

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Руководителям различных предприятий приходится продумывать многочисленные комбинации возможных решений для того, чтобы найти наиболее верное. Роль руководителя как раз и заключается в том, чтобы принимать оптимальные решения из нескольких альтернативных возможностей. Принятие решений является важной частью любой управленческой деятельности.

Управленческие решения в основном касаются задач планирования, организации, мотивирования и контроля.

Ответственность за принятие важных решений — тяжелое моральное бремя, т.к. от него может зависеть как успех предприятия, так и судьба людей, работающих на нем или пользующихся его продукцией. Особенно ярко это проявляется на высших уровнях управления. Поэтому руководитель, не должен принимать непродуманных решений. На него возлагается моральная ответственность за их последствия. И не только моральная, но также и юридическая: от административной до уголовной.

Цель исследования: провести анализ эффективности и качества принятия управленческих решений на примере фитнес-клуба .

Для реализации поставленной цели были определены следующие задачи:

1. Изучить теоретические аспекты эффективности и качества принятия управленческих решений;
2. Дать оценку существующей системы принятия управленческих решений в фитнес-клуба ;
3. Разработать основные направления совершенствования эффективности принятия управленческих решений в фитнес-клубе

Объект исследования: фитнес-клуб

Предмет исследования: проанализировать порядок принятия управленческих решений в фитнес-клубе

В ходе исследования использовались следующие методы: экспертные оценки, социально-экономического анализа, прямых расчетов, балансовый метод, системного анализа и синтеза и др.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

1.1. Система управления как система методов и технологий принятия решений

В общем виде управление представляет собой «процесс выполнения функций планирования, организации, мотивации и контроля для достижения целей любого предприятия (организации), осуществления его производственно-хозяйственной деятельности. Ни одну из указанных выше функций нельзя выполнить, не приняв и не реализовав соответствующую управленческую решения. Разработка и принятие решения - составная часть каждодневной работы руководителя (менеджера), а исполнение принятых решения - обязанность персонала предприятия (организации)»[\[1\]](#).

Под управленческим решением следует понимать обдуманый подход к осуществлению определенных действий, прямо или косвенно связанных с достижением целей, стоящих перед организацией и ее коллективом, либо, наоборот, к отказу от них.

Решение проблем, больших и малых, сложных и простых, важных и второстепенных, составляющих суть процесса управления, представляет собой волевое воздействие субъекта процесса управления на объект ради достижения целей. Результаты управленческих решений затрагивают интересы множества людей как внутри предприятия, так и за его пределами.

В книге Фатхутдинова Р.А. «Управленческие решения» управленческие решения классифицируются «по признакам:

объективно-субъективному - управленческие решения подразделяются на государственные, органов государственного управления, верховных и местных

выборных органов, органов самоуправления;

продолжительности действий и степени влияния на будущее организации - управленческие решения делятся на стратегические, определяющие основные пути развития предприятия, тактические - конкретные способы достижения целей стратегических решений, оперативные - конкретизирующие процесс управления и производства для каждого подразделения и рабочего места;

временному горизонту - решения подразделяются на перспективные, реализуемые в будущем, и текущие, ориентированные на нужды сегодняшнего дня;

степени обязательности исполнения - решения подразделяются на директивные, рекомендательные, ориентирующие, нормативные, что на практике зависит от целого ряда обстоятельств, например, уровня, на котором принимается решение, сроков его действия, важности для организации;

функциональному назначению - решения делятся на организационные об учреждении акционерного общества, распределении служебных обязанностей; координирующие - о распределении текущей работы среди исполнителей; регулирующие - правила, распорядки, графики, нормы, нормативы; активизирующие - о материальном стимулировании и ожидаемых перемещениях в системе управления; контролирующие - о выполнении принятых решений;

организации выработки, компетенции и числу участников работы над решениями - они делятся на единоличные, коллективные, коллегиальные. Коллегиальные решения в зависимости от способа принятия бывают консультативными и парламентскими;

широте охвата - выделяются общие и специальные решения. Общие касаются одинаковых проблем, относящихся к самым различным подразделениям организации, времени начала и окончания рабочего дня, обеденных перерывов, сроков выплаты заработной платы. Специальные решения касаются узких проблем, присущих только одному подразделению или группе работающих в нем людей;

содержанию и сфере действия - решения подразделяются на политические, научно-технические, экономические, организационные, кадровые, социальные, экологические, маркетинговые»[\[2\]](#).

