентируют внимание на организационную сторону управления. Другие в определении делают упор на содержательную часть, отражающую функциональную сторону управления.

Типичным примером первой позиции может служить определение, данное В. П. Галенко: система управление персоналом – "это комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособность предприятий [3, с. 15-22].

Другая позиция отражена в определении системы управления персоналом, принятом в немецкой школе менеджмента: управление персоналом (менеджмент персонала, экономика персонала) - "область деятельности, важнейшими элементами которой являются определение потребности в персонале, привлечение персонала (вербовка и отбор персонала), задействование в работе, высвобождение, развитие, контроллинг персонала, а также структурирование работ, политика вознаграждений и социальных услуг, политика участия в успехе, управление затратами на персонал и руководство сотрудниками"[4, с. 17-21].

В теории и практике управления на протяжении длительного времени используется целый ряд терминов, отражающих участие людей в общественном производстве: рабочая сила, кадры, персонал, трудовые ресурсы, человеческие ресурсы. В отечественном управлении чаще всего

применяются понятия: «кадры» и «персонал», причем многие склонны считать их как синонимы.

Кадры (от фр.cadres) – социально-экономическая категория, обозначающая постоянный (штатный) состав работников, т.е. трудоспособных граждан, состоящих в трудовых отношениях с государственными, кооперативными, частными предприятиями, фирмами, организациями, учреждениями.

Понятие «персонал» в отечественной управленческой практике появилось недавно, скорее всего как подражание специальной терминологии, пришедшей к нам с развитием рыночных отношений. Персонал – «категория работников, объединенных по признаку принадлежности к организации (аппарату, отделу, службе, лаборатории, кафедре.) или к профессии (управленческий, административный, инженерный, технический персонал.). Кадры могут быть включены как в производственную сферу, так и в систему управления, в работу общественных организаций, научных, культурных, учебных, медицинских и других учреждений [6, с.44].

Главное, что связывает все эти понятия и составляет сущность управления персоналом, - это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работника (рабочей силы) в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития занятых на нем работников [7, с. 17-21].

Необходимо подчеркнуть следующие моменты, касающиеся особенностей управления персоналом:

1. Управление персоналом является деятельно-ориентированным. Эффективное управление персоналом чаще всего направлено на сложные, подчас неординарные, практические действия, а не на реализацию

формальных процедур или правил. Конечно, здесь используются определенные правила, но выделяются все же реальные действия.

2. Управление персоналом является индивидуально-ориентированным. Насколько это возможно, каждого сотрудника организации необходимо рассматривать как личность, для которой следует предлагать услуги и программы, устремленные к индивидуальным потребностям.

При этом необходимо учитывать особенности индивидуального поведения, определяемые многими параметрами, среди которых:

- а) индивидуальные способности, склонности и одаренность;
- б) специфика мотивации;
- в) индивидуальные ценности;
- г) демографические;
- д) национальные и культурные особенности.

3. Управление персоналом является командно-ориентированным. Управление действиями группы людей, объединившихся для достижения общей цели, подразумевает:

- а) создание, развитие и использование корпоративной культуры коллектива;
- б) использование феномена групповой динамики.

4. Управление персоналом ориентировано на будущее. Управление персоналом должно обеспечить предприятие компетентными и заинтересованными в результатах своего труда сотрудниками.

5. Направленность, стиль и результат управления персоналом во многом определяются особенностями поведения руководителя. Руководители как разработчики, проводники решений, касающихся деятельности организации, с одной стороны, с другой стороны, являются:

- а) субъектами, имеющими индивидуальные особенности;
- б) членами некоторой группы, обладающими корпоративной культурой;

в) функционерами определенной управленческой технологии, обладающей своими правилами поведения [7, с. 45-48].

Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Все системы управления персоналом обладают рядом общих свойств:

— они являются первым слоем управления любой организации, так как именно люди, объединённые общими целями, и составляют эту организацию;

— управление персоналом присутствует во всех функциональных сферах деятельности – в производстве, маркетинге, финансовой сфере, инновационной сфере;

— главные цели системы управления персоналом совпадают с целями организации. — системы имеют общие черты, свойственные коллективам людей – потребность в общении, возможность возникновения конфликтов;

— они содержат примерно одинаковые по функциональному составу элементы [9,с.252].

Система управления персоналом в современной организации, как правило, имеет достаточно сложную структуру, в которой можно выделить несколько основных подсистем. Все подсистемы системы управления персоналом выполняют определенные задачи. Система управления персоналом организации включает подсистему линейного руководства, осуществляющую управление организацией в целом, а так же следующие функциональные и обеспечивающие подсистемы: Подсистема линейного руководства осуществляет управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями.

Функции этой подсистемы выполняют: руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера, бригадиры.

Подсистема планирования и маркетинга персонала выполняет следующие функции: разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организация кадрового планирования, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организация рекламы, поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.

Подсистема управления наймом и учетом персонала осуществляет: организацию найма персонала, организацию собеседования, оценки, отбора и приема персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала, профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала, управление занятостью, документационное обеспечение системы управления персоналом.

Подсистема управления трудовыми отношениями проводит: анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, анализ и регулирование отношений руководства, управление производственными конфликтами и стрессами, социально-психологическую диагностику, соблюдение этических норм взаимоотношений.

Подсистема обеспечения нормальных условий труда выполняет такие функции, как соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды, военизированной охраны организации и отдельных должностных лиц.

Подсистема управления развитием персонала осуществляет: учение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, организацию рационализаторской и изобретательской деятельности, реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом.

Подсистема управления мотивацией и стимулированием труда персонала выполняет следующие функции: управление мотивацией и стимулированием трудового поведения, нормирование и тарификация

трудового процесса, разработка систем оплаты труда, разработка форм участия персонала в прибылях и капитале, разработка форм морального стимулирования персонала, организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

Подсистема управления социальным развитием осуществляет: организацию общественного питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитием культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха, обеспечение детскими учреждениями, управление социальными конфликтами и стрессами, организацию продажи продуктов питания и товаров народного потребления, организацию социального страхования.

Подсистема развития организационной структуры управления выполняет такие функции, как анализ сложившейся организационной структуры управления, проектирование новой структуры управления, разработка штатного расписания, формирование новой организационной структуры управления, разработка и реализация рекомендаций по развитию стиля и методов руководства.

Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом осуществляет: решение правовых вопросов трудовых отношений, согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом, решение правовых вопросов хозяйственной деятельности, проведение консультаций по юридическим вопросам.

Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом выполняет следующие функции: ведение учета и статистики персонала, информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом, обеспечение персонала научно-технической информацией, организация работы органов массовой информации организации, проведение патентно-лицензионной деятельности.

Система управления персоналом является подсистемой в системе управления организацией, следовательно, с одной стороны, цели системы

управления персоналом должны быть увязаны с целями функционирования и развития организации; с другой стороны, цели системы управления персоналом должны быть увязаны с потребностями работников организации [10, с.224].

В малом и среднем бизнесе большая часть подсистем по управлению персоналом отсутствует. Такое положение повышает нагрузку и ответственность сотрудников, занимающихся принятием решений и кадровыми вопросами.

Исходя из этого, можно сделать вывод, что эффективно действующая система управления персоналом должна состоять из абсолютно всех процедур по работе с кадрами, начиная с определения и составления основных идей по взаимодействию администрации и руководства с сотрудниками, и заканчивая увольнением работников. Причем, все подсистемы должны четко функционировать и взаимодействовать между собой.

