

## **Содержание:**

# **Введение**

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что одним из основных разделов анализа деятельности предприятия является исследование человеческих ресурсов. От эффективности управления и использования человеческих ресурсов во многом зависят показатели объема производства продукции, уровень себестоимости и качества выпускаемой продукции, получаемый финансовый результат, а, в конечном счете, и экономический потенциал хозяйствующего субъекта.

Повышенное внимание к управлению человеческими ресурсами объясняется настоятельной необходимостью осмысленного включения и использования в жизни организации, общества в целом самого ценного их капитала – возможностей человека, его профессионального опыта. В системе управления человеческими ресурсами отражаются принципиально важные позиции субъекта управления по отношению к человеку в организации, его способностям в сопоставлении со стратегией организации.

Объект исследования – ООО «ПРОДСЕРВИС».

Предмет исследования – особенности управления человеческими ресурсами ООО «ПРОДСЕРВИС».

Цель исследования – анализ управления человеческими ресурсами ООО «ПРОДСЕРВИС» и разработка предложений по совершенствованию управления персоналом исследуемого предприятия.

Задачи исследования:

- раскрыть содержание основных понятий управления человеческими ресурсами;
- охарактеризовать методы управления человеческими ресурсами в организации;
- дать общую характеристику ООО «ПРОДСЕРВИС»;
- оценить эффективность системы управления человеческими ресурсами ООО «ПРОДСЕРВИС»;

- разработать предложения по совершенствованию организации труда персонала ООО «ПРОДСЕРВИС».

Исследование проблем управления человеческими ресурсами предприятия относится к направлению, достаточно широко и полно освещенному в научной литературе. Методологические аспекты исследования рассматриваются в работах отечественных ученых Барина И.Н., Дорошенко Л.С., Маковской Н., Масловой И., Пескова А.Н., Трифонова А.А. и других.

В процессе выполнения работы были использованы следующие методы исследования: методы сравнительного анализа, технико-экономический и статистический анализ.

Практическая значимость и новизна исследования заключается в разработке предложений по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами на конкретном предприятии – ООО «ПРОДСЕРВИС».

Теоретическую и методическую основы работы составляют нормативные акты Российской Федерации, научная, учебная и справочная литература по управлению персоналом и анализу хозяйственной деятельности предприятия, методические рекомендации, публикации в периодических изданиях и материалы Интернет сайтов.

По структуре работа состоит из введения, трех глав основной части, заключения, списка литературы и приложений.

## **Глава 1. Значение и роль человеческих ресурсов в повышении эффективности деятельности организации**

### **1.1 Сущность человеческих ресурсов**

Люди являются наиболее ценным из ресурсов страны и организации. Поэтому основой управления любой экономической системой должно быть управление человеческими ресурсами, в общем, и персоналом организации в частности. Его содержание определяется социальными отношениями, объемами производства, технологией и другими факторами.

В масштабах экономики страны управление человеческими ресурсами направлено преимущественно на регулирование занятости, условий и оплаты труда, обеспечение взаимоотношений между работодателями и наемными работниками, повышение квалификации трудоспособного населения, разработку законодательства в сфере труда, занятости и социальных отношений.

Человеческие ресурсы являются основным средством производства, поэтому повышение кадрового потенциала – основа достижения стратегических целей организации. Эффективное управление человеческими ресурсами и создание в коллективе благоприятного климата, инвестиции в человеческий капитал повышают кадровый потенциал[1].

Человеческие ресурсы (кадры) предприятия являются главным ресурсом каждого предприятия, от качества и эффективности использования которого во многом зависят результаты деятельности предприятия и его конкурентоспособности. Человеческие ресурсы приводят в движение материально-вещественные элементы производства. Создают продукт, стоимость и прибавочный продукт в форме прибыли[2].

Персонал, коллектив – это наемные работники, менеджмент и собственники, непосредственно участвующие в процессе производства организации и получающие вознаграждение в виде заработной платы.

В зависимости от своих качественных особенностей (профессионализма, образованности, творческих способностей и др.) представители этих категорий занимают определенные уровни в иерархии организации: работники, специалисты, менеджеры различных уровней, руководители структурных подразделений и организации.

Термин «человеческие ресурсы» подчеркивает отличие трудовых ресурсов от других ресурсов производства, которое заключается во влиянии нематериальной мотивации, психологического воздействия, взаимосвязи интересов личности с целями организации на производственную деятельность организации. Человеческий ресурс отражает не только профессионализм персонала (трудового ресурса), но и качественные характеристики личности, влияющие на экономическую деятельность, – интеллект, умение взаимодействовать с окружающими, стремление к самосовершенствованию, психологическая совместимость, культура, корпоративный патриотизм[3].

Человеческий капитал отражает ту ценность, которую получила организация в результате инвестиций в человеческие ресурсы.

В современных условиях на смену теории, изучающей персонал только как издержки, как фактор, работающий по принуждению, без инициативы и влияние которого необходимо минимизировать, приходит другая теория, рассматривающая персонал как важнейший ресурс.

В понятие «человеческие ресурсы» вкладывается более широкий и глубокий смысл, чем в вышеперечисленные категории за счёт отражения активной роли человека в экономике, признания экономической целесообразности капитальных вложений в формирование и использование этого вида ресурсов[4].

Оценка и анализ персонала, изучение умений, навыков, опыта, знаний кадров организации; возмещение затрат труда в виде заработной платы, развитие персонала являются неотъемлемой частью анализа деятельности всей организации, стратегии управления персоналом, которая непосредственно взаимосвязана со стратегией развития организации в целом. Именно качественные и количественные характеристики трудовых ресурсов определяют возможности реализации программ, структурной перестройки, улучшения качественного состава, повышения эффективности использования трудовых ресурсов, роста производительности труда и качества продукции и услуг.

Каждый работник обладает трудовым потенциалом – совокупностью физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда[5].

Кадровая составляющая является важнейшим специфичным компонентом трудового потенциала, что определяется особой ролью живого творческого труда в научной и научно-инновационной деятельности. Именно кадры своим трудом приводят в движение остальные элементы потенциала. Это все виды научно-технических кадров, способных вырабатывать и реализовывать новые научно-технические идеи и находить новые области применения научно-технических результатов, выполняющих научную, педагогическую, организационную, информационную работу, и отражает как количество, так и качество кадров[6].

Человеческие ресурсы – это сумма физических и моральных качеств каждого члена коллектива, которые определяют способность организации воплощать свои цели в реальность. Физические качества определяются состоянием здоровья работника,

его трудоспособностью, психотипом, возрастом, полом, трудовыми навыками. В состав моральных качеств входят образованность, культура, творческая активность, интеллект, нравственность, самоуважение, способность к самоконтролю, умение адаптироваться к изменяющимся условиям и принимать нестандартные решения[7].

В группе служащих выделяют следующие категории работающих:

- руководители – лица, наделенные полномочиями принимать управленческие решения и организовывать их выполнение. Они подразделяются на линейных, возглавляющих относительно обособленные хозяйственные системы, и функциональных, возглавляющих функциональные отделы или службы;
- специалисты – работники, занятые инженерно-техническими, экономическими, бухгалтерскими, юридическими и другими аналогичными видами деятельности;
- собственно служащие – работники, осуществляющие подготовку и оформление документов, учет и контроль, хозяйственное обслуживание и делопроизводство (агенты, кассиры, контролеры, делопроизводители, учетчики, чертежники и др.)[8].

Кадры предприятия подразделяются по профессиям, специальностям и уровням квалификации. Под профессией подразумевается особый вид трудовой деятельности, требующий определенных теоретических знаний и практических навыков, а под специальностью – вид деятельности в пределах профессии, который имеет специфические особенности и требует от работников дополнительных специальных знаний и навыков.

Профессионально-квалификационная структура служащих предприятия находит отражение в штатном расписании. Штатное расписание предприятий и организаций бюджетной сферы – это документ, ежегодно утверждаемый руководителем предприятия и представляющий собой перечень сгруппированных по отделам и службам должностей служащих с указанием разряда (категории) работ и должностного оклада. Пересмотр штатного расписания осуществляется в течение года путем внесения в него соответствующих изменений по приказу руководителя предприятия[9].

По длительности найма на работу наемные работники подразделяются на подгруппы: постоянные работники; временные работники; сезонные работники; работники, нанятые на случайные работы.

Эффективность использования рабочей силы на предприятии в определенной мере зависит и от структуры кадров предприятия – состава кадров по категориям и их доли в общей численности[\[10\]](#).

Менеджмент человеческих ресурсов базируется на следующих исходных положениях[\[11\]](#):

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

Менеджмент человеческих ресурсов – система взаимосвязанных организационно – экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования потенциала рабочей силы на уровне организации[\[12\]](#).