Смирнов Э.А. полагает, что «в зависимости от поставленных целей решения могут быть коммерческими (получение прибыли от сбыта продукции, сдачи в наем

объектов недвижимости) и некоммерческими (решение социальных, экологических, эстетических, общественных проблем):

сложности рассматриваемых вопросов - решения подразделяются на стандартные (типовые) и нестандартные (оригинальные, присущие конкретному событию);

стадии жизненного цикла товара - решения принимаются на стадиях маркетинга, НИОКР, организационно-технической подготовки производства, непосредственного изготовления продукции, реализации, утилизации, изготовления новой продукции;

способу принятия с учетом психологического воздействия - решения бывают интуитивные, уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные, осторожные и рациональные»[3].

Перечисленные виды решений принимаются в процессе оперативного управления производством. Для стратегического и тактического управления любой подсистемы менеджмента принимаются рациональные решения, основанные на методах экономического анализа, обоснования и оптимизации.

Формами отражения принятых решений могут быть приказы, распоряжения, указания, постановления, программы, планы, просьбы; методами формализации - тексты, графики, математические задачи и формулы; способами передачи - письменные, вербальные (устные), электронные сообщения. Преобладающей формой решения являются письменные, позволяющие внести в управленческую деятельность элемент стабильности, упорядоченности и фиксирования информации, без которых невозможно управление. Тем не менее важное место занимают и устные (вербальные) управленческие решения, которые в деятельности управленческого персонала составляют наиболее оперативную часть и должны подкрепляться высокой ответственностью за их исполнение.

Субъект управленческого решения - «управляющая система предприятия (организации, учреждения). В зависимости от уровня иерархии управления, организационно-правовой формы управляющей системой могут быть кабинет министров, мэрия, совет директоров, совет учредителей, административно-управленческий персонал. Субъектами управленческих решений могут быть и должностные лица (директор, главный инженер, главный экономист, менеджер), которым предоставлено право разработки и окончательного выбора одного из альтернативных вариантов управленческого решения в пределах их полномочий»

[4].

Объект управленческого решения – «управляемая система предприятия (организации, учреждения). Это - многогранная деятельность предприятия независимо от его формы собственности»[\[5\]](#).

В процессе разработки и принятия управленческих решений должны строго соблюдаться принципы государственного, отраслевого и территориального управления, основанные на юридических нормах и социальных приоритетах общественного производства и распределения материальных благ.

Кинан К. в книге «Решение проблем» рассматривает «процесс разработки и принятия управленческого решения начинается с выявления управленческой проблемы или задачи. Проблемы могут быть: стратегическими и текущими, внезапными, плановыми или экстремальными, объективными, субъективными, техническими, экологическими, социальными, организационными, психологическими, экономическими. В зависимости от определения вида проблемы выполняются следующие этапы принятия решения:

- предварительная постановка цели;
- сбор и анализ необходимой информации;
- определение исходных характеристик с учетом ограничивающих факторов;
- уточнение цели и критерия управления, окончательная их формулировка;
- обоснование и построение формализованной модели проблемной ситуации;
- разработка альтернативных вариантов решения проблемы;
- выбор метода решения;
- экономическое обоснование выбранного решения;
- согласование решения с органами управления и исполнителями;
- окончательное оформление и утверждение решения;
- доведение решения до исполнителей;
- организация выполнения решения;
- стимулирование повышения качества работ, экономии ресурсов и соблюдения сроков реализации решения;
- установление обратной связи (при необходимости корректировка цели и задач)».[\[6\]](#)

Операции по принятию управленческих решений могут осуществляться последовательно, параллельно, параллельно- последовательно, с применением сетевого планирования и управления.

На стадии реализации решения принимаются меры для его конкретизации, доведения до исполнителя, осуществляется контроль за ходом выполнения решения, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата. Проблема выбора руководителем решения - одна из важнейших в современной науке управления. Она предполагает необходимость всесторонней оценки самим руководителем конкретной обстановки и самостоятельность выбора решения из нескольких возможных вариантов. За принятые решения руководитель несет персональную ответственность. Принятые решения направляются исполнителям для их реализации и контроля исполнения.