1.2 Методы оценки эффективности системы управления персоналом

Современное представление о сущности понятия «персонал» предопределяет подход к его оценке, измерению и управлению. Оценка персонала заключается в установлении их качественных и количественных характеристик. Оценка системы управления персоналом содержит большое количество направлений, каждое из которых в процессе организационно-кадрового аудита оценивается путем сравнения соответствия существующего положения заранее определенному эталону. Основные задачи (направления) оценки кадровых процессов представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Основные задачи (направления) оценки кадровых процессов

Задача оценки кадровых процессов	Сущность задачи
Планирование трудовых ресурсов	оценка процедуры расчета потребности в персонале (в количественном и качественном аспектах). Анализ подготовки целевой программы привлечения и/или подготовки персонала;
Набор персонала	оценка описания процедуры отбора источников, через которые (посредством которых) будет производиться отбор кандидатов. Создания конкурсной комиссии (в случае проведения конкурсного отбора). Анализ подготовки программы (технологии) набора персонала. Оценка реализации программы и принятия итогового решения. Оценка результативности набора (финансовой и качественной);
Отбор персонала	оценка результативности разработанной программы оценочных процедур. Анализ изменений кадрового потенциала организации;
Разработка системы стимулирования	анализ структуры оплаты труда, доли базовой и премиальной ставок, наличие схем, персонализирующих выплаты в соответствии с эффективностью. Оценка соответствия разработанных принципов, структуры зарплаты и 16 льгот условиям на рынке труда, производительности и прибыльности организации. Проведение сравнительных исследований, определение эффективной системы вознаграждения;
Адаптация персонала	описание используемых процедур адаптации, оценка их эффективности (количество работников, увольняемых в течение полугода, одного года, конфликты в подразделениях новичков). Описание проблем, возникающих в период адаптации;

Таблица 1 - Основные задачи (направления) оценки кадровых процессов

Задача оценки кадровых процессов	Сущность задачи
Обучение персонала	анализ целей и используемых форм обучения. Оценка количества прошедших обучение (по темам). Анализ процесса сбора и распространения в организации информации о программах обучения. Анализ системы оценки эффективности обучения (выделение параметров оценки: с точки зрения затрат, количества персонала, практической ориентированности программ, фактических результатов, изменения мотивации к труду и социально-психологического климата и т.д.);
Оценка трудовой деятельности	оценка разработанной схемы аттестации, периодичности ее проведения, представляемых результатов и решений, принимаемых по результатам аттестации;
Ротация кадров и планирование индивидуальной карьеры	оценка разработки принципов и схемы кадровых перемещений, разработки программ индивидуального развития работников и планирования карьеры;
Подготовка руководящих кадров (создание резерва)	анализ подготовки программ формирования резерва функционирования и резерва развития. Анализ опыта реализации программы и оценка ее эффективности;
Мониторинг социально-психологической ситуации и организация коммуникации внутри мероприятия	диагностика кадровых процессов и социально-психологического климата, оценка уровня социальной напряженности в организации. Диагностика организационной культуры, типа управленческой команды, оценка уровня их соответствия другим элементам организации (целям, структуре, технологии, финансам, системе управления, кадровому составу). Определение потребности в подготовке и реализации программ развития внутриорганизационной коммуникации.

Оценка эффективности системы управления предполагает оценку кадрового состава и оценку кадрового потенциала. Оценка кадрового состава должна включать:

- оценку укомплектованности кадрового состава в целом и по уровням управления, включая оценку обеспеченности персоналом технологического процесса;

- оценку соответствия уровня подготовленности персонала требованиям деятельности;

- анализ структуры кадрового состава в соответствии с требованиями технологии и классификатором должностей;

- анализ структуры кадрового состава по социально-демографическим характеристикам;

- оценку текучести кадров.

Оценка кадрового потенциала предполагает:

- диагностику основной ориентации управленческого персонала - ориентация на задачу или отношения;

- распределение управленческих ролей;

- умение проектировать;

- сверхнормативную активность;

- инновационный потенциал;

- способность к обучению;

- ролевой репертуар в групповой работе;

- удовлетворенность статусом, ориентация на должностной рост, наличие резерва на выдвижение, оценка кадрового резерва.

Таким образом, оценка кадрового потенциала организации создает конкретную картину по:

1. Укомплектованности штатного расписания;

2. Соответствию уровня квалификации персонала требованиям должности;

3. Текучести кадров;

4. Социально-демографические характеристики потенциала;

5. Развитости управленческого потенциала организации.

При определении оценки эффективности системы управления персоналом предприятия проводится анализ количественных и качественных характеристик персонала [15, с. 87].

Количественные характеристики персонала выражаются численностью работников организации, необходимой для достижения целей ее деятельности. В настоящее время организации самостоятельно определяют

количественную потребность в персонале, используя различные методы расчетов, рекомендуемые как в отечественной, так и в зарубежной практике, например: метод, основанный на использовании данных о времени трудового процесса, метод расчета по нормам обслуживания, метод расчета по рабочим местам и нормативам численности.

В современных условиях, когда традиционные технологии, стремившиеся свести к минимуму вмешательство человека в производственный процесс, постепенно уступают место гибким информационным системам, инновационному производству, основанному на использовании высококвалифицированной рабочей силы, предприятия стремятся к оптимизации состава и численности работников. Но в то же время возрастает значимость качественных характеристик, которые выражают определенные сущностные свойства и способности человеческих ресурсов.

Выделение данных характеристик обусловлено спецификой работников как личностей, отличающихся индивидуальными способностями и возможностями, мотивацией, навыками и опытом. Именно личные качества оказывают сильное влияние на поведение работника в организации, выполнение им определенной профессиональной и социальной роли в коллективе.

Капиталом и техникой управляют почти так же, как и раньше, люди же стали теперь личностями, и ими следует управлять по-другому. Когда организация подавляет личность, она ставит под угрозу свою способность изменяться. Когда же организация стимулирует самовыражение личности, то ей трудно не обновляться.

Для характеристики с количественной стороны используются такие показатели, как:

- численность промышленно-производственного персонала и персонала непромышленных подразделений;

- количество рабочего времени, возможного к отработке при нормальном уровне интенсивности труда (границы возможного участия работника в труде) [15, с. 89-90].

Качественная характеристика трудового потенциала направлена на оценку:

- физического и психологического потенциала работников предприятия (способность и склонность работника к труду - состояние здоровья, физического развития, выносливости и т.п.);

- объема общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, обуславливающих способность к труду определенного качества (образовательный и квалификационный уровни, фундаментальность подготовки и т.п.);

- качество членов коллектива как субъектов хозяйственной деятельности (ответственность, сознательная зрелость, интерес, сопричастность к экономической деятельности предприятия и т.п.).

При качественной характеристике персонала анализируются данные, отражающие образовательный и квалификационный уровень, наличие специальной профессиональной подготовки и ее продолжительность, половозрастной состав. Характеристика качественной стороны персонала также может быть произведена с использованием количественных показателей.

Например, для оценки состояния здоровья применяются показатели частоты и тяжести заболеваний в расчете на 100 работников (т.е. состояние здоровья оценивается косвенно через уровень заболеваемости), для оценки уровня квалификации - средний разряд рабочих, уровня образования - среднее количество классов общеобразовательной школы, для оценки профессиональной подготовки - доля лиц, окончивших ПТУ, количество месяцев профессиональной подготовки и т.д.

Следует отметить, что сбор такого рода информации, особенно в части получения качественных характеристик, затруднен и требует специальных исследований.