Важнейшей особенностью внутрифирменного управления становится единое и комплексное воздействие на весь персонал в целом. Увязка интересов отдельных людей с интересами организации и ее стратегическими целями представляется наиболее важной и наиболее сложной задачей менеджмента, от успешного решения которой зависит эффективность функционирования организации.

Таким образом, человеческие ресурсы представляют собой совокупность различных качеств людей, определяющих их трудоспособность к производству материальных и духовных благ, и являются обобщающим показателем развития общественного производства. При этом различают человеческие ресурсы организации, региона, отрасли, страны и уровни управления ими.

## **1.2 Методы управления человеческими ресурсами в организации**

Методы управления человеческими ресурсами – способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации. Наука и практика выработали три группы методов управления персоналом: административные, экономические и социально-психологические. Данная система методов представлена в таблице 1.1.

Таблица 1.1 - Методы управления человеческими ресурсами[\[13\]](#)

Административные

Экономические

Социально -  
психологические

Установление государственных законов		Социальный анализ в коллективе работников
Формирование структуры органов управления	Технико-экономический анализ	Социальное планирование
Утверждение административных норм и нормативов	Технико-экономическое обоснование	Созданию творческой атмосферы в коллективе
Правовое регулирование	Планирование	Участие работников в управлении
Издание приказов, указаний и распоряжений	Материальное стимулирование	Социальное стимулирование развития коллектива
Инструктирование	Кредитование	Удовлетворение культурных и духовных потребностей
Отбор, подбор и расстановка кадров	Ценообразование	Формирование коллективов, групп
Утверждение методик и рекомендаций	Участие в прибылях и капитале	Создание нормального психологического климата
Разработка положений, должностных инструкций, стандартов организации	Налогообложение	Установление социальных норм поведения
Разработка другой регламентирующей документации	Установление экономических норм и нормативов	Развитие у работников инициативы и ответственности
Установление административных санкций и поощрений	Страхование	Установление моральных санкций и поощрений
	Установление материальных санкций и поощрений	

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека



трудиться в определенной организации, культура трудовой деятельности. Эти методы воздействия отличает прямой характер воздействий: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению.

Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

Экономические и социально-психологические методы носят косвенный характер управленческого воздействия. Нельзя рассчитывать на автоматическое действие этих методов и трудно определить силу их воздействия на конечный эффект.

Экономические методы – это система приемов и способов воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов. С их помощью осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников. Они основаны на использовании экономического механизма управления[14].

Социально-психологические методы управления основаны на использовании социального механизма управления. Поскольку участниками процесса управления являются люди, то социальные отношения и отражающие их соответствующие методы управления важны и тесно связаны с другими методами управления. Специфика этих методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом[15].

Методы управления персоналом можно также классифицировать по признаку принадлежности к общей функции управления: методы нормирования, организации, планирования, координации, регулирования, мотивации, стимулирования, контроля, анализа, учета. Более подробная классификация методов управления персоналом по признаку принадлежности к конкретной функции управления персоналом позволяет выстроить их в технологическую цепочку всего цикла работ с персоналом.

Управление человеческими ресурсами представляет сложную систему, включающую в себя взаимосвязанные структуры и подсистемы создания, использования и развития трудовых ресурсов[16].

Цели подсистемы управления формированием человеческих ресурсов заключаются в следующем[17]:

- обеспечение предприятия соответствующими кадрами;
- создание условий для максимальной реализации способностей работников.

Задачи подсистемы управления формированием человеческих ресурсов заключаются в:

- прогнозировании и планировании потребности в работниках;
- анализе спроса и предложения на рынке труда;
- привлечении, подборе и отборе кадров;
- подъеме эффективности выполняемых работ;
- повышении качества деятельности работников и организации в целом;
- постоянном росте уровня жизни работников.

Сущность подсистемы управления заключается в разработке целевой программы развития. Такая программа охватывает весь персонал и является составной частью программы развития организации.

### **1.3 Оценка эффективности системы управления человеческими ресурсами в организации**

Чтобы судить, насколько эффективна та или иная система управления персоналом, нужны, естественно, критерии, позволяющие произвести такую оценку. Их выбор зависит от того, что брать за точку отсчета: деятельность конкретно взятого руководителя, трудовые показатели коллектива или особенности исполнителей.

Анализ публикаций в этой области позволяет выделить две основные концепции, положенные в основу оценки эффективности управления персоналом. Согласно первой из них эффективность управления персоналом оценивается исходя из органического единства управления и производства, но при этом вклад собственно управления персоналом в эффективность производства не определяется. Вторая концепция делает акцент на определение вклада управления персоналом в эффективность производства[18].

Количественная оценка этого вклада представляет собой чрезвычайно трудную задачу, так как даже соответствующих отчетных показателей пока еще не существует. Поэтому большинство методик оценки эффективности управления персоналом придерживаются первого подхода.

При этом представляется целесообразным оценивать не столько вклад управления персоналом в эффективность производства, сколько качественное влияние его на эту эффективность. Интегральный показатель (эффективность на уровне холдинга) трансформируется во множество других на более низких уровнях, показывающих эффективность отдельных систем или подсистем управления персоналом – подбора, обучения и т. д.

Оценка функционирования службы управления персоналом требует систематического опыта, измерения затрат и выгод общей программы управления персоналом и сравнения ее эффективности с эффективностью работы холдинга за тот же период. В связи с этим возникает вопрос о том, как следует наилучшим образом организовать саму аналитическую работу, когда и с какой частотой следует проводить оценку и кто должен вести эту работу.

Эффективность функционирования системы управления персоналом определяется ее вкладом в достижение организационных целей. Управление персоналом эффективно настолько насколько успешно персонал холдинга используют свой потенциал для реализации стоящих перед ним целей. И было бы ошибкой строить умозаключения о деятельности его руководителя, основываясь на каких-то особых, присущих только ему характеристиках.

Можно заметить, что рассмотрение психологического аспекта последствий управленческой деятельности представляет довольно большой интерес. В экономической литературе представлены следующие критерии эффективности управления персоналом (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 - Критерии эффективности управления персоналом[19]

Другими словами, эти критерии могут быть использованы применительно к оценке эффективности любого производственного коллектива. Итог жизнедеятельности коллектива – его эффективность, отражающая степень эффективности руководства им.

Что касается конкретных методов оценки управленческого труда, то предлагаемые и используемые на практике методы можно разделить на три группы: количественные, качественные (или описательные) и комбинированные (или промежуточные).

К количественным методам оценки относятся[20]: балльный, коэффициентный, метод рангового порядка, метод парных сравнений, система графического профиля, метод «эксперимента» и т. д. К качественным (описательным) методам относятся: система устных и письменных характеристик, метод эталона, матричный и биографический методы, метод групповой дискуссии.

Примерами комбинированных методов являются метод стимулирующих оценок, группировки работников, тестирование[21].

Ключевым фактором успеха считается совершенствование системы управления персоналом. Она обеспечивается за счет проводимой кадровой политики, представляющей собой комплекс мероприятий, нацеленных на решение кадровых проблем и формирование коллектива, который способен адекватно реагировать на меняющиеся требования рынка и обеспечивать эффективное функционирование организации. В качестве исходных элементов формирования и реализации кадровой политики выделяются пять основополагающих направлений: стандартизация процессов управления персоналом, подбор, адаптация, развитие,

МОТИВАЦИЯ.

## **Глава 2. Анализ действующей системы управления человеческими ресурсами в ООО «ПРОДСЕРВИС»**

### **2.1 Общая характеристика ООО «ПРОДСЕРВИС»**

Общество с ограниченной ответственностью «ПРОДСЕРВИС» основано в 1998 году в городе Москва. Предприятие занимается поставкой продуктов общественного питания.

Юридический адрес: Московская область, г. Люберцы, Хлебозаводская улица, д. 12.

Компания ООО «ПРОДСЕРВИС» предлагает оптовые поставки продуктов питания на всей территории Российской Федерации. Компания работает на данном рынке услуг уже более 15 лет и за это время превратились в одних из лидеров продаж известных производителей торговых марок. Благодаря накопленному опыту и высокой квалификации специалистов в области торговли и менеджмента, фирма имеет безукоризненную репутацию среди наших заказчиков и поставщиков. На складах находится пищевая продукция Российских брендов только самого высокого качества, пользующая огромным спросом на продуктовых и продовольственных рынках Москвы и Московской области.

Основные виды деятельности ООО «ПРОДСЕРВИС»:

- табачные изделия - оптовая торговля;
- пиво - оптовая торговля;
- бакалея в ассортименте;
- пищевые продукты не замороженные - неспециализированная оптовая торговля;
- алкогольные напитки, кроме пива - розничная торговля;
- пиво - розничная торговля;
- пищевые продукты замороженные - неспециализированная оптовая торговля.

Численность работников на начало 2013 года составляет 78 человек, в том числе генеральный директор.