Технология менеджмента имеет следующие составляющие:

общее руководство принятием решений;

правила принятия решений;

планы принятия решений;

принятие двусторонних решений руководителями одного уровня;

матричный тип взаимодействия^[7].

Первые три составляющие обеспечивают вертикальную взаимосвязь между уровнями управления, остальные - горизонтальную связь в координации принимаемых решений.

1.2. Методы принятия управленческих решений

Процесс принятия решения - это циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на решение проблем предприятия (организации) и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, принятии решений, организации их выполнения и контроля. Управленческие решения должны быть обоснованными, принимаемыми на основе экономико-математического расчета.

Трояновский В.М. выделил следующие «методы принятия решений»:

неформальные (эвристические) методы - совокупность логических приемов и методик выбора оптимальных альтернатив. В большей части неформальные методы основаны на аналитических способностях лиц, принимающих решения,

интуиции руководителей (менеджеров), которые имеют практический опыт и знания, позволяющие им выбрать соответствующее решение. Преимущество этих методов состоит в оперативности принятия решения. Недостаток - не застраховывает от выбора ошибочных (неэффективных) решений, поскольку интуиция иногда может подвести менеджера;

коллективные методы обсуждения и принятия решения - создание временного творческого коллектива, в состав которого включаются и руководители, и исполнители;

количественные методы принятия решения основаны на научно-практическом подходе, предполагающем выбор оптимальных решений на основе переработки большого количества информации с использованием электронно-вычислительной техники»[8].

На процесс принятия решений влияет стиль руководства, принятый на предприятии (организации), который может быть авторитарным и демократическим.

Авторитарный стиль у правления предопределяет абсолютизацию принципа единоначалия и полное отрицание коллегиальных методов принятия решений. Такой руководитель, как правило, централизует полномочия, полагается на формальный авторитет должности, структурирует работу подчиненных, обладает достаточной властью, чтобы навязать свою волю исполнителям, сохраняет за собой право принимать и контролировать реализацию решений. Этот стиль управления опирается на жесткие приказы и распоряжения, для него характерна субъективность индивидуального мышления. Он отрицательно сказывается на морально-психологическом климате в коллективе. В индивидуальных решениях значительно больший риск ошибок, что связано с возрастающими сложностями современного управления.

Демократичный стиль управления характеризуется высокой степенью децентрализации полномочий, созданием атмосферы открытости и доверия между руководителем и подчиненными. Руководитель организует двустороннее общение и играет направляющую роль. Он старается научить подчиненных искать и оценивать альтернативные решения. Исполнители принимают активное участие в принятии решений и пользуются широкой свободой в выполнении заданий.

Таким образом, управленческие решения могут быть, во-первых, приняты руководителем единолично (этот способ распространен в условиях

административного управления) или после консультации со специалистами и экспертами; во- вторых, группой специалистов (при этом руководитель является одним из участников группы). Групповое принятие решений целесообразно в тех случаях, когда особенно важна точность при их разработке.

В последние десятилетия выработаны такие демократичные методы принятия решений как мозговая атака, метод номинальной группы, метод Дельфи.

Мозговая атака предпринимается группой как процесс генерирования идей, когда рассматриваются любые возможные альтернативы.

Метод номинальной группы ограничивает обсуждения и общения друг с другом до определенного предела. Участники группы присутствуют на встречах, но действуют независимо. Каждый представитель группы самостоятельно определяет рейтинг значимости всех идей.

Метод Дельфи предполагает принятие решения после неоднократного письменного обсуждения проблемы посредством ответов на тщательно составленную анкету.

Существует множество классификаций методов принятия решений, основанных на применении различных признаков. Охарактеризовать достаточно полно все методы разработки и принятия управленческих решений весьма затруднительно: этот процесс усложняется и тем, что их число постоянно увеличивается и находит непосредственное воплощение в системах компьютерной поддержки управленческих решений[9].

Среди основных методов, составляющих методологию процесса разработки управленческих решений, Вертакова Ю. в книге «Управленческие решения: разработка и выбор» полагает что «следует особо выделить базовые группы:

1. Экономико-математические методы.

1.1. Экономические методы.