Все качественные характеристики можно подразделить на три основные группы:

1. психофизиологические - способности работника, состояние его здоровья, работоспособность, выносливость, тип нервной системы и т.п.;
2. квалификационные - объем, глубина и разносторонность общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, обуславливающие способности работников к труду определенного содержания и сложности;
3. социальные - уровень социальной зрелости, ценностные ориентации, потребности, мотивы, цели, ожидания и интересы в сфере труда.

Знание психофизиологических и социальных характеристик помогает более эффективно использовать потенциал каждого работника, выбрать правильную форму управленческого воздействия, опираясь на положительные черты и преодолевая отрицательные.

Например, к важным психофизиологическим характеристикам современных человеческих ресурсов следует отнести здоровье, которое характеризуется рядом параметров, оказывающих непосредственное влияние на работоспособность человека, его возможность плодотворно трудиться, развиваться, профессионально и совершенствоваться. [15, с.99-103].

Структуризация характеристик персонала позволяет разработать перспективную модель человеческих ресурсов в соответствии с поставленными стратегическим целями и инновационными задачами.

Например, социально-демографическая структура характеризует такие показатели, как возраст, пол, уровень образования, стаж работы, потребности, мотивы. Для определения перспектив развития и оценки состояния человеческих ресурсов недостаточно знать абсолютные количественные показатели, характеризующие, например, контингент мужчин и женщин, средний возраст сотрудников и тд.

Такие показатели не являются достаточно информативными, поэтому возникает проблема структурирования и регулирования соотношений отдельных групп в организации. Более продуктивным является переход к относительным показателям, определяющим удельный вес одной из групп работников по отношению к их общей численности. Знание динамики возрастной структуры по категориям работников, отдельным подразделениям, специальностям позволяет более эффективно управлять процессами планирования потребностей организации в человеческих ресурсах, подготовки резерва, профессионального обучения, компенсаций.

Как правило, люди старшего возраста имеют больший стаж, а следовательно, практический опыт и лучшее знание специфики трудовой деятельности. В свою очередь, молодые сотрудники более образованны, энергичны, инициативны. Только сочетание преемственности традиций, взаимообогащение профессионализма, опыта, деловых связей с новаторством, предприимчивостью и творчеством молодых может значительно повысить эффективность человеческих ресурсов.

Аналогично возрастной структуре организации анализируют состав персонала по уровню полученного образования. При характеристике качества персонала в современных организациях повышается значимость показателя образования, так как неуклонно возрастает спрос на высококвалифицированные кадры, способные решать сложные инновационные задачи, сориентированные на постоянное обновление знаний, навыков и способностей.

Понятие «профессионально-квалификационная структура» включает в себя два самостоятельных, хотя и тесно связанных между собой аспекта - профессиональную структуру и квалификационную структуру. При этом под профессиональной структурой персонала понимается соотношение представителей профессиональных различных групп, а под квалификационной - соотношение работников различных уровней квалификации. [18, с. 94-110].

Научно обоснованное профессионально-квалификационное структурирование персонала требует, прежде всего, исследования содержания процесса труда в современной организации. В любом виде трудовой деятельности можно выделить две компоненты.

Первая из них характеризует труд, выполняемый по заданной технологии, инструкции, схеме, когда исполнитель работы не вносит в нее никаких элементов новизны и собственного творчества. Такой труд будем называть регламентированным, или исполнительским.

Вторая компонента характеризует труд, направленный на создание новых духовных или материальных благ, новых методов производства. Этот вид труда будем называть творческим, инновационным. Рациональный механизм управления персоналом требует строгого соответствия между сложностью выполняемой работы и уровнем квалификации работника. Если работник, имеющий высокую квалификацию, выполняет работы низкого уровня сложности, то его профессиональный потенциал используется неэффективно.

С другой стороны, если сложность труда выше уровня квалификации работника, то, во-первых, это приводит к увеличению затрат времени на выполнение такой работы, во-вторых, может снизить качественные параметры. И то и другое ведет к увеличению затрат на содержание персонала.

Таким образом, структуризация персонала позволяет раскрыть свойства и качественные характеристики человеческих ресурсов в деловой организации, глубже понять современные тенденции их развития. Типологический анализ структур персонала помогает в выборе эффективных средств управленческого воздействия для рационального формирования, использования и развития трудовых и творческих способностей работников в конкретных условиях в соответствии с поставленными целями и задачами.

Глава 2. Исследование системы управления персоналом на примере ЧДОУ «Солнышко»

2.1 Краткая характеристика ЧДОУ «Солнышко» и его деятельности.

Основные характеристики персонала

Частное дошкольное образовательное учреждение «Солнышко» является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, обособленное имущество, расчетный и другие счета в банковских учреждениях; печать и штамп со своим наименованием.

В дошкольной организации оказывается услуга по программам дополнительного образования для детей с 1 года до 7 лет: Курс «Развивающие игры и музыкальные занятия для детей с 1 года до 3 лет»; курс «Логика»; курс «Обучение чтению»; курс «Чтение и письмо»; курс Математика и логика»; курс «Подготовка к школе: чтение, письмо, окружающий мир»; курс «Подготовка к школе: математика и логика»; курс «Английский язык»; курс «Веселое творчество»; курс «Хореография»; курс «Тхэквондо».

По каждому курсу программ дополнительного образования проводятся групповые занятия. При формировании групп учитывается возраст и навыки ребенка. Количество детей в группах: 8 человек.

Основными задачами и целями образовательного процесса Учреждения являются:

- охрана жизни и укрепление физического и психического здоровья детей;
- сохранение и поддержка индивидуальности ребенка, развитие индивидуальных способностей и творческого потенциала каждого ребенка как субъекта отношений с людьми, миром и самим собой;
- обучение с учетом возрастных категорий учащихся гражданственности, уважения к правам и свободам человека, любви к окружающей природе, Родине, семье;

- взаимодействие с семьями обучающихся для обеспечения полноценного развития ребенка, оказание консультативной и методической помощи родителям по вопросам воспитания, обучения и развития обучающихся;

- создание равных образовательных условий, обеспечивающих саморазвитие обучающегося как субъекта собственной жизнедеятельности с учетом его психофизиологических особенностей.

Для достижения данных целей Учреждение осуществляет деятельность по реализации дополнительных обще-развивающих программ для детей с 1 года до 7 лет. Преподаватели Учреждения, реализуют дополнительные обще-развивающие программы для детей с 1 года до 7 лет, согласно тематического планирования, что способствует эффективному отслеживанию результатов образовательной деятельности, своевременному внесению корректив в образовательный процесс.

Непосредственно организованная образовательная деятельность проводится согласно утвержденного режима занятий и учебному плану. Образовательная нагрузка соответствует требованиям СанПиН. Одной из важнейших составляющих деятельности педагогического коллектива является деятельность по сохранению и укреплению здоровья обучающихся, применение здоровье-сберегающих технологий и создание развивающей среды.

Непосредственное руководство Учреждением осуществляет директор в соответствии с действующим законодательством и он же несет ответственность за руководство образовательной, научной работой и организационно-хозяйственной деятельностью Учреждения. Основными партнерами в реализации педагогического процесса в детском центре являются родители воспитанников, отношения с которыми выстраиваются на договорной основе.

Взаимодействие с родителями выстраивается на позициях единомышленников, союзников, активных участников обучения и

воспитания детей. Качественный состав персонала детского центра рассмотрим с помощью построения его структуры по нескольким основным признакам:

- по возрастному;
- по уровню образования;
- по стажу работы.

Среднесписочная численность компании составляет 55 чел. Структура персонала по возрастной категории представлена в таблице 2.