Организационная структура ООО «ПРОДСЕРВИС» линейно-функциональная, т.к. прослеживается функциональная зависимость нижестоящего органа от вышестоящего, т.е. генеральному директору подчиняются независимо друг от друга инженер по охране труда, производственный отдел, главный бухгалтер и работники отдела кадров.

Линейно-функциональная структура (штабное управление) представляет собой комбинацию линейной структуры с системой выделения определённых функций. При линейных руководителях создаются специальные подразделения (штабы), которые помогают линейному менеджеру в выполнении отдельных функций управления.

В приведенной ниже таблице 2.1 обобщены основные финансовые результаты деятельности ООО «ПРОДСЕРВИС» в течение анализируемого периода.

Таблица 2.1 - Анализ эффективности деятельности ООО «ПРОДСЕРВИС»

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.		Изменение показателя		Средне-годовая величина, тыс. руб.
	2013 г.	2014 г.	тыс. руб. (гр.3 - гр.2)	± % ((3-2) : 2)	
1	2	3	4	5	6
1. Выручка	54 463	41 274	-13 189	-24,2	47 869
2. Расходы по обычным видам деятельности	48 240	37 445	-10 795	-22,4	42 843

3. Прибыль (убыток) от продаж	6 223	3 829	-2 394	-38,5	5 026
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	-318	-	+318	↑	-159
5. Чистая прибыль (убыток)	5 905	3 829	-2 076	-35,2	4 867

За 2014 год годовая выручка составила 41 274 тыс. руб., вместе с тем, за 2013 год годовая выручка составляла 54 463 тыс. руб. (т.е. изменение -13 189 тыс. руб.). За 2014 год значение прибыли от продаж составило 3 829 тыс. руб. Финансовый результат от продаж за два года существенно уменьшился (на 2 394 тыс. руб., или на 38,5%). Изучая расходы по обычным видам деятельности, следует отметить, что организация учитывала общехозяйственные (управленческие) расходы в качестве условно-постоянных, относя их по итогам отчетного периода на счет реализации.

Таблица 2.2 - Анализ рентабельности ООО «ПРОДСЕРВИС»

Показатели рентабельности	Значения показателя (в %, или в копейках с рубля)		Изменение показателя	
	2013 г.	2014 г.	коп., (гр.3 - гр.2)	± % (3-2) : 2)
1	2	3	4	5
1. Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: не менее 8%.	11,4	9,3	-2,1	-18,8

2. Рентабельность продаж по EBIT (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки).

	10,8	9,3	-1,5	-14,4
--	------	-----	------	-------

3. Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки).

	10,8	9,3	-1,5	-14,4
--	------	-----	------	-------

Прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции (работ, услуг)

	12,9	10,2	-2,7	-20,7
--	------	------	------	-------

Все три показателя рентабельности за последний год, приведенные в таблице, имеют положительные значения, поскольку организацией получена как прибыль от продаж, так и в целом прибыль от финансово-хозяйственной деятельности за данный период.

Таким образом, в ходе проведенного финансового анализа деятельности предприятия, можно сделать ряд выводов:

- За 2014 год годовая выручка составила 41 274 тыс. руб., вместе с тем, за 2013 год годовая выручка составляла 54 463 тыс. руб. (т.е. изменение -13 189 тыс. руб.). За 2014 год значение прибыли от продаж составило 3 829 тыс. руб. Финансовый результат от продаж за два года существенно уменьшился (на 2 394 тыс. руб., или на 38,5%).

- показатели рентабельности за последний год имеют положительные значения, тем не менее, данные показатели имеют тенденцию к снижению.

На это так же влияет эффективное управление человеческими ресурсами организации, анализ которого проведем далее.

## **2.2 Оценка эффективности системы управления человеческими ресурсами в ООО «ПРОДСЕРВИС»**

Оценку эффективности управления человеческими ресурсами в ООО «ПРОДСЕРВИС» начнем с анализа качественного и количественного состава



персонала.

Для характеристики кадрового состава ООО «ПРОДСЕРВИС» проведем анализ динамики численности и структуры персонала предприятия (таблица 2.3 и рис. 2.3).

Таблица 2.3 - Списочный состав ООО «ПРОДСЕРВИС» в 2012-2014 г.г.

Категория персонала	2012 год		2013 год		2014 год		Изменения 2014 к 2012	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Административно-управленческий аппарат	3	6,1	3	3,7	3	3,9	-	-
Специалисты	43	87,8	75	91,5	69	89,6	+26	+1,8
Вспомогательный персонал	3	6,1	4	4,8	5	6,5	+2	+0,4
Итого	49	100	82	100,0	77	100,0	+28	0,0

Как видно из таблицы 2.3 состав персонала ООО «ПРОДСЕРВИС» в течение исследуемого периода вырос с 49 до 77 человек. Эти изменения были связаны с увеличением количества клиентов.

На протяжении рассматриваемого периода структура персонала ООО «ПРОДСЕРВИС» меняется незначительно.

image not found or type unknown



Рисунок 2.1 - Динамика структуры персонала ООО «ПРОДСЕРВИС»

Далее проведем анализ качественного состава персонала ООО «ПРОДСЕРВИС». Проанализируем состав персонала организации по возрастной характеристике

(таблица 2.4).

Таблица 2.4 - Состав персонала ООО «ПРОДСЕРВИС» по возрасту, %

возраст 2012 год 2013 год 2014 год Динамика, %, 2014/2013

18-25 20,5 21,4 20,9 102,0

25-35 27,8 28,0 28,4 102,2

35-45 24,9 25,6 26,5 106,4

45-60 20,1 21,8 20,0 99,5

> 60 5,3 4,7 4,2 79,2

ИТОГО 100,0 100,0 100,0 -

Из таблицы 2.4 видно, что в ООО «ПРОДСЕРВИС» увеличивается доля молодых работников (в возрасте 18-25 лет). Это является положительной тенденцией. Руководство ООО «ПРОДСЕРВИС» не боится принимать на работу молодых сотрудников, считая, что со временем из них можно «вырастить» себе квалифицированных сотрудников.

На протяжении всего исследуемого периода в ООО «ПРОДСЕРВИС» самый большой удельный вес имеет возрастная группа 25-35 лет. В ООО «ПРОДСЕРВИС» снижается доля работников в возрасте старше 60 лет. Это обусловлено выходом сотрудников на пенсию.

В таблице 2.5 представлен состав персонала ООО «ПРОДСЕРВИС» по стажу работы.

Таблица 2.5 - Состав персонала ООО «ПРОДСЕРВИС» по стажу работы

стаж 2012 год 2013 год 2014 год Динамика, %, 2014/2013

1-5 лет	28,7	24,2	21,9	76,3
5-10 лет	45,0	48,8	50,7	112,7
Больше 10 лет	26,3	27,0	27,4	104,2
ИТОГО	100,0	100,0	100,0	-

Самый большой удельный вес на протяжении всего исследуемого периода имеет группа со стажем 5-10 лет. Это подтверждает полученные ранее данные о большой доли работников в возрасте 25-35 лет.

При этом увеличивается доля работников со стажем больше 10 лет. На протяжении всего исследуемого периода растет доля работающих в ООО «ПРОДСЕРВИС» больше 10 лет, также увеличивается доля работающих со стажем от 5 до 10 лет. Анализ движения персонала ООО «ПРОДСЕРВИС» представлен в таблице 2.6 и на рис. 2.2.

Таблица 2.6 - Анализ движения персонала ООО «ПРОДСЕРВИС» в 2012-2014 г.г.

Показатель	2013 год	2014 год	Изменения 2014 к 2012, +/-
Численность персонала	82	77	5
Принято на работу	33	1	-32
Выбыло, в том числе	2	1	-1
По собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины	1	1	-

Коэффициент оборота по приему	40,24	1,30	-38,94
Коэффициент оборота по выбытию	2,44	6,50	+4,06
Коэффициент текучести	1,22	3,90	-2,68

Данные таблицы 2.6 характеризуют персонал ООО «ПРОДСЕРВИС» как довольно постоянный, положительным является факт снижения коэффициента текучести персонала в течение всего исследуемого периода.



Рисунок 2.2 - Динамика движения персонала ООО «ПРОДСЕРВИС»

Положительной тенденцией является уменьшение коэффициента текучести на протяжении всего исследуемого периода. Это произошло за счет улучшения трудовой дисциплины и уменьшения количества увольнений по собственному желанию, что является положительной тенденцией и говорит о повышении эффективности управления, так как коллектив ресторана стабилизируется.

В ООО «ПРОДСЕРВИС» текучесть кадров не превышает естественный уровень (3-5% от численности персонала). Естественный уровень способствует обновлению коллектива. Этот процесс происходит непрерывно и не требует каких-либо чрезвычайных мер со стороны руководства. В целях снижения коэффициента оборота персонала по увольнению необходимо обратить внимание на организацию труда, на условия труда и оплаты работников.

Анализ производительности труда на ООО «ПРОДСЕРВИС» представлен в таблице 2.7.