1.1.1. Метод массового обслуживания. Основан на характеристике «поток работ - ресурсы», критерием может являться непрерывность и равномерность ресурсов.

1.1.2. Метод запасов: суть метода состоит в минимизации суммарных затрат на хранение материалов.

1.1.3. Метод замещения оборудования. Необходим для того, чтобы определять срок замены оборудования с учетом физического и морального износа при минимизации суммарных затрат на выполнение заданного объема работ.

1.2. Математические методы.

1.2.1. Метод анализа иерархий. Используется для оптимизации соподчиненности уровней управления в организации.

1.2.2. Метод теории ценности. Основан на использовании критерия максимальной полезности в рамках оценки результатов деятельности.

1.2.3. Метод теории нечетких множеств.

2. Методы моделирования.

2.1. Методы, описывающие модели с помощью логических выражений.

2.2. Методы, описывающие модели графическими образами.

2.3. Методы, реализующие модели на компьютере.

3. Методы разработки решений в режиме «человек-машина». Основаны на многократном чередовании реализуемых человеком и выполняемых компьютером этапов, при этом осуществляется постепенная оптимизация решения с последовательным вводом факторов анализа, т. е. алгоритм решения устанавливается не заранее, а в процессе расчетов на компьютере.

4. Экспертные методы. Применяются при отсутствии норм и статистики, в условиях большой неопределенности при средне- и долгосрочном прогнозировании, в условиях дефицита времени, в экстремальных ситуациях.

5. Методы построения прогнозных графов, сценариев, древовидных решений - позволяют установить логическую последовательность событий, показать, как исходя из существующей ситуации может по этапам развертываться будущее состояние.

6. Матричные методы - методы прогнозирования, в которых задаются конечные цели и в процессе прогнозирования определяются пути и средства их достижения. Позволяют проводить сравнение различных направлений НИОКР по степени их важности, устанавливать взаимное влияние отдельных элементов.

7. Имитационные методы. Включают в себя имитацию профессиональной, коллективной деятельности: игровое проектирование, деловые игры, конкретные ситуации и их анализ, имитационные упражнения.

8. Аналитические методы.

8.1. Метод сравнения. Подразумевает оценку деятельности по отклонениям фактических (прогнозируемых) показателей от плановых (программных), выявляет причины и последствия.

8.2. Балансовый метод. Подразумевает анализ взаимосвязей между отдельными подсистемами (функциями) и обеспечение равновесия в системе.

8.3. Функционально-стоимостной метод. Подразумевает исследование операций, установление целесообразных функций, обеспечивающих повышение эффекта на единицу затрат в течение жизненного цикла проекта или продукции.

8.4. Метод элиминирования - приоритетное выделение одного фактора (его действия) на результирующие показатели производственно-хозяйственной деятельности при исключении других факторов.

8.5. Индексный метод. Рассматривает индексы как относительные показатели, которые применяются при исследовании сложных систем или явлений, отдельные элементы которых не поддаются измерениям.

8.6. Метод цепных подстановок.

9. Методы SWOT-анализа - методы анализа сильных и слабых сторон организации, изучение среды, прогнозирование потенциальных угроз, разработка компенсационных мер, анализ стратегических и тактических возможностей, укрепление сильных сторон организации»[\[10\]](#).

Знание основ методологии управленческих решений позволяет менеджеру в практической деятельности выбирать наиболее рациональные методы с целью комплексного анализа текущей ситуации и эффективных способов упреждения возникающих проблем.

ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ ФИТНЕСС-

КЛУБА

2.1. Характеристика деятельности компании

Объектом исследования в работе является Общество с ограниченной ответственностью «Физрук» - комплекс фитнес клубов, предоставляющих населению следующие услуги :

Услуги тренажерного зала, спортивная и степ аэробика, бассейн, фитнес-бар, магазин спортивных товаров, массаж, солярий и многое другое.

В фитнес клубе работают высоко квалифицированные консультанты, которые помогают подобрать оптимальную для занимающегося нагрузку, услуги персонального тренера.

Основное кредо нашего Фитнес клуба — высокий профессионализм и качество во всем.

Общество является коммерческой организацией.

Общество вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами. Общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на его место нахождения. Общество имеет штампы и бланки со своим наименованием, собственную эмблему и другие средства визуальной идентификации.