Таблица 2 - Структура персонала по возрастной категории

Возраст	Число сотрудников, чел.	Удельный вес, %
До 25 лет	5	9,09
25-35 лет	39	70,91
35-45 лет	1	1,82
Свыше 45 лет	10	18,18
Всего	55	100,00

Представим данные графически (рисунок 1).

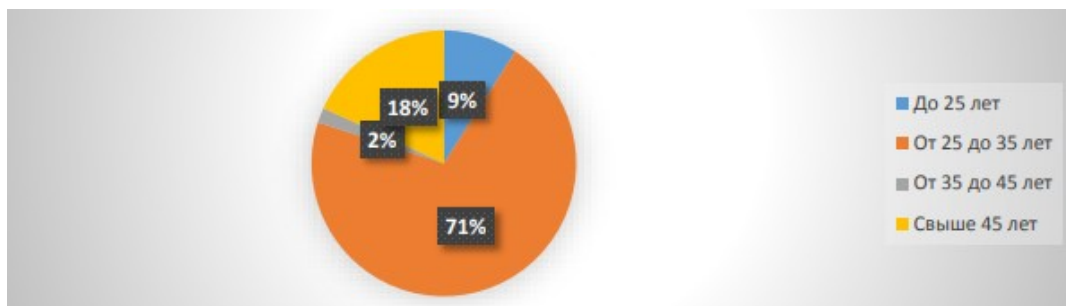


Рисунок 1 - Структура персонала по возрастной категории

Как мы видим из представленных данных, в учреждении наибольшее число сотрудников – от 25 до 35 лет, эта возрастная группа имеет наибольший удельный вес в данной структуре – 70,91%. На втором месте по возрастной структуре персонала – работники свыше 45 лет-18,18 %. Наименьший удельный вес в возрастной структуре занимают сотрудники с 35 до 45 лет – 1,82 %. Следовательно, в данный момент не актуальна проблема старения персонала. Многочисленная часть персонала (70,91 %)–

находятся в возрасте от 25 до 35 лет, что говорит о том, что коллектив организации достаточно молодой. Структура персонала по уровню образования представлена в таблице 3.

Таблица 3 - Структура персонала по уровню образования

Образование	Число сотрудников, чел.	Удельный вес, %
ВО	41	74,55
СПО	10	18,18
Среднее образование	4	7,27
Всего	55	100,00

Деление по образовательному уровню очень хорошо видно на диаграмме (рис.2).

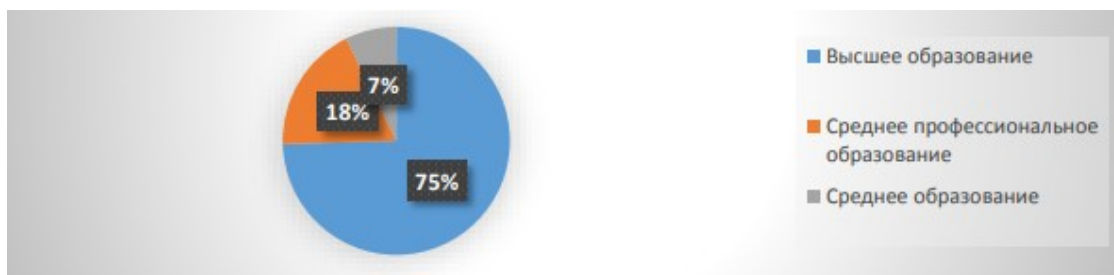


Рисунок 2 - Структура персонала по уровню образования

Из приведенных данных видно, что уровень образования работников в учреждении достаточно высокий: 75% - имеют высшее образование, 18% - среднее профессиональное, 7% - среднее (рис.2). Это обусловлено высокими требованиями, предъявляемыми к персоналу в организации. Этот уровень образования персонала позволяет работать компании на высоком профессиональном уровне. Потенциал компании к росту и достижению высоких финансовых результатов достаточно велик. Структура персонала по стажу работы представлена в таблице 4.

Таблица 4 - Структура персонала в зависимости от стажа работы

Стаж работы	Число сотрудников, чел.	Удельный вес, %
До 1 года	7	12,73
1-5 лет	21	38,18
5-10 лет	13	23,64
10-20 лет	11	20,00
20-30 лет	3	5,45
Всего	55	100,00

Представим данные графически (рис.3).

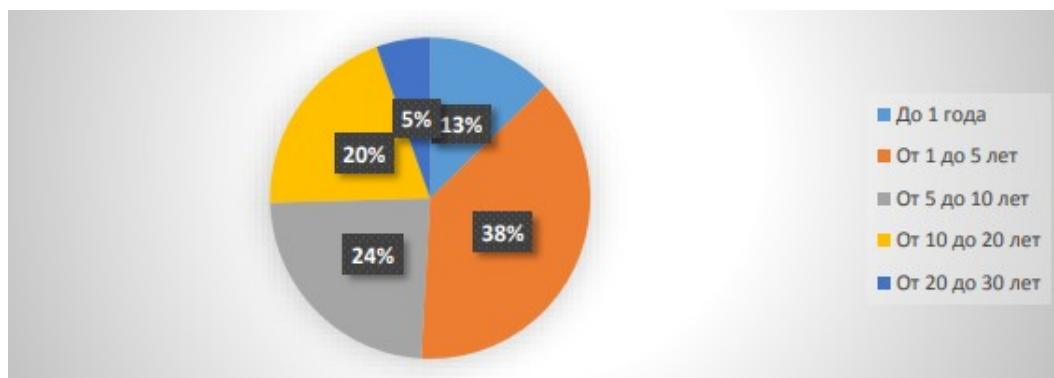


Рисунок 3 - Структура персонала в зависимости от стажа работы

Данные, приведенные в таблице 3 показывают, что наибольший удельный вес в данной структуре персонала занимают сотрудники со стажем от 1 до 5 лет (38,18 %). На втором месте в данной структуре персонала работники со стажем от 5 до 10 лет (23,64%). Третье место занимают работники со стажем от 10 до 20 лет (20,00%). Работники со стажем от 20 до 30 лет имеют небольшую долю – всего 5,45%. Совсем не опытные и молодые специалисты занимают в данной структуре небольшую долю – всего 12, 73%.

Анализируя всю собранную информацию, можно сделать вывод, что ЧДОУ «Солнышко» обладает достаточно квалифицированным и опытным персоналом, на который может рассчитывать в любой ситуации. Потенциал компании к росту и достижению высоких финансовых результатов достаточно велик. Однако стоит обратить внимание на уровень текучести кадров в компании.

2.3 Анализ системы управления персоналом ЧДОУ «Солнышко»

Трудовой коллектив составляют все граждане, участвующие своим трудом в его деятельности. Трудовые отношения возникают между работником и работодателем на основании трудового договора, заключаемого ими в соответствии с 16 статьей Трудового кодекса Российской Федерации [29, с. 16].

Работники Детского центра имеют право на участие в управлении организацией. Основными формами участия работников в управлении являются:

- учет мнения представительного органа;
- проведение представительным органом консультаций с работодателем по вопросам принятия локальных нормативных актов;
- получение информации от работодателя по вопросам обсуждения с работодателем вопросов о работе организации, внесении предложений по её совершенствованию, непосредственно затрагивающим интересы работника;
- обсуждение представительным органом работников планов социально-экономического развития организации;
- участие в разработке и принятии коллективных договоров.

Представители работников имеют право получать от работодателя информацию по вопросам:

- реорганизации или ликвидации организации;
- введения технологических изменений, влекущих за собой изменение условий труда работников;
- профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников;
- по другим вопросам, предусмотренным Трудовым кодексом Российской Федерации, иными федеральными законами, учредительными документами организации, коллективным договором.