Таблица 2.7 - Анализ производительности труда на ООО «ПРОДСЕРВИС»

Наименование показателя	Ед. изм.	2013	2014	Отклонение
		г.	г.	

(+ / -)	%				
Выручка	тыс. руб.	54463	41274	-13189	75,8
Среднесписочная численность работников	чел.	82	77	-5	93,9
В том числе рабочих	чел.	61	58	-3	95,1
Выработка в стоимостном выражении всех работников	тыс. руб. / чел	664,2	536,0	-128,2	80,7
Выработка на одного рабочего за год	тыс. руб. / чел	892,8	536,0	-356,8	60,0
Прибыль чистая	тыс. руб.	5905	3829	-2076	64,8

На основании таблицы 2.7 проведем факторный анализ производительности труда, чтобы выявить, какие именно факторы негативно сказались на выработке.

Проведем анализ основных показателей фонда оплаты труда ООО «ПРОДСЕРВИС» (таблица 2.8).

Таблица 2.8 - Анализ основных показателей фонда оплаты труда ООО «ПРОДСЕРВИС»

Показатель	2012 год	2013 год	2014 год	Изменения 2014 к 2012, в %
1	2	3	4	5

Численность работающих, чел.	49	82	77	157,1
в том числе				
Руководители	3	3	3	-
Специалисты	43	75	69	160,5
Рабочие	3	4	5	166,7
Фонд оплаты труда, всего, тыс. руб., в том числе	10000	17040	18035	180,35
Руководители	1440	1440	1440	-
Специалисты	8020	14856	15625	194,8
Рабочие	540	744	970	179,6
Среднемесячная заработная плата одного работающего, руб.	17007	17317	19518	114,8

Данные таблицы 2.8 показывают, что произошло общее увеличение фонда оплаты труда в 2014 году на 80,35% по сравнению с 2012 г. Это связано с увеличением численности работающих. На 17% по численности руководителей приходится 31% фонда оплаты труда, на 70% специалистов приходится 60% фонда оплаты труда, на 13% рабочих приходится 9% фонда оплаты труда.

Среднемесячная заработная плата работников ООО «ПРОДСЕРВИС» в 2014 году возросла по сравнению с 2012 годом с 17007 рублей до 19518 рублей, или на 14,8%. При этом рост заработной платы специалистов составил 94,8%, а рабочих 79,6% за период с 2012 по 2014 г.г.

В целом, размер заработной платы на предприятии соответствует условиям «удовлетворительной оплаты труда» и обеспечивает выполнение зарплатой воспроизводственной функции. В то же время эта функция в 2013 году была ослаблена, так как рост потребительских цен в 2013 году обгонял рост заработной платы в ООО «ПРОДСЕРВИС».

Важно отметить, что в ООО «ПРОДСЕРВИС» расчет премиальной части заработной платы производится на основе субъективных представлений руководителя, что существенно ослабляет личную заинтересованность работников в достижении положительных результатов, порождает «уравнение» в коллективе, нарушает стабильность действий. Данная ситуация обусловлена отсутствием объективных критериев премирования, понятным как руководителям, так и их подчиненным.

Таким образом, в целом анализ основных показателей деятельности ООО «ПРОДСЕРВИС» показал стабильное состояние предприятия. Но в целях снижения коэффициента оборота персонала по увольнению необходимо обратить внимание на организацию труда, на условия труда и оплаты работников. Состав работников, принятых в ООО «Сервис» по источникам найма, представлен в таблице 2.9.

Таблица 2.9 - Состав работников, принятых в ООО «ПРОДСЕРВИС» в 2013-2014 годах по источникам найма

Источник найма	2013 год		2014 год		Отклонение, %
	Численность принятых, чел.	Удельный вес, %	Численность принятых, чел.	Удельный вес, %	
Внутренние					
Перемещение	1	16,7	1	25	8,3
Резерв на выдвижение	1	16,7	-	-	-16,7

Итого	2	33,3	1	25	-8,3
Внешние					
Рекомендации знакомых, родственников	3	50	2	50	0
Объявления	1	16,7	-		-16,7
Инициативные обращения и звонки по телефону в компанию	-		1	25	25
Итого	4	66,7	3	75	8,3
Всего	6	100,0	4	100,0	-

Из таблицы видно, что в основном набор персонала происходит из внешних источников (66,7% в 2013 году и 75% в 2014 году). В основном предпочтение отдается рекомендациям знакомых и родственников (50% в 2013 и в 2014 году).

Затраты на развитие персонала ООО «ПРОДСЕРВИС» представлены в таблице 2.10 и на рисунке 2.3.

Таблица 2.10 - Динамика затрат на развитие персонала

Затраты на развитие персонала	2012 год	2013 год	2014 год	Отклонения	
				Абс., (+/-)	Отн., (%)



Расходы на питание (столовые), тыс. руб.	587,9	452,3	285,7	-302,2	48,60
Расходы на жилье (общежитие), тыс. руб.	568,2	456,1	369,8	-198,4	65,08
Расходы на спецодежду, тыс. руб.	456,9	401,2	355,9	-101	77,89
Расходы по технике безопасности, тыс. руб.	176,5	152,6	162,2	-14,3	91,90
Расходы на оценку и обучение персонала, тыс. руб.	1589,3	1331	1135,4	-453,9	71,44
Расходы на формирование кадрового резерва, тыс. руб.	789,6	523	397,6	-392	50,35
Расходы на корпоративные мероприятия, тыс. руб.	899,7	652,3	569,8	-329,9	63,33
Прочие расходы, тыс. руб.	999,8	815,3	769,8	-230	77,00
Итого, тыс. руб.	6067,9	4783,8	4046,2	-2021,7	66,68

Динамика затрат свидетельствует о сокращении затрат на развитие персонала в 2014 г. по сравнению с 2012 г. (на 33,32%). Это обусловлено, во-первых, сокращением расходов на питание и жилье, во-вторых – в 2014 г. не проводился ряд мероприятий по развитию персонала, проводимых в 2012 г. Сократились расходы на формирование кадрового резерва (на 49,65%).

Это, с одной стороны говорит о том, что предприятие заинтересованно в развитии персонала и проводит соответствующие мероприятия по повышению квалификации и опыта сотрудников, с другой – на предприятии наблюдается приток новых сотрудников, как правило, иногородних, которых нужно постоянно

обучать.

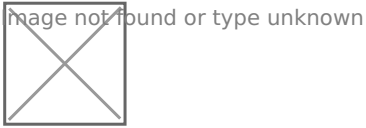


Рисунок 2.3 - Структура затрат на развитие персонала, 2012-2014 г.г.

Итак, на основе проведенного исследования организации труда работников ООО «ПРОДСЕРВИС» можно сделать вывод, что система мотивации персонала и организация труда работников на предприятии нуждается в совершенствовании с учетом новых подходов и тенденций кадрового менеджмента.

## **Глава 3. Разработка мероприятий повышения эффективности управления человеческими ресурсами ООО «ПРОДСЕРВИС»**

### **3.1. Направления совершенствования системы управления человеческими ресурсами в ООО «ПРОДСЕРВИС»**

По результатам исследования эффективности управления человеческими ресурсами ООО «ПРОДСЕРВИС» можно сделать следующие выводы:

- в целом работники ООО «ПРОДСЕРВИС» не довольны уровнем комфорта на их рабочих местах;
- существует необходимость в улучшении материально-технического оснащения рабочих мест в ООО «ПРОДСЕРВИС», в том числе следует улучшить оргтехнику, снабжение канцелярскими товарами, мебель сделать более эргономичной.
- эмоции оказывают значительное влияние на работоспособность работников ООО «ПРОДСЕРВИС»;
- большинство работников оценивают свою умственную работоспособность как низкую, при этом также отмечается значительная умственная и физическая усталость, которая понижает их работоспособность;
- работники отметили необходимость действий со стороны руководства по повышению работоспособности и производительности труда сотрудников.

Поскольку проведенный анализ эффективности организации труда выявил, что в ООО «ПРОДСЕРВИС» недостаточное внимание уделяется нематериальной мотивации работников, что не соответствует их ожиданиям, для повышения эффективности персонала ООО «ПРОДСЕРВИС» предлагаются следующие мероприятия:

- 1) Обратиться в аутсоринговую компанию для эффективного подбора персонала и проведения обучающих мероприятий.
- 2) Прохождение руководителем ООО «ПРОДСЕРВИС» тренинга «Управление мотивацией для руководителей».
- 3) Содействие командообразованию и формированию благоприятного социально-психологического климата.
- 4) Управление карьерой работника.
- 5) Совершенствование материальной мотивации работников для повышения эффективности труда.
- 6) Совершенствование организации рабочего места;
- 7) Издать и распространить «Памятки по организации рабочего пространства»;
- 8) Разработать систему проведения планерок, встреч с коллективом, вовлекать менеджеров в обсуждение стратегических решений;
- 9) Провести с менеджерами тренинг по применению приемов тайм-менеджмента.