Общество является собственником принадлежащего ему имущества и денежных средств и отвечает по своим обязательствам собственным имуществом. Участники имеют предусмотренные законом и учредительными документами Общества обязательственные права по отношению к Обществу.

Участники не отвечают по обязательствам Общества и несут риск убытков, связанных с деятельностью Общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

Место нахождения Общества: г. Москва пр-т Вернадского, д. 97/2 (здание Московской Академии Тенниса).

Место нахождения Общества определяется местом его государственной регистрации.

Целями деятельности Общества являются расширение рынка услуг, извлечение прибыли, а также:

- содействие наиболее полному удовлетворению потребностей населения в спортивных услугах;

- изучение и удовлетворение спроса населения в спортивных услугах.

Общество вправе осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные законом.

Руководители осуществляют оперативное управление предприятием и самостоятельно осуществляют организацию труда работников.

Контроль за исполнением приказов, распоряжений, мероприятий по подразделениям возложен на референта директора с жесткой системой отслеживания сроков выполнения и системой наказания за их невыполнение.

Должностные обязанности директора закреплены должностной инструкцией. В соответствии с ней директор руководит на основании действующего законодательства всеми видами деятельности организации. Организует работу и эффективное взаимодействие производственных единиц, других структурных подразделений. Обеспечивает выполнение организацией заданий согласно установленным количественным и качественным показателям, всех обязательств перед поставщиками, заказчиками и банками. Организует производственно-хозяйственную деятельность организации на основе применения методов научно обоснованного планирования материальных, финансовых и трудовых затрат, максимальной мобилизации резервов производства. Принимает меры по обеспечению организации квалифицированными кадрами. Способствует наилучшему использованию знаний и опыта работников, созданию безопасных и благоприятных для их труда, соблюдению требований законодательства по охране труда. Решает все вопросы в пределах предоставленных прав и поручает выполнение отдельных производственно-хозяйственных функций другим должностным лицам, своим заместителям, руководителям производственных единиц, а также функциональных и производственных подразделений организации.

Главный бухгалтер ведет деятельность по организации бухгалтерского учета Общества. Основная задача – составление бухгалтерской и налоговой отчетности и принятие управленческих решений по оптимизации расходов и доходов предприятия.

Старший кассир принимает денежные средства от заказчиков и тренеров . Сдает выручку в банк и составляет кассовую отчетность. Также старший кассир выдает заработную плату работникам.

Отдел кадров отвечает за документальное оформление движения работников предприятия. Составляет документы по приему, переводу и увольнениям работников, следит за своевременностью и полнотой предоставления данных о трудовом стаже работников Общества в Пенсионный фонд.

Основной персонал ООО «Физрук» представлен спортивными тренерами и обслуживающим персоналом солярий, сауны, фитнес зал. Анализ финансовых результатов деятельности предприятия приведен в таблице 3 .

Таблица 3 – Финансовые результаты деятельности предприятия

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное изменение 2017г. к 2015 г.
Выручка от продаж, тыс. руб.	62865	115520	45720	-17145
Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	48293	86503	36497	-11796
Валовая прибыль, тыс. руб.	14572	29017	9223	-5349
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	5947	13630	9223	3276
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	3556	9360	5015	1459

Рентабельность (убыточность) продаж, %	9,5	11,8	20,2	10,7
Рентабельность (убыточность) произведенных затрат, %	12,3	15,8	25,3	13,0

За анализируемый период величина прибыли (если сравнивать 2016и 2017гг.) снизилась. Однако при этом рентабельность деятельности возросла, что является положительным моментом.

Важным фактором, оказывающим влияние на уровень использования рабочей силы и эффективность производства в целом является трудообеспеченность предприятия. Обеспеченность трудовыми ресурсами определяется сравнением фактического их наличия с плановой потребностью. Показатели обеспеченности представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Обеспеченность трудовыми ресурсами ООО «Физрук» в 2017 г., человек

Показатели	2017 г.				
	2016 г.	отклонение, %			
	план	факт	к плану к 2016 г.		
Всего	164	164	164	100,0	100,0
В том числе спортивные работники	156	151	156	103,3	100
-работники солярия, саун	39	39	39	100	100
-тренера	84	84	84	100	100

- администраторы	33	28	33	117,8	100
руководители	3	3	3	100	100
АУП	5	10	5	50,0	100

В 2016 г. численность работников составила 164 человека, при этом отклонения от плана и от 2016 г. не наблюдалась.