Представители работников имеют право вносить соответствующие предложения в органы управления организацией по этим вопросам.

Основными характеристиками персонала организации ЧДОУ «Солнышко» является его численность и структура. В структуру входят:

- аппарат управления;
- бухгалтерия;
- педагогический персонал;
- учебно-вспомогательный персонал;
- технический персонал.

Структура основных элементов, формирующих систему управления персоналом в ЧДОУ «Солнышко» представлена на рисунке 4.

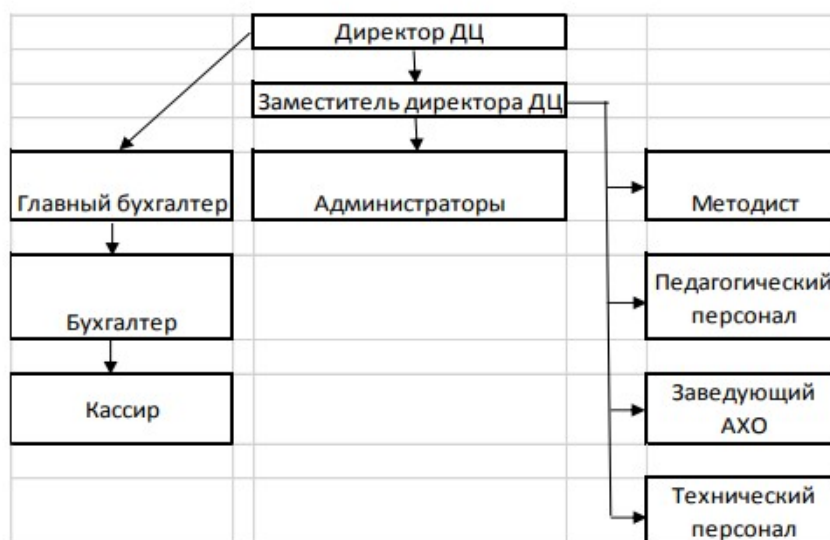


Рисунок 4 - Система управления персоналом

Непосредственное управление ЧДОУ «Солнышко» осуществляет заместитель директора. Заместитель директора:

- руководит деятельностью, несет персональную ответственность за выполнение возложенных задач и функций;
- представляет учреждение в органах государственной власти и местного самоуправления, в судебных органах, а также в предприятиях, в

учреждениях и организациях, действует от имени учреждения по доверенности;

- издает приказы, дает указания в соответствии с нормами действующего законодательства, обязательные для исполнения работниками;

- разрабатывает и представляет на утверждение коллектива работников, правила внутреннего трудового распорядка, утверждает должностные инструкции;

- рассматривает вопросы повышения квалификации, переподготовки кадров - разрабатывает и вносит на утверждение структуру и штатное расписание;

- привлекает к дисциплинарной и материальной ответственности, поощряет, принимает на должность, увольняет с должности всех работников;

- ведет строгий контроль за выполнением обязанностей всеми сотрудниками согласно Устава;

- заключает от имени учреждения договоры;

- распределяет обязанности между работниками;

- проводит анализ потребителей и рынков, составляет планы продвижения товаров, прорабатывает рекламные кампании, организует различные мероприятия и т.д.

В подчинении заместителя директора: Администраторы; Методист; Педагогический персонал; Заведующий АХО; Технический персонал; Сферы деятельности каждого разделены и обозначены в должностных инструкциях.

Существующая организационно-управленческая структура является линейной по принципу своего построения. Руководитель наделен всеми видами полномочий и осуществляет единоличное руководство. Руководитель несет полную ответственность за результаты деятельности вверенного ему объекта.

Из анализа видно, что представленной организационной структуре присущи недостатки, свойственные всем линейным структурам:

- разобщенность горизонтальных связей в производственных системах;

- множество контактов с подчиненными, информационная перегрузка;
- при большом числе уровней управления удлиняется процесс принятия и реализации управленческих решений;
- увеличение количества уровней управления при росте организации;
- жесткость структуры.

Определено, что в целом организационная структура соответствует общей цели организации, но требует небольшой доработки, так как некоторые функции распределены нерационально, существует проблема перегруженности заместителя директора, который выполняет много функций. Такая излишняя перегруженность и ответственность заместителя могут отрицательно сказаться на результатах работы, привести к ошибкам и недочетам в работе.

Помимо этого в учреждении отсутствует согласованная система приема персонала, данная работа не планируется и проводится только при непосредственно возникшей вакансии. Возможно, отсюда и идет проблема роста коэффициента текучести. Также часть кадровой работы (собеседование, решение о приеме на работу), выполняет заместитель директора, что также вызывает его перегруженность. На нем должна лежать обязанность по определению общей стратегии кадровой политики, расстановка персонала, оплата труда, а прием на работу, и другие вопросы, возникающие в системе подбора, оценки, увольнения персонала должен выполнять специалист - менеджер по персоналу.

Структуру управления учреждением необходимо преобразовывать в такую систему, при которой каждое структурное подразделение наделяется той или иной степенью самостоятельности, ориентируется на потребности определенного рынка и становится бизнес - единицей в составе компании.

Глава 3. Основные направления совершенствования системы управления персоналом в ЧДОУ «Солнышко»

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии

Одним из важнейших факторов успешного функционирования предприятия в рыночных условиях, является четко отлаженная, свободно адаптирующая к различным изменениям организационная структура управления.

Совершенствование организационной структуры должно быть направлено на:

1. Оптимизацию организационной структуры адекватно и оперативно реагирующую на изменения во внешней среде.
2. Разработку рекомендаций по процессу управления основными функциями предприятия.
3. Освободить руководство объединения от повседневной рутинной работы, связанной с оперативным управлением научно-производственным комплексом.
4. Устранение пересекающихся зон ответственности, а также провисших кусков, фаз управленческих процессов.
5. Повышение оперативности реализации управленческих решений.

Предлагаемая организационная структура управления должна:

- обеспечить выполнение всех объективно необходимых функций управления;
- отвечать нормам управляемости и требованиям рациональных информационных связей;
- иметь минимальное, но достаточное количество ступеней управления;
- усиливать все функции аппарата управления;
- гарантировать высокую адаптивность, надежность, оперативность, качество, экономичность и эффективность управления.

В настоящее время существуют различные виды организационных структур управления, однако, до сих пор не существует такой рациональной структуры, которая бы одинаково подходила для всех типов организаций. Рациональная организационная структура предприятия не должна допускать дублирования одних и тех же функций на различных уровнях принятия того или иного решения. Между всеми структурными элементами системы управления должны быть четко разграничены полномочия и сферы ответственности. Однако эти разграничения не должны основывать инициативу звеньев управления.

Основными критериями рациональной структуры управления выступают:

- взаимодействие звеньев управления;
- концентрация функциональных звеньев в функциональных узлах, но при условии частичной их самостоятельности, т.е. реальные возможности участия каждого звена в едином процессе управления;
- наименьшее число источников «приема» и «выхода» команд у каждого звена управления;
- способность структуры управления адаптироваться к изменяющимся внешним и внутренним условиям функционирования предприятия.