Можно сделать вывод о целесообразности внедрения разработанных предложений по совершенствованию организации труда работников ООО «ПРОДСЕРВИС». Кроме того, что разработанные предложения принесут экономический эффект, они будут иметь еще и социальный эффект – будут способствовать повышению удовлетворенности от работы среди работников ООО «ПРОДСЕРВИС».

Таким образом, все разработанные предложения будут способствовать повышению эффективности управления персоналом ООО «ПРОДСЕРВИС».

Рассмотрим каждое предложение подробно.

- 1) Сотрудничество с аутсоринговой компанией.

ООО «ПРОДСЕРВИС» не может содержать в штате необходимых узких специалистов по управлению персоналом, поэтому предлагается передать в аутсорсинг подбор персонала и обучающие мероприятия (разовые). Таким образом, заказав аутсорсинговые услуги, у ООО «ПРОДСЕРВИС» появится отдельный отдел в помощь, которым является аутсорсинговая компания. В этом случае ООО «ПРОДСЕРВИС», являясь заказчиком, будет только формулировать задачи, способы их достижения, а ответственность за результат, достигнутый в дальнейшем, ложится на Аутсорсинговую компанию.

На кадровой службе останутся такие функции как:

- организация учета кадров;
- формирование стабильно работающего трудового коллектива;
- создание кадрового резерва.

А функция осуществления работы по подбору, расстановке и использованию рабочих и специалистов ляжет на Аутсоринговую компанию.

Основные преимущества аутсорсинга персонала:

1. Увеличивается штат сотрудников, как на постоянную основу, так и на краткосрочные, разовые, сезонные работы.
2. Не увеличивается (исключается) нагрузка на отдел кадров и бухгалтерию, что в результате приводит снижению издержек.
3. Появляется возможность сосредоточиться на основных (ключевых) видах и направлениях деятельности.
4. Исключается необходимость дополнительного оформления в штат персонала, на период испытательного срока, это позволяет сократить риски принятия на работу сотрудника не подходящего на данную вакансию.
5. Минимизируются риски, связанные с юридическими аспектами. Все возникающие вопросы, связанные со спорами между коллективом и работодателем (инспекции, забастовки и т.д.) не ложатся на основного работодателя.

ООО «ПРОДСЕРВИС» предлагается передать в аутсорсинг подбор персонала и обучающие мероприятия (разовые). Здесь основная идея аутсорсинга – невозможность содержать в штате ООО «ПРОДСЕРВИС» необходимых узких

специалистов.

Основной целью является экономия времени и избавление от рутины, но при этом стратегические моменты в управлении персоналом (мотивацию, например), необходимо оставить внутри компании. Следующая цель – стабильное обучение персонала – это программа по развитию персонала, включающая в себя тренинги, семинары.

Административная рутина тормозит процесс управления персоналом. Трудоемкая работа занимает основную часть рабочего времени, и на решение главных задач остается все меньше времени. Именно на высвобождение ресурсов для достижения стратегических целей бизнеса и направлен аутсорсинг.

Для непосредственных работников ООО «ПРОДСЕРВИС» сам оклад нельзя рассматривать как мотивационный фактор. Они заинтересованы не только в получении чистого оклада, но также бонусов или премий. Поэтому существует задача мотивировать персонал к активным продажам, результатом которых является прибыль организации.

2) Прохождение руководителем ООО «ПРОДСЕРВИС» тренинга «Управление мотивацией для руководителей» (Приложение 2).

Мотивированный руководитель – залог мотивации подчиненных, а значит и высокоэффективных результатов. У слабо-мотивированного или демотивированного руководителя не может быть мотивированных сотрудников.

Уникальность тренинга заключается в кочинг-формате. В данном случае это означает: чтобы эффективно управлять мотивацией сотрудников, важно сначала разобраться с собственной мотивацией в текущей деятельности, выявить свою внутреннюю мотивацию, и научиться ею управлять.

Цель тренинга: научиться повышать собственную мотивацию и умело мотивировать сотрудников, используя навык выявления внутренней мотивации.

Тренинг будет полезен руководителю ООО «ПРОДСЕРВИС», поскольку:  
руководитель не совсем удовлетворен текущей деятельностью.

- работает в интенсивном режиме, работа требует полной включенности, высокого уровня мотивации и отдачи.

- руководителю приходится ставить перед сотрудниками задачи, которые требуют сверх усилий, работы в личное время, обучения, освоения новых навыков, развития и роста, личного вклада (инициативы, новых идей, личных связей) и другие подобные.

- руководителю не всегда удается мотивировать сотрудника так, чтобы получить желаемый результат в установленный срок.

- руководитель использует только административные рычаги (мотивационная система организации) и хотел бы научиться новым инструментам мотивации.

3) Содействие командообразованию и формированию благоприятного социально-психологического климата.

Проанализировав предложения зарубежных и российских тренинговых компаний по построению команд, были выявлены четыре основных методики содействия командообразованию: на основе эмоциональной сплоченности; ролевой подход; проблемно-ориентированный подход; динамический подход.

С учетом специфика деятельности ООО «ПРОДСЕРВИС» предлагается использовать методику построение команды на основе эмоциональной сплоченности.

В тренингах командообразования, основанных на этом методе, акцент делается на эмоциональное сплочение, совместные действия, решение задач, которые невозможно выполнить в одиночку.

Основными целями проведения командообразующих программ являются:

- сплочение коллектива;

- построение эффективных коммуникаций в коллективе (группе);

- получение опыта позитивного командного взаимодействия;

- разрешение конфликтных ситуаций и улучшение взаимодействия в рамках подразделения или всей организации.

Оптимальное управление социально-психологическим климатом в трудовом коллективе требует специальных знаний и умений от руководящего состава. Регулирование социально-психологического климата в коллективе осуществляется мерами социального и психологического планирования, управления организационной культурой, управления конфликтами. В качестве специальных

мер применяются:

- продуманный и грамотно проведенный подбор кадров на должностные позиции в компании;
- обучение и периодическая оценка профессионализма, управленческих инициатив, деловых и личных качеств руководящих кадров;
- комплектование первичных подразделений с учетом фактора психологической совместимости;
- применение социально-психологических методов, способствующих выработке у членов коллектива навыков эффективного взаимопонимания и взаимодействия.

Неотделимой частью своеобразия компании, существующему в ней стилю руководства, являются проводимые в ней корпоративные мероприятия – праздники, тренинги, тимбилдинг в пер. с англ. team building – построение команды. И они являются не столько способами «развлечь» сотрудников, сколько инструментами морального стимулирования персонала, элементами формирования внутреннего имиджа компании. Эксперты называют одним из самых эффективных методов транслирования корпоративных ценностей корпоративные праздники.

Корпоративные праздники в жизни организации выполняют целый ряд важных функций:

- фиксация успеха (в отличие от простой процедуры подведения итогов праздник подчеркивает достижения, успехи компании с позитивной направленностью);
- адаптация (помощь новичкам во вхождении в коллектив);
- воспитание (приобщение людей к значимым для организации ценностям);
- групповая мотивация (процесс формирования и регулирования отношений в коллективе протекает в неформальной запоминающейся позитивной эмоциональной обстановке);
- рекреация (необходимое отвлечение от трудового процесса, отдых, переключение внимания, развлечение);
- сплочение (на основе эмоционального сближения) и др.

4) Управление карьерой работника.

Развитие карьеры работника может происходить только тогда, когда сам работник и ООО «ПРОДСЕРВИС» обеспечивают развитие всех элементов структуры карьеры в целом.

Этапы карьеры работника целесообразно планировать (в виде плана карьеры) с включением тех периодов и в той последовательности, в которой это должно происходить на практике. Очевидно, что развитие карьеры работника может включать несколько повышений квалификации, ряд новых назначений или ротаций и т. д.

Удовлетворенность трудом зависит от ряда факторов: от оплаты труда, санитарно-гигиенических условий, престижа профессии, стабильности, занятости и др. [Самый распространенный метод измерения удовлетворенности – анкетирование.](#) [Анкетирование – метод письменного опроса, когда сбор информации и её анализ осуществляется на основе](#) анкет-вопросников. Анкетирование используется, как правило, для получения социологической информации о фактическом положении вещей в изучаемой области, о мнениях, мотивах, интересах деятельности опрашиваемых (респондентов).

Можно начать с самого простого, что не требует больших затрат времени, усилий, ресурсов, это изучение причин увольнения работников.

Не всегда материальная сторона является причиной ухода работника. Большой процент составляет моральная сторона: отношение с начальником, признание, отсутствие перспектив, низкая производственная культура и многое другое.

Возможные вопросы анкеты оценки удовлетворенности работой в ООО «ПРОДСЕРВИС» представлены в приложении 3.