Более наглядно структура персонала приведена в диаграмме на рисунке 4.

Рисунок 4 – Структура персонала ООО «Физрук» в 2017 году

Численность спортивных работников превышала плановый показатель на 4 человека.

Для оценки уровня производительности труда применяется система обобщающих, частных и вспомогательных показателей.

Далее проведем анализ структуры трудовых ресурсов предприятия.

Таблица 5 – Структура трудовых ресурсов, %

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонения (2017/2015, %)
Всего	100	100	100	-
Из них :				
-работники солярия, саун	22,8	23,8	23,8	1
-тренера	49,1	51,2	51,2	2,1
- администраторы	22,8	20,1	20,1	-2,7

- руководители	1,2	1,8	1,8	0,6
-АУП	4,1	3,0	3,0	-1,1

Наибольший удельный вес в структуре занимают тренера, что связано со спецификой спортивной организации. Их удельный вес повышается с 49,1 % в 2015 г. до 51,2% в 2017г., что вызвано повышением штата этих работников.

Удельный вес администраторов снизился с 22,8% в 2015 г. до 20,1% в 2017г., а удельный вес руководителей возрос с 1,2% в 2015 г. до 1,8% в 2017 г., хотя данная категория работников занимает наименьший удельный вес в общей структуре предприятия.

Административно-управленческий персонал (бухгалтерия, кадры) предприятия уменьшились на 1,1% их удельный вес в 2017 году составил 3%.

Для наибольшей наглядности представим данные в виде рисунка 5.



2015 2016 2017

Рис. 5 – Структура работников ООО «Физрук»

Для изучения качественного состава работников ООО «Физрук» (по образованию, полу, возрасту) проведем качественную оценку персонала (табл. 6).

Таблица 6 – Качественная оценка персонала

Показатели	2015 г.		2016 г.		2017 г.		Темп изменения 2017 г. к 2015 г., %
	кол- во, чел.	уд. вес, %	кол- во, чел.	уд. вес, %	кол- во, чел.	уд. вес, %	
Образование							
Высшее	36	21,0	39	23,8	42	25,6	116,7
Среднее специальное	121	70,8	115	70,1	114	69,5	94,2
Среднее общеобразовательное	14	8,2	10	6,1	8	4,9	57,1
Стаж работы							
1-5	24	14,0	22	13,4	20	12,2	83,3
5-10	111	64,9	107	65,2	110	67,1	99,1
Свыше 10	36	21,1	35	21,4	34	20,7	94,4