При совершенствовании организационной структуры управления ЧДОУ «Солнышко» необходимо следовать следующим принципам:

- принцип единства распорядительства и персональной ответственности. Он исключает двойственность подчинения и возможность получения противоречивых указаний;
- принцип распространенности контроля. Следует правильно определить количество подчиненных, которыми может эффективно руководить один человек, т.е. норму управляемости;
- принцип четкого функционального разграничения. Каждое производственное и функциональное звено должно иметь ограниченные

функции, не затрагивающие функции других подразделений на одном уровне управления;

- принцип соответствия прав, обязанностей и ответственности каждого звена управления и должностного лица. Такое соответствие создает реальные условия для принятия и реализации оптимальных решений;

- принцип гибкости и экономичности. Организационная структура управления должна реагировать на изменения внутренней и внешней среды с наименьшими затратами, т.е. обладать свойством рациональной самоадаптации.

Основным принципом управления должен стать принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении. Оптимальным будет подход, когда централизованными являются решения, относящиеся к разработке политики - целей и стратегии фирмы в целом, а децентрализованными - решения, относящиеся к оперативному управлению.

Проведенные нами исследования системы управления персоналом в данном учреждении позволяют констатировать тот факт, что она далеко не совершенна. Таким образом, необходимо пересмотреть организационную структуру управления образовательным учреждением, и смоделировать такую структуру управления, которая позволит выйти на принципиально новый уровень стабилизации коллектива и повышение уровня его инновационного потенциала.

Перспективы развития системы управления персоналом должны осуществляться в следующих направлениях:

1. В каждом филиале выделить должность руководителя филиала из числа администраторов. Возложить часть обязанностей заместителя директора на эту должность.

2. Возложить обязанности на сотрудника из числа администраторов по маркетингу и продвижению. 3. Возложить обязанности по подбору персонала на бухгалтера. В соответствии с предлагаемыми изменениями

организационная структура ЧДОУ «Солнышко» будет выглядеть следующим образом (рис. 5).

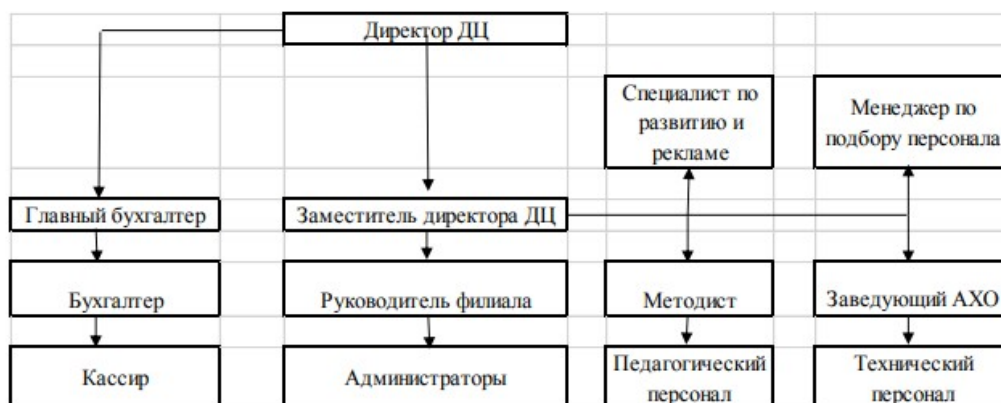


Рисунок 5 - Оптимизированная организационная структура

Для решения проблемы перезагруженности заместителя директора предлагается перераспределение функциональных обязанностей и частичное делегирование полномочий. Анализ функциональных обязанностей показал, что загруженность заместителя директора довольно высока. В частности, эта проблема возникла вследствие выполнения сотрудником работ, не относящихся к его непосредственным обязанностям. К примеру, руководитель помимо своих основных функций (планирование, организация, анализ, контроль) выполняет некоторые другие задачи (разработка фирменного стиля, сотрудничество с директорами, разрешение конфликтных ситуаций).

Наиболее вероятным и удовлетворяющим общие интересы оптимизации является вариант выделения в каждом филиале должности руководителя филиала, который возьмет на себя часть функций заместителя директора. Чтобы ликвидировать пробелы в информационной системе предприятия, прежде всего, необходимо структурировать маркетинговую деятельность, посредством создания внутрифирменной системы сбора и обмена информации. Наличие чётко налаженной маркетинговой системы существенно повлияет на деятельность организации.

Однако, несмотря на создание внутрифирменной маркетинговой системы, которая упростит анализ получаемой информации, остаётся один весомый нерешённый вопрос: «Могут ли сотрудники фирмы эффективно выполнять маркетинговые функции?». Тот факт, что выполняемые функции являются дополнительными, а не прямыми обязанностями приводит к несвоевременной обработки, получения и анализа информации, что в свою очередь негативно сказывается на своевременном развитии предприятия.

Для создания хорошо работающей системы маркетинговой информации, решения проблем, связанных с несогласованной маркетинговой деятельностью, а также нереализованности некоторых функций, необходимо определить из числа сотрудников должность менеджера – маркетолога с последующим его обучением, который смог бы объединить разрозненные маркетинговые функции в единую службу. Сейчас жизненно важно быстро адаптироваться в бизнес - среде.

В условиях изменяющейся экономической ситуации необходим постоянный контроль не только за внутрифирменными процессами, но и за деятельностью конкурентов. Чтобы сохранить текущее положение, обеспечить необходимую норму прибыли, а также создать конкурентное преимущество, надо непрерывно анализировать окружение, постоянно работать над стимулированием продажи услуг и привлечением новых клиентов.

Для этого нужно:

- отслеживать изменения ряда факторов спроса на строительные услуги: цена услуги или комплекса услуг, доход клиентуры, цены на подобные услуги у конкурентов, прогноз изменения цен на услуги, число клиентов на рынке и темпы их прироста, требования и предпочтения клиентуры, роль и местооцениваемого вида строительных услуг в структуре потребностей в строительных услугах, размеры и типы предприятий, предъявляющих товары к перевозке, используемые технологии и возможности клиента (запросы уровня качества), а также отслеживать всю

доступную информацию о структуре строительной отрасли и тенденций её изменений конкурентах и корректировать свою деятельность в случае необходимости;

- производить построение маркетингового плана с учётом особенностей спроса на строительство дорог;

- кроме того, формирование спроса на услуги предусматривает проведение мероприятий по привлечению клиентуры: изучение рынка строительных услуг, целенаправленная реклама, разработка и прогнозы реализации дополнительных услуг.

Полноценный анализ, необходимый для разработки маркетинговых мероприятий по расширению бизнеса, требует немалых временных ресурсов. Именно поэтому выполнение этих функций одним человеком окажет нужный эффект, менеджер - маркетолог, структурирующий уже имеющиеся данные и, получив новые, сможет предоставить организации те решения, которые окажутся преимуществом перед конкурентами.

Внедрение этой должности в структуру компании позволит не только комплексно проводить анализ функций внешнего и внутреннего маркетинга, но и устранить имеющиеся недостатки. При условии чётко организованной маркетинговой деятельности руководство предприятия сможет получить необходимые данные, которой, по сути, станут основой для развития. Помимо того, перераспределение обязанностей снимет ряд дополнительных обязанностей, он окажет существенное влияние на качество выполняемых работ.

Но главным образом результатом принятого решения будет деятельность привлечённого сотрудника по разработке комплекса мероприятий, повышающих эффективность работы предприятия. Анализ структуры управления показал, что в ЧДОУ «Солнышко» существует перегрузка заместителя директора кадровой работой, и как следствие, кадровая работа ведется неэффективно, нет слаженной системы приема персонала, за последний год наблюдается рост коэффициента текучести. В

связи с этим рассмотрим возложение обязанностей по подбору персонала на бухгалтера.