Помимо удовлетворенности трудом работодатель с помощью опросов может выяснить:

- степень лояльности персонала;
- отношение к предстоящим или начавшимся нововведениям;
- уровень приверженности компании (готовность и желание работать в компании долгое время);
- уровень информированности персонала о жизнедеятельности компании;



- уровень вовлеченности персонала в решение корпоративных задач;
- уровень напряженности в коллективе.

Для расчёта индекса удовлетворенности анкета должна включать два вопроса с перечнем факторов трудовой жизни, которые определяются для каждой компании индивидуально в зависимости от её особенностей. Первый вопрос выявляет степень влияния различных факторов на общую удовлетворенность сотрудника трудом. Второй вопрос определяет собственно удовлетворенность каждым из факторов. Данный подход обусловлен тем, что факторы, которые не влияют или слабо влияют на удовлетворенность человека (другими словами малозначимы для него, неважны) не могут в полной мере участвовать в определении общего уровня удовлетворенности. Поэтому вес таких факторов снижается, что делает расчёт более обоснованным. Удовлетворённость каждого человека определяется как среднее арифметическое от удовлетворённостей по каждому пункту. Общая удовлетворённость определяется как среднее арифметическое от удовлетворённостей всех респондентов.

Для расчёта индекса удовлетворенности проводится либо сплошной опрос (для небольших компаний), либо опрос по выборке (квотирование по полу, возрасту, структурному подразделению, должности/профессии).

Для достижения надежности результатов в анкету вводится контрольный вопрос «Как вы оцениваете свою удовлетворенность трудом?»: Насколько вы удовлетворены работой в нашей компании? Оцените в % (максимально 100%).

Т.е. респондент субъективно оценивает свою удовлетворенность работой в целом в процентах. После обработки результатов каждая анкета проверяется на соответствие индекса удовлетворенности и субъективной оценки респондентов своей удовлетворенности в целом. Например, если респондент оценил свою удовлетворенность на 90%, по расчёт показал, что его удовлетворенность 30% (т.е. при ответах про удовлетворенность различными факторами, респондент отвечает, что неудовлетворен большинством факторов, при этом все они сильно влияют на его удовлетворенность). В итоге расчёт показывает, что его уровень удовлетворенности в целом равен 30%, и такой результат говорит о том, что при заполнении анкеты респондент был невнимателен или заполнял её формально, для галочки. Либо же не понял инструкцию и ответил неверно. В любом случае, такой результат показывает необъективную оценку и исключается из рассмотрения.

Методика носит универсальный характер и может быть использована для организаций любого профиля и любого размера.

5) Совершенствование материальной мотивации работников для повышения эффективности труда.

1. Система поощрений и взысканий.

Начисление премий работникам за выполнение плана продаж.

Система поощрений работников организации представлена в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Система поощрений работников ООО «ПРОДСЕРВИС»

Основания для поощрения	Размер поощрения
За выполнение плана	Премия в размере 15 %
Лучший результат работы за месяц	Премия в размере 20 %
Надбавка к заработной плате за выполнение наставнических функций	Премия в размере 10 %

Далее определяем систему взысканий (таблица 3.2).

Таблица 3.2 - Система депремирования

Основания для взыскания	Размер взыскания
За нарушение правил обслуживания	10% от премии
за грубое общение с клиентами	5% от премии

за нарушение правил внутреннего распорядка	10% от премии
за нарушение требований охраны труда и пожарной безопасности	5% от премии

Список мер дисциплинарного взыскания за различные недоработки:

- нарушение правил обслуживания;
- наличие претензий к качеству товара и продукции;
- нарушение правил внутреннего трудового распорядка (опоздания, курение в неположенном месте, нетрезвое состояние на рабочем месте, разговор на повышенных тонах с руководством);
- несоответствующий внешний вид;
- наличие жалоб со стороны клиентов;
- за нарушение требований охраны труда и пожарной безопасности.

За эти нарушения применяются следующие меры воздействия:

- лишение премий полностью или частично;
- лишение ранее примененных видов моральной и социальной мотивации.

ООО «ПРОДСЕРВИС» ориентирован на постоянное профессиональное развитие и совершенствование персонала, поэтому целесообразно применять премию за профессионализм. Как правило, оценивается соответствие сотрудника формальным требованиям, предъявляемым к его должности, например, количество привлекаемых и потенциальных клиентов в работе одновременно, уровень образования, заполнение отчетности, размер среднего заказа.

2) Премия за выслугу лет.

Премия за выслугу лет – также достаточно распространенный способ мотивирования сотрудников (таблица 3.3).

В примере премирование построено таким образом, что в первые годы работы сотрудник быстро наращивает процент надбавки. Связано это с тем, что в первые годы сотрудник приносит максимум новых идей, он активно развивается на новом месте. Вместе с тем сотрудник, проработавший менее 5 лет на одном месте, еще не «оброс» неформальными связями с коллегами и достаточно легко меняет место работы в случае более выгодного предложения.

Таблица 3.3 - Премия за выслугу лет (надбавка к окладу)

Работа в организации, полных лет 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Надбавка, % 3 7 10 13 15 17 19 21 23 25

После 5 лет работы на одном месте сотрудник менее склонен менять место работы, его умения и навыки тем сильнее приспособляются под конкретное место работы, чем дольше он на нем работает. Такой сотрудник много сил, энергии и времени посвятил развитию и процветанию компании, поэтому после 5 лет работы надбавка за выслугу снижает темп роста, но достигает внушительного размера. В заключение хотелось бы еще раз отметить, что при формировании системы мотивации важно рассчитывать стимулы следующим образом:

- чтобы они опирались на цели предприятия и его стратегию;
- чтобы они порождали в сотрудниках именно то поведение, которое от них ожидается;
- чтобы они были бы понятными, объективными и прозрачными;
- чтобы они были бы достижимыми, но достижимыми не без труда.

Только в случае соблюдения всех четырех критериев одновременно разработанная система мотивации будет работать и принесет ожидаемую пользу.

6) Совершенствование организации рабочего места;

7) Издать и распространить «Памятки по организации рабочего пространства»;

8) Разработать систему проведения планерок, встреч с коллективом, вовлекать менеджеров в обсуждение стратегических решений;

9) Провести с менеджерами тренинг по применению приемов тайм-менеджмента.

### **3.2 Обоснование и оценка эффективности предлагаемых мероприятий**

Затраты на внедрение разработанных предложений представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 - Затраты на внедрение разработанных предложений

№ Мероприятия	Стоимость, тыс. руб.
1 Приглашение специалиста по эргономике для оптимизации рабочих мест менеджеров	15
2 Издание «Памятки по организации рабочего пространства»	5
3 Проведение корпоративных мероприятий	100
4 Прохождение руководителем тренинга	7
5 Проведения для менеджеров тренинга «Тайм-менеджмент»	23
6 Итого	150

Возможный рост выручки рассчитаем, основываясь на прогнозах экспертов.

Прогнозируемое увеличение выручки составит 2% или 825,48 тыс. руб.

Исходные данные для расчета экономической эффективности разработанных предложений представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 - Исходные данные для расчета экономической эффективности внедрения разработанных предложений

Показатели	Ед. изм.	Усл. обозначение	Значение
Численность персонала до внедрения предложений	чел.	Ч1	77
Численность персонала после внедрения предложений	чел.	Ч2	77
Доходы до внедрения предложений	тыс. руб.	О1	41274
Среднегодовая выработка одного работающего	тыс. руб.	П1	536
Расходы до внедрения предложений	тыс. руб.	З	37445
Единовременные затраты, связанные с разработкой и внедрением предложений	тыс. руб.	З ед.	150

Ч1 – численность персонала до внедрения разработанных предложений – 77 человек;

Ч2 – численность персонала после внедрения разработанных предложений – остается без изменений, т.е. 77 человек;

О1 – доходы – 41274 тыс. руб. (данные годового отчета ООО «ПРОДСЕРВИС» за 2014 год);

П1 – среднегодовая производительность одного работающего (З.1):

$$П1 = О1 / Ч1 \text{ (З.1)}$$

$$П1 = 41274 \text{ тыс. руб.} / 77 \text{ чел.} = 536 \text{ тыс. руб. на чел.}$$

З – величина расходов составляет 37445 тыс. руб. (данные годового отчета ООО «ПРОДСЕРВИС» за 2014 год);

З ед – единовременные затраты, связанные с разработкой и внедрением разработанных предложений – 150 тыс. руб.

Расчет показателей экономической эффективности внедрения разработанных предложений представлен в таблице 3.6.