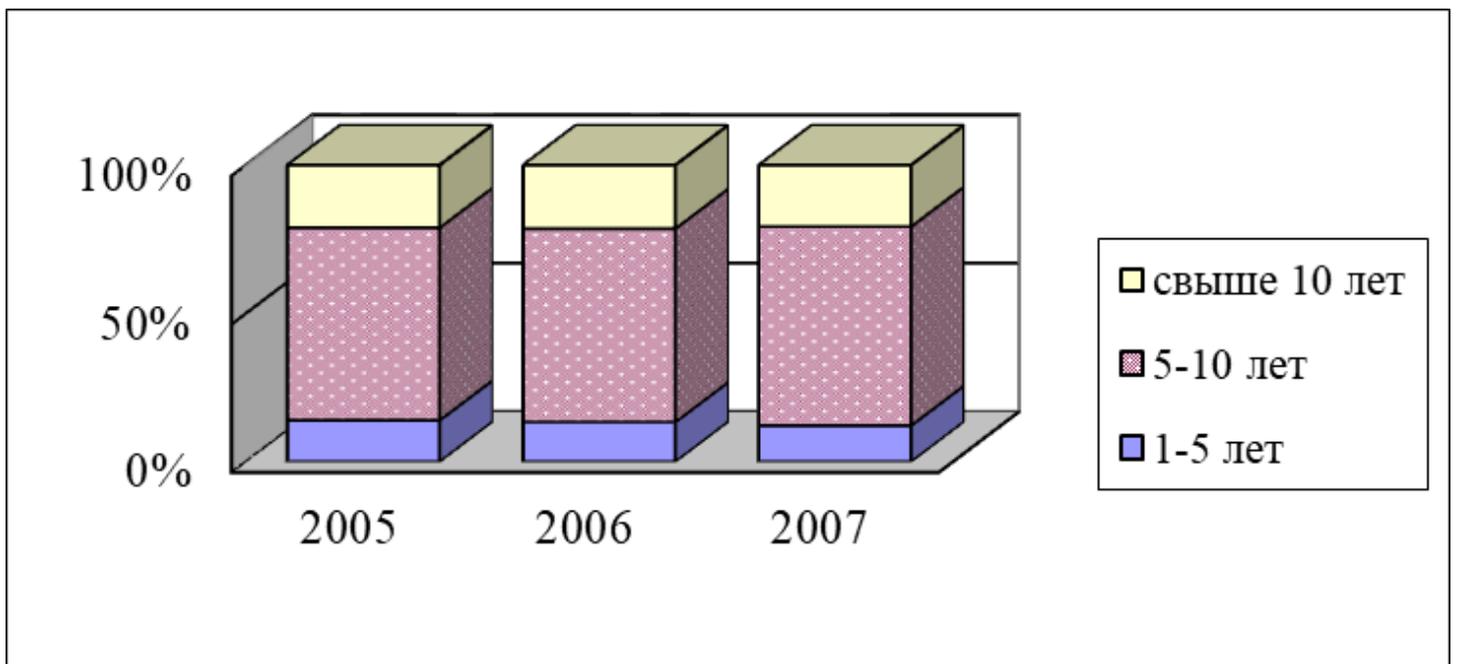
Возраст

25-35	36	21,0	39	23,8	42	25,6	116,7
35-45	115	67,3	108	65,9	106	64,6	92,2
45-55	14	8,2	12	7,3	11	6,7	78,6
Свыше 55	6	3,5	5	3,0	5	3,1	83,3

В структуре персонала по признаку «образование» наибольший удельный вес занимают работники, имеющие среднее специальное образование. Однако их доля снижается, а возрастает численность персонала с высшим образованием (рис. 6).

Рисунок 6 – Структура персонала по образованию, %

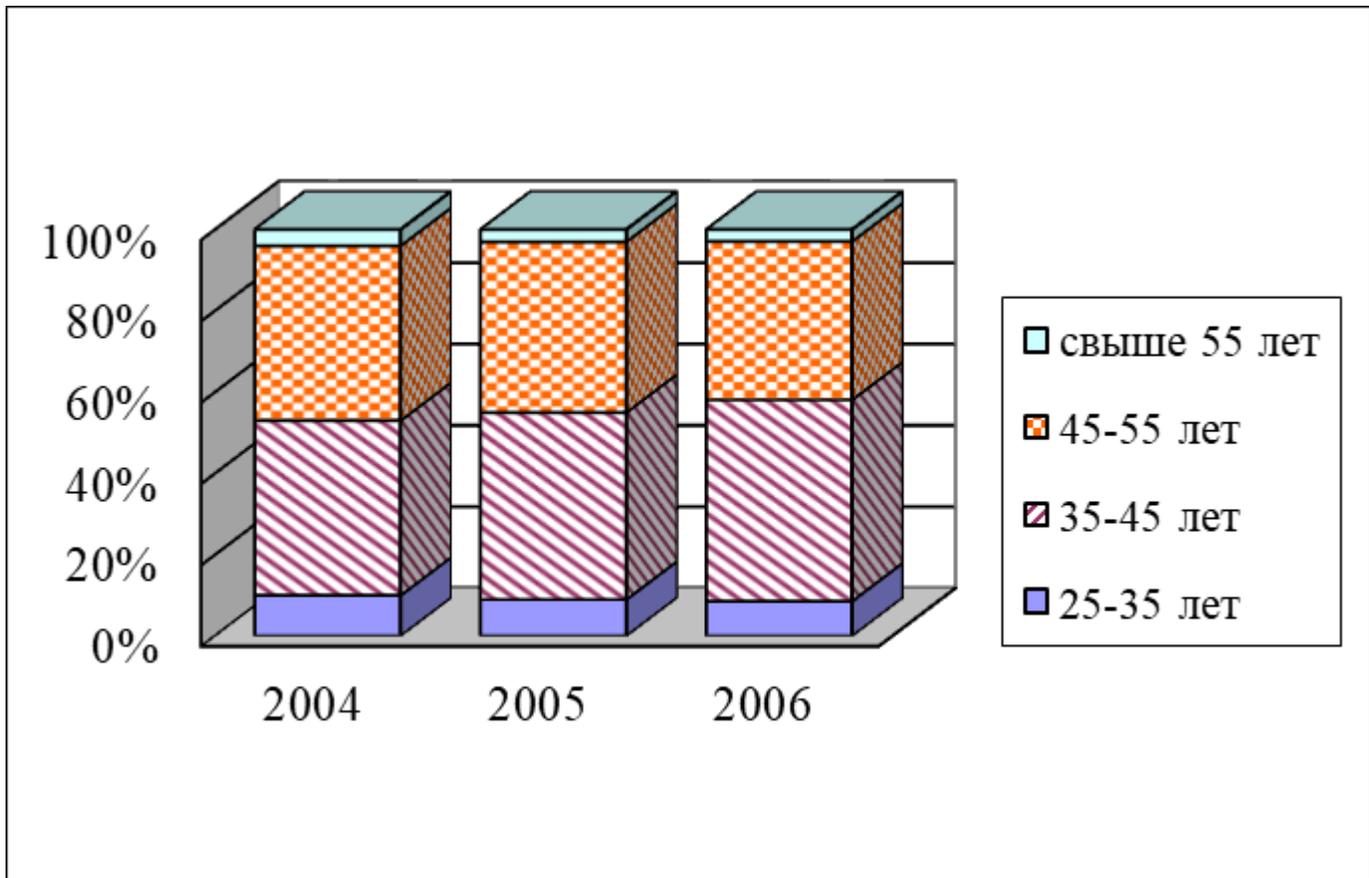
По стажу работы наибольшая группа – 5-10 лет, что связано с относительно небольшим сроком функционирования предприятия (рис. 7).