Деятельность менеджера по персоналу должна быть направлена на:

- организацию работы с персоналом в соответствии с общими целями развития организации и конкретными направлениями кадровой политики для достижения эффективного использования и профессионального совершенствования работников;

- обеспечение укомплектование учреждения работниками необходимых профессий, специальностей и квалификации;

- определение потребности в персонале, изучении рынка труда с целью определения возможных источников обеспечения необходимыми кадрами;

- осуществление подбора кадров, проведение собеседований с нанимающимися на работу, в том числе с выпускниками учебных заведений, с целью комплектования штата работников;

- организацию обучения персонала, координацию работы по повышению квалификации сотрудников и развитию их деловой карьеры;

- совместно с руководителями структурных подразделений участвует в принятии решений по вопросам найма, перевода, продвижения по службе, понижения в должности, наложения административных взысканий, а также увольнения работников;

- перераспределение функций на данном уровне позволяет сделать систему управления персоналом более эффективной, а следовательно работу учреждения более стабильной. При перераспределении функций, у генерального директора становится меньше функций, что позволяет ему больше времени уделять решению стратегических вопросов организации, заниматься стратегией развития и развитием деятельности.

Таким образом, изменения в системе управления персоналом ЧДОУ «Солнышко», прежде всего, нацелены на улучшение работы в области управления персоналом и на повышение эффективности работы персонала предприятия.

3.2 Оценка экономической эффективности разработанных мероприятий

При внедрении предлагаемых мероприятий важное значение имеет экономический эффект, который они принесут в результате внедрения.

Экономическая эффективность изменений в системе управления персоналом включает в себя решение задач стоящих перед организацией. Она будет зависеть от правильного и эффективного использования человеческих ресурсов.

Таким образом, изменения в системе управления персоналом носят двухстороннюю направленность - с одной стороны удовлетворяет потребности организации, с другой - работников. Следовательно, изменений в системе управления персоналом имеет как социальный, так и экономический характер.

Для начала необходимо рассчитать затраты которые компания понесет в процессе реализации предложенных мероприятий.

1. В каждом филиале (2 филиала) выделить должность руководителя филиала из числа администраторов. Возложить часть обязанностей заместителя директора на эту должность.

Дополнительное вознаграждение к заработной плате – 3000 руб. Таким образом, затраты на проведение данного мероприятия составят – 108000 руб. в год.

2. Возложить обязанности на сотрудника из числа администраторов по маркетингу и продвижению. Затраты на обучение маркетолога – от 15000 руб. Дополнительное вознаграждение к заработной плате – 3000 руб.

Таблица 9 - Бюджет маркетинга ЧДОУ «Солнышко»

Мероприятие	Бюджет (тыс. руб.)
Реклама на сайте	99000
Реклама на радио	45000
Реклама на транспорте	18000
Реклама в газетах и журналах	18000
Всего	180000

Таким образом, бюджет маркетинга за год составляет 180 000 руб. Таким образом, затраты на проведение данного мероприятия составят – 231 000 руб. в год.

3. Возложить обязанности по подбору персонала на бухгалтера. Дополнительное вознаграждение к заработной плате – 3000 руб.

Таким образом, затраты на проведение данного мероприятия составят – 36000 руб. в год. Рассчитаем совокупные затраты на внедрение мероприятий: $108\ 000 + 231\ 000 + 36\ 000 = 375\ 000$ руб. в год.

Выручка за 2023 год с учетом внедрения мероприятий определена экспертным методом, т.е. на основании мнения специалистов компании в вопросах прогнозирования (главный бухгалтер и заместитель директора). Прогноз заместителя директора - 6%. Прогноз главного бухгалтера - 4%.

Итого среднее значение: $(6 + 4) / 2 = 5\%$. Не претендуя на абсолютную точность прогнозов, примем возможное увеличение выручки на уровне 5%.

В 2022 г. выручка составила 115 000 000 руб. Прирост выручки составит 5% и будет равен: $115\ 000\ 000 \times 0,05 = 5\ 750\ 000$ руб. Планируемая выручка: $115\ 000\ 000 + 5\ 750\ 000$ руб. = 120 750 000 руб. Величина затрат, связанных с внедрением мероприятий – 375 000 руб.

Рассчитаем экономический эффект от внедрения мероприятий. Данные для расчета экономического эффекта от внедрения мероприятий занесены в таблицу 10. (Приложение 2)

Таблица 10 - Данные для расчета экономического эффекта от внедрения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом

Показатели	До мероприятия, 2022 г.	После мероприятия	Изменение
Выручка от реализации продукции, услуг или объем товарооборота (без НДС), тыс.руб.	115000	120750	105%
Себестоимость продукции, услуг, тыс.руб.	65000	65375	1,01%
Затраты на один руб. реализации, коп.	0,57	0,57	-
Балансовая прибыль, тыс.руб.	50000	55375	110,75%
Чистая прибыль, тыс.руб.	7400	10965	148%
Рентабельность продаж, %	6,43	9,08	141,2%

Таким образом, внедрение данного мероприятия приведет к приросту выручки на 5 750 тыс. руб. Затраты при этом составят 375 000 руб., чистая прибыль предприятия увеличится на 48%, а рентабельность возрастет на 41,2%.

Экономический эффект определяется как разность прибыли от реализации продукции до и после внедрения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом, и рассчитывается по следующей формуле: $Ээ = П1 - П0$, где $Ээ$ - экономический эффект, тыс. руб. $П1$, $П0$ - прибыль от реализации продукции соответственно после и до внедрения мероприятия, тыс. руб.

Экономический эффект составит: $120\ 750 - 115\ 000 = 5\ 750$ тыс. руб.

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

Заключение

Подведем итог дипломному исследованию. В проекте были изучены теоретические основы системы управления персоналом, рассмотрены понятие и сущность системы управления персоналом. Установлено, что система управления персоналом - комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособность организации.

В рамках исследования проведен анализ системы управления персоналом в ЧДОУ «Солнышко» и выявлены её достоинства и недостатки. Результаты анализа персонала показали, что ЧДОУ «Солнышко» обладает достаточно квалифицированным и опытным персоналом, на который может рассчитывать в любой ситуации. Потенциал компании к росту и достижению высоких финансовых результатов достаточно велик. Однако стоит обратить внимание на уровень текучести кадров в компании.

Проанализирована организационная структура ЧДОУ «Солнышко». Выявлено, что система управления персоналом ЧДОУ «Солнышко» недостаточно эффективна. Функциональная структура несет в себе недостатки, которые ранее не являлись определяющими, но в изменившихся экономических условиях стали серьезными и требующими немедленного устранения.

Определено, что в целом организационная структура соответствует общей цели организации, но требует небольшой доработки, так как некоторые функции распределены нерационально, существует проблема перегруженности заместителя директора, который выполняет много функций.

Такая излишняя перегруженность и ответственность заместителя могут отрицательно сказаться на результатах работы, привести к ошибкам и недочетам в работе. Отсутствует согласованная система приема персонала, данная работа не планируется и проводится только при непосредственно

возникшей вакансии. Возможно, отсюда и идет проблема роста текучести кадров.

С целью ликвидации выявленных недостатков, в третьей главе были предложены мероприятия по повышению эффективности системы управления персоналом в ЧДОУ «Солнышко».

Для повышения стабильности работы предприятия и разработки эффективной системы управления персоналом разработаны рекомендации и мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом, которые состоят в следующем: повышение роли системы управления персоналом, за счет изменения организационной структуры предприятия, перераспределение функций.

Эти изменения в системе управления персоналом ЧДОУ «Солнышко», прежде всего, нацелены на улучшение работы в области управления персоналом и на повышение эффективности работы персонала предприятия.