Таблица 3.6 - Расчет показателей экономической эффективности внедрения разработанных предложений

Показатели	Ед. изм.	Метод расчета	Расчет по практическим данным
Увеличение доходов после внедрения предложений	тыс. руб.	$O2 = O1 + \Delta O$	42099,48
Среднегодовая производительность работника после внедрения предложений	тыс. руб.	$P2 = O2 / Ч2$	546,7
Прирост производительности труда после внедрения предложений	%	$\Delta ПТ = \frac{P2}{P1} * 100 - 100$	2
Годовая экономия на затратах	тыс. руб.	$\text{Э.з.} = \frac{З * \Delta ПТ}{100}$	748,9
Годовой экономический эффект	тыс. руб.	$\text{Эг} = \text{Э.з.} - \text{Зед}$	598,9

O2 – доходы после внедрения разработанных предложений (равны доходам до внедрения + прогнозируемое экспертами увеличение доходов):

$41274 + 825,48 = 42099,48$  тыс. руб.;

П2 – среднегодовая производительность работника после внедрения разработанных предложений:

42099,48 тыс. руб. / 77 чел. = 546,7 тыс. руб. на чел.;

ΔПТ – прирост производительности труда после внедрения мероприятия (3.2):

$$\Delta ПТ = П2/П1*100-100 \text{ (3.2)}$$

$$\Delta ПТ = 546,7 / 536 * 100 - 100 = 2;$$

Эз – годовая экономия на затратах (3.3):

$$\text{Эз} = 3 * \Delta ПТ/100, \text{ (3.3)}$$

$$\text{Эз} = 37445 * 2 / 100 = 748,9 \text{ тыс. руб.};$$

Годовой экономический эффект определим по формуле (3.4):

$$\text{Эг} = \text{Эз} - \text{Зед} \text{ (3.4)}$$

Годовой экономический эффект найдем, учитывая, что единовременные затраты на проект составляют 150 тыс. руб.

$$\text{Эг} = 748,9 \text{ тыс. руб.} - 150 \text{ тыс. руб.} = 598,9 \text{ тыс. руб.}$$

Целесообразность разработанных предложений подтверждается тем, что экономический эффект от их проведения составит 598,9 тыс. руб.

Технико-экономические показатели эффективности разработанных предложений приведены в таблице 3.7.

Таблица 3.7 - Технико-экономические показатели эффективности разработанных предложений

Наименование показателя	Ед. изм.	До проведения мероприятий	После внедрения мероприятий	Изменения	
				+/-	%



Доходы	тыс. руб.	41274	42099,48	825,48	102,0
Расходы	тыс. руб.	37445	37595	150	100,4
Численность работающих	Чел.	77	77	-	100,0
Среднегодовая производительность работника	тыс. руб.	536	546,7	10,7	102,0
Прибыль	тыс. руб.	3829	4504,48	675,48	117,6

Таким образом, величина доходов ООО «ПРОДСЕРВИС» возрастет на 2%. Численность персонала останется неизменной, а производительность работников увеличится на 2%, прибыль возрастет на 17,6%.

Можно сделать вывод о целесообразности внедрения разработанных предложений по совершенствованию управлению человеческими ресурсами ООО «ПРОДСЕРВИС». Кроме того, что разработанные предложения принесут экономический эффект, они будут иметь еще и социальный эффект – будут способствовать повышению удовлетворенности от работы среди работников ООО «ПРОДСЕРВИС».

Таким образом, все разработанные предложения будут способствовать повышению эффективности организации труда персонала ООО «ПРОДСЕРВИС».

## **Заключение**

Таким образом, в ходе проведенного нами исследования, можно сделать ряд выводов:

В масштабах экономики страны управление человеческими ресурсами направлено преимущественно на регулирование занятости, условий и оплаты труда, обеспечение взаимоотношений между работодателями и наемными работниками, повышение квалификации трудоспособного населения, разработку законодательства в сфере труда, занятости и социальных отношений.

Человеческие ресурсы являются основным средством производства, поэтому повышение кадрового потенциала – основа достижения стратегических целей организации. Эффективное управление человеческими ресурсами и создание в коллективе благоприятного климата, инвестиции в человеческий капитал повышают кадровый потенциал.

Человеческие ресурсы (кадры) предприятия являются главным ресурсом каждого предприятия, от качества и эффективности использования которого во многом зависят результаты деятельности предприятия и его конкурентоспособности. Человеческие ресурсы приводят в движение материально-вещественные элементы производства. Создают продукт, стоимость и прибавочный продукт в форме прибыли.

Общество с ограниченной ответственностью «ПРОДСЕРВИС» основано в 1998 году в городе Москва. Предприятие занимается поставкой продуктов общественного питания. Численность работников на начало 2013 года составляет 78 человек, в том числе генеральный директор.

На основе проведенного исследования эффективного управления человеческими ресурсами ООО «ПРОДСЕРВИС» можно сделать вывод, что система мотивации персонала и организация труда работников на предприятии нуждается в совершенствовании с учетом новых подходов и тенденций кадрового менеджмента.

Для совершенствования управления персоналом организации ООО «ПРОДСЕРВИС» было предложено:

- 1) разработать систему поощрений персонала – начисление премий работникам за выполнение план. Предложен список мер дисциплинарного взыскания за различные недоработки.
- 2) Поскольку проведенный анализ существующей системы мотивации выявил, что в ООО «ПРОДСЕРВИС» недостаточное внимание уделяется нематериальной мотивации работников, что не соответствует их ожиданиям, для оптимизации

системы мотивации персонала ООО «ПРОДСЕРВИС» предлагаются следующие мероприятия:

- 1) Обратиться в аутсоринговую компанию для эффективного подбора персонала и проведения обучающих мероприятий.
- 2) Прохождение руководителем ООО «ПРОДСЕРВИС» тренинга «Управление мотивацией для руководителей».
- 3) Содействие командообразованию и формированию благоприятного социально-психологического климата.
- 4) Управление карьерой работника.
- 5) Совершенствование материальной мотивации работников для повышения эффективности труда.
- 6) Совершенствование организации рабочего места;
- 7) Издать и распространить «Памятки по организации рабочего пространства»;
- 8) Разработать систему проведения планерок, встреч с коллективом, вовлекать менеджеров в обсуждение стратегических решений;
- 9) Провести с менеджерами тренинг по применению приемов тайм-менеджмента.

Можно сделать вывод о целесообразности внедрения разработанных предложений по совершенствованию управления человеческими ресурсами ООО «ПРОДСЕРВИС». Кроме того, что разработанные предложения принесут экономический эффект, они будут иметь еще и социальный эффект – будут способствовать повышению удовлетворенности от работы среди работников.

## **Список литературы**

1. Федеральный закон Российской Федерации «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 8 февраля 1998 года № 14-ФЗ.
2. Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е. Экономика и социология труда: Учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 407 с.
3. Баринов И.Н. Управление персоналом. - М.: Центр, 2012. - 412с.

4. Беркович И.Г. Экономика предприятия – Самара: Поволжский институт бизнеса, 2009. – 201с.
5. Берн Н. Руководство по подбору персонала на постоянную работу – СПб.: Питер, 2009. – 194с.
6. Борисова Е. Управление кадровым потенциалом организации // Экономический анализ: теория и практика – 2013. - № 2. – С. 25.
7. Верхоглазенко В. Управление персоналом // Консультант директора. - 2014. - №4. – С.23-34.
8. Громов П.Н. Основы управления персоналом – М.: Дело, 2012. – 316с.
9. Дорошенко Л.С. Управление трудовыми ресурсами – Киев: МАУП, 2008. – 299с.
10. Закаблущая Е. Эффективное собеседование. Подбор сотрудников на 100% - М.: ИНФРА-М, 2012. – 259с.
11. Иванова С. Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час. – М.: Дело, 2009. – 201с.
12. Игнатьева А.В. Основы менеджмента. – М.: Образование, 2009. – 503с.
13. Кронов А. Процесс адаптации сотрудника // Управление персоналом. – 2014. – №2. – С. 42-44.
14. Латуха М.О. Адаптация персонала // Справочник кадровика. – 2009. – №4. – С. 31-34.
15. Лифиренко Г.Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 362с.
16. Логинова Е. Подбор и отбор персонала – М.: Дело, 2013. – 197с.
17. Мазманова Б.Г. Управление оплатой труда – М.: Финансы и статистика, 2012. – 281с.
18. Маковская Н. Анализ человеческих ресурсов в системе управления персоналом // Управление персоналом. – 2013. – № 3. – С. 82-86.
19. Максимцова М.М. Менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 2012. – 358с.
20. Малышев А.Постановка системы адаптации сотрудников // Управление персоналом – 2014. – № 2. – С.15.
21. Маслова И. Оценка персонала // Управление персоналом. – 2013. – №6. – С. 25-29.
22. Николаева Е. Особенности труда работников торговли // Управление персоналом. – 2012. - №7. – С. 34.
23. Новикова Е.Д. Инструменты адаптации // Кадровик. – 2014. – № 7. – С. 31.
24. Песков А.Н. Управление персоналом организации. – М.: Дело, 2012. – 364с.
25. Терентьева Т., Имаева А. Подбор персонала. Практические инструменты и приемы. – М.: Центр, 2012 – 400с.