Таким образом, была достигнута цель работы – разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом в ЧДОУ «Солнышко».

Список использованной литературы

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / Майкл Армстронг, Стивен Тейлор. – 14-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, Прогресс книга, 2018. – 1038 с.
2. Архипова, Н.И. Современные проблемы управления персоналом : монография / С.В. Назайкинский, О.Л. Седова, Рос. гос. гуманитар. ун-т, Н.И. Архипова. – М. : Проспект, 2018. – 161 с.
3. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 381 с.
4. Беседина, О. И. Инновационные методы в кадровой политике / О.И. Беседина, Д.И. Зновенко, Е.В. Малахова // Экономика. Менеджмент. Инновации. – 2019. – №1(19). – С. 3-10.
5. Вукович Г. Г. Управление персоналом: теория и методика / Г. Г. Вукович // Экономика Профессия Бизнес. – 2019. – № 4. – С. 20-25.
6. Гасанова, А.А. Управление персоналом в системе управления организацией / А.А. Гасанова // Инновационная наука. – 2019. – №11. –С. 50-53.
7. Герасимов, Б.Н. Методологические инструменты исследования и оценки эффективности процесса управления персоналом организации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 2. – С. 160-169.
8. Глик, Д. И. Эффективная работа с персоналом : практическое пособие / Д. И. Глик. – 2-е изд. – Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. – 144 с.
9. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников ; под редакцией Н. А. Горелова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 270 с.

10. Горина, М. С. Управление персоналом предприятия и методы оценки его эффективности / М.С. Горина // Modern Economy Success. – 2019. – № 3. – С. 15-22.
11. Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 249 с.
12. Городнова, Н.В. Обучение и оценка квалификации персонала как механизм управления человеческим капиталом : учеб. пособие / Городнова Н.В., Самарская Н.А., Скипин Д.Л. – Екатеринбург : Юника, 2019. – 77 с.
13. Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : учебник / Д.В. Горелов, Я.И. Маликова, Е.И. Данилина. – М. : ИТК «Дашков и К», 2019. – 208 с.
14. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер ; под редакцией И. М. Степнова ; перевод Д. П. Конькова. – 4-е изд. – Москва : Лаборатория знаний, 2020. – 800 с.
15. Елкин, С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием : учебное пособие / С. Е. Елкин. – Саратов : Ай Пи Ар Медиа, 2019. – 236 с.
16. Жуков, А.Л. Аудит человеческих ресурсов организации / А.Л. Жуков, Д.В. Хабарова. – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 363 с.
17. Иванов, С.Ю. Социальное управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / С.Ю. Иванов. – М. : Московский педагогический государственный университет , 2020. – 152 с.
18. Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 168 с.
19. Кибанов, А.Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, Е.Г. Коновалова, О.Л. Чуланова. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 156 с.

20. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова, Л.Н. Кибанова – Москва: КноРус, 2021. – 360 с.
21. Климов, Н. А. Стратегическое управление персоналом в организациях / Н. А. Климов, Л. Л. Чиркова // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». 2019. – №2. – С. 54-59.
22. Коргова, М. А. Кадровый менеджмент : учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 216 с.
23. Курсова, О. А. Правовое регулирование управления персоналом : учебное пособие для вузов / О. А. Курсова. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 414 с.
24. Кязимов, К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие : учебник для вузов / К. Г. Кязимов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 202 с.
25. Ловчева, М.В. Управление персоналом: теория и практика. делопроизводство в кадровой службе: учеб.-практ. пособие / М.В. Ловчева, Е.Н. Галкина, Е.В. Гурова ; под ред. А.Я. Кибанова. – М. : РГ-Пресс, 2021. – 78 с.
26. Макарова, Л.В. Особенности управления персоналом организации / Л.В. Макарова, Н.К. Джафаров // Вестник Московского университета МВД России. – 2019. – № 1. – С. 242-244.
27. Малкова, Т.Б. Управление персоналом в цифровой экономике : учебное пособие. / Т.Б. Малкова. – Москва: КноРус, 2020. – 232 с.
28. Мансуров, Р. Е. Настольная книга директора по персоналу : практическое пособие / Р. Е. Мансуров. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 384 с.
29. Масалова, Ю. А. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : учебное пособие для вузов / Ю. А. Масалова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 191 с.

30. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 431 с.

31. Менеджмент и управление персоналом: инновации, цифровые технологии. Сборник статей / Москвитин Г.И., Козырев В.А., Ярова Т.Н. – Москва: Русайнс, 2020. – 144 с.

32. Минченкова, О.Ю., Фёдорова, Н.В. Управление персоналом: система бюджетирования. Учебное пособие / О.Ю. Минченкова, Н.В. Фёдорова – Москва: КноРус, 2018. – 224 с.

33. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для вузов / Е. Б. Моргунов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 424 с.

34. Никитина, А. С. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении : учебное пособие для вузов / А. С. Никитина, Н. Г. Чевтаева. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 187 с.

35. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, А. В. Петропавловская. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 575 с.

Бухгалтерский баланс на декабрь 2022 г.

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	31 декабр	На 31 декабря	На 31 декабря
		2020 ³	2021 ⁴	2022 ⁵
	АКТИВ			
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Нематериальные активы			
	Результаты исследований и разработок			
	Основные средства	4444	5010	5500
	Доходные вложения в материальные ценности			
	Финансовые вложения			
	Отложенные налоговые активы			
	Прочие внеоборотные активы			
	Итого по разделу I	4444	5010	5500
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Запасы	8452	11116	11700
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям			
	Дебиторская задолженность	2316	2452	2800
	Финансовые вложения			
	Денежные средства	814	1058	1200
	Прочие оборотные активы			
	Итого по разделу II	11528	14626	15700
	БАЛАНС	16026	19636	21200

Форма 0710001 с. 2

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	За декабрь	За декабрь	За декабрь
			2020 ³	2021 г. ⁴	2022 г. ⁴
	Выручка ⁵	2110	92600	106400	115000
	Себестоимость продаж	2120	53380	62208	65000
	Валовая прибыль (убыток)	2100	39220	44192	50000
	Коммерческие расходы	2210	23660	27015	30000
	Управленческие расходы	2220	9990	10566	11200
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	5570	6611	8800
	Доходы от участия в других организациях	2310	0	0	0
	Проценты к получению	2320	0	0	0
	Проценты к уплате	2330	0	0	39
	Прочие доходы	2340	0	0	0
	Прочие расходы	2350	3	3	0
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	5570	6611	8800
	Текущий налог на прибыль	2410	1114	1322	1760
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	0	0	0
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	0	0	0
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	0	0	0
	Прочее	2460	0	0	0
	Чистая прибыль (убыток)	2400	4456	5289	7400

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	За декабрь	За декабрь	За декабрь
			2020 ³	2021	2022 ⁴
	СПРАВОЧНО				
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510			
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520			
	Совокупный финансовый результат периода ⁶	2500			
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900			
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910			
Руководитель	Булатова Н.В.	Главный бухгалтер	Анаполова А.М.		
	(подпись)	(расшифровка подписи)	(подпись)	(расшифровка подписи)	
* 10 *	января 20 17 г.				
Примечания					
1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках.					
2. В соответствии с положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" от 06.11.2010 № 43н, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанный Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных доходах и расходах могут приводиться в отчете о прибылях и убытках общей суммой с раскрытием в пояснениях к отчету о прибылях и убытках, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.					
3. Указывается отчетный период.					
4. Указывается период предыдущего года, аналогичный отчетному периоду.					
5. Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.					
6. Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) отчетного периода".					