26. Титов В.И. Экономика предприятия. – М.: Эксмо, 2012. – 412с.
27. Трифонов А.А. Новые технологии управления персоналом – СПб.: Речь, 2008. – 240 с.
28. Ратнер Г. Круговая аттестация // Генеральный директор. – 2012. - № 5. – С. 14-18.
29. Федоров А. Нормативно-методическое и правовое обеспечение системы управления персоналом // Управление персоналом. – 2013. – № 4 – С. 25.
30. Федорова О.П. Проблема определения профессиональной компетентности // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – № 3. – С. 29-35.
31. Чарышева С.Р. Особенности социально-психологической адаптации персонала организации // Психология управления. – 2013. – №5. – С. 24-28.
32. Яблокова Е. Методы оценки системы адаптации // Директор-инфо. – 2013. – №6. – С. 41-44.
33. Яковлева А. Стратегическое планирование // Директор-инфо. – 2014. – №5. – С.23-27.
34. Яковлева И. Методы оценки трудовых ресурсов // Аудит и финансовый анализ. – 2012. - №5. – С. 31-35.

## Приложение 1

Анализ работы нового сотрудника

Наставник (Ф.И.О.) \_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_

Аттестуемый сотрудник (Ф.И.О., должность)

\_\_\_\_\_

Оцените организационное поведение аттестуемого сотрудника по нижеприведенным критериям, используя пятибалльную шкалу (1-низкий уровень требуемых стандартов; 2-средний уровень требуемых стандартов; 3-хороший уровень требуемых стандартов; 4-высокий уровень требуемых стандартов; 5-превышает требуемые стандарты). В графе «Примеры» приведите факты, на основании которых Вы поставили оценку. Заполненный оценочный лист необходимо передать в Отдел по работе с персоналом.

№ Критерии оценки

Оценка Примеры

- 1 Обучаемость (сотрудник усвоил и применяет на практике максимум знаний в минимальные сроки)
  
- 2 Планирование рабочей деятельности (выделение приоритетов, порядок в документации, внимание к деталям)
  
- 3 Выполнение заданного объема работы (количество завершенной работы – клиентов, заключенных договоров, количество текущей работы – потенциальных клиентов, договоров в разработке)
  
- 4 Качество работы (качественное выполнение своих функций, соответствие требуемым стандартам ведения переговоров с клиентами, презентации, активного поиска и т.п.)
  
- 5 Уровень ответственности (вовремя сданная отчетность, минимум контроля выполнения служебных функций)
  
- 6 Проявление инициативы (предложения вариантов решения проблемных ситуаций, новых идей и подходов)
  
- 7 Самостоятельность в выполнении работы (не нуждается в жестком контроле)
  
- 8 Уровень конфликтности (конструктивное восприятие критических замечаний со стороны наставника и других сотрудников, тактичность, сдержанность, готовность к обсуждению)
  
- 9 Соблюдение дисциплины (соблюдение правил внутреннего организационного порядка, сроков выполнения заданного объема работ)

Взаимоотношения с окружающими – клиентами, коллегами по работе (легко вступает в контакт, проявляет  
10 доброжелательность, позитивный настрой, соблюдает субординацию, легко налаживает вертикальные, горизонтальные и диагональные связи)

Заинтересованность в работе (нравится содержание работы,  
11 видит для себя перспективы, возможность реализовать свои цели в рамках компании)

## **Приложение 2**

Программа тренинга «Управление мотивацией для руководителей»

## **Содержание**

Этапы

	Чем отличается мотивированный человек от немотивированного.
Что такое мотивация и что мотивацией не является:	Манипулятивное управление и психологическое давление.
	Почему деньги не являются мотиватором.
	Что делать, если нет возможностей денежного стимулирования.

Внешняя и внутренняя мотивация. Различия.  
Успешный тандем.

Виды мотивации:

Внутренняя мотивация как инструмент  
управления эффективностью и повышения  
результатов.

К чему приводит неумение выявлять внутреннюю  
мотивацию у сотрудников.

Мотиваторы и демотиваторы профессионального  
пути руководителя.

Оценка текущего уровня  
мотивированности  
Руководителя:

Как мотивация связана с целью. Мотивирующая  
цель.

Что мешает Вам быть мотивированным на  
работе. Состояние высокой мотивации и  
«потока».

Анализ рабочего пространства руководителя  
через фильтр мотивации.

Системный подход к выявлению  
внутренней мотивации:

Системный подход к повышению собственной  
мотивации в работе.

Видение идеального рабочего дня. Методы  
влияния на уровень мотивации.

План действий на первые 30 дней по  
«Собственному 365-дневному тренингу  
повышения мотивации».



Как вы мотивируете и демотивируете сотрудников.

Как вас мотивирует и демотивирует организация.

Конструктивные и деструктивные модели мотивирования сотрудников.

Мотивация сотрудников:

Работа с реальными кейсами и трудностями в мотивации сотрудников.

Границы между мотивацией и манипулятивным управлением.

Типы личности сотрудников и характерные мотиваторы.

Мотивирующая обратная связь.

### **Приложение 3**

Возможные вопросы анкеты оценки удовлетворенности работой

в ООО «ПРОДСЕРВИС»

1. Согласны ли вы с тем, что большинство сотрудников вашего коллектива – хорошие симпатичные люди?
2. Проводите ли вы свободное время (праздники, выезды на природу) с коллегами по работе?
3. Считаете ли вы, что ваша зарплата достигла предела на этом предприятии?
4. Считаете ли вы, что сумма вашей заработной платы соответствует степени вашей отдачи на работе?
5. Согласны ли вы с утверждением: «На мою зарплату жить можно»?
6. Считаете ли вы, что в течение трех месяцев, при желании, вы сможете найти работу с более высокой оплатой труда?

7. Как вы считаете, справедливо ли в большинстве случаев оплачивается ваша работа по сравнению с оплатой труда других сотрудников фирмы?
8. Хотелось ли бы вам работать меньше с пропорциональным уменьшением оплаты труда?
9. Считаете ли вы, что руководство вас уважает за то, что вы делаете для предприятия?
10. Вы считаете, что работаете в перспективной, развивающейся компании, проводящей правильную политику развития?
11. Перед поступлением на работу у вас было несколько вариантов трудоустройства, вы выбрали эту фирму. Сделали бы вы сейчас тот же выбор?

1. Дорошенко Л.С. Управление трудовыми ресурсами – Киев: МАУП, 2008. – С. 96. [↑](#)
2. Песков А.Н. Управление персоналом организации. – М.: Дело, 2010. – С.112. [↑](#)
3. Игнатъева А.В. Основы менеджмента. – М.: Образование, 2008. – С. 112. [↑](#)
4. Маковская Н. Анализ человеческих ресурсов в системе управления персоналом // Управление персоналом. – 2011. – № 3. – С. 82. [↑](#)
5. Максимцова М.М. Менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 2010. – С. 191. [↑](#)
6. Верхоглазенко В. Управление персоналом // Консультант директора. - 2012. - №4. – С.23. [↑](#)
7. Борисова Е. Управление кадровым потенциалом организации // Экономический анализ: теория и практика – 2011. - № 2. – С. 25. [↑](#)
8. Титов В.И. Экономика предприятия. – М.: Эксмо, 2010. – С. 71. [↑](#)
9. Баринов И.Н. Управление персоналом. – М.: Центр, 2010. – С.96. [↑](#)

10. Титов В.И. Экономика предприятия. – М.: Эксмо, 2010. – С. 74. [↑](#)
11. Громов П.Н. Основы управления персоналом – М.: Дело, 2010. – С.119. [↑](#)
12. Маслова И. Оценка персонала // Управление персоналом. – 2011. – №6. – С. 25. [↑](#)
13. Трифонов А.А. Новые технологии управления персоналом – СПб.: Речь, 2008. – С.75. [↑](#)
14. Чарышева С.Р. Особенности социально-психологической адаптации персонала организации // Психология управления. – 2011. – №5. – С. 24. [↑](#)
15. Яковлева И. Методы оценки трудовых ресурсов // Аудит и финансовый анализ. – 2010. – №5. – С. 31. [↑](#)
16. Маковская Н. Анализ человеческих ресурсов в системе управления персоналом // Управление персоналом. – 2011. – № 3. – С. 86. [↑](#)
17. Дорошенко Л.С. Управление трудовыми ресурсами – Киев: МАУП, 2008. – С.116. [↑](#)
18. Песков А.Н. Управление персоналом организации. – М.: Дело, 2010. – С.145. [↑](#)
19. Трифонов А.А. Новые технологии управления персоналом – СПб.: Речь, 2008. – С.87. [↑](#)
20. Максимцова М.М. Менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 2010. – С.126. [↑](#)
21. Громов П.Н. Основы управления персоналом – М.: Дело, 2010. – С. 96. [↑](#)