2015 2016 2017

Рисунок 7 – Структура персонала по стажу работы, %

Структура по возрастному критерию работников ООО «Физрук» приведена на рисунке 8.



2015 2016 2017

Рисунок 8 – Структура персонала по возрасту, %

По возрастному критерию наибольшую долю в структуре персонала занимают группы 25-35 и 35-45 лет, что обеспечивает сочетание молодых и «опытных» кадров.

Для оценки уровня производительности труда применяется система обобщающих, частных и вспомогательных показателей.

Полноту использования трудовых ресурсов можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним работником за анализируемый период времени, также по степени использования фонда рабочего времени.

2.2 Выявленные проблемы

Формирование фонда оплаты труда производится исходя из начисленной оплаты труда всем работникам предприятия. На ООО «Физрук» применяется сдельная оплата труда для всех категорий работников, кроме бухгалтеров и отдела кадров (у этих специалистов установлены фиксированные оклады, которые они получают вне зависимости ни от каких факторов).

В таблице 7 приведена сетка трудовых выплат по разным категориям работников ООО «Физрук».

Таблица 7 - сетка трудовых выплат по разным категориям работников ООО «Физрук» в 2017 году

Категория работников	Процент выплат	Максимальный размер ОТ	Минимальные размер ОТ
работники солярия, саун	10% от выручки полученной от услуг сауны и солярия	60000 руб. в месяц на одного работника	10000 руб.
тренера	5% от выручки полученной от деятельности фитнес-зала, проведения групповых занятий	Не ограничено	30000 руб.
	50% - от проведения персональных тренировок		
администраторы	10% от выручки полученной от услуг фитнес зала	60000 руб. в месяц на одного работника	10000 руб.
руководители	10% от всех услуг фитнес зала	Не ограничено	50000 руб.

Начисление зарплаты бухгалтерам и кадровым работникам предприятия происходит с учетом фактически отработанных часов работником и часовой

тарифной ставки, установленной для данной категории работников. В течении года может производится индексация, установленных ставок и окладов, в случае высоких темпов инфляции.

Как выяснилось, слабыми сторонами существующей системы стимулирования труда работников ООО «Физрук» являются следующие аспекты:

- в некоторых случаях используется повременная оплата труда, притом, что в конечном итоге, важен количественный результат (деятельность кадровых работников);
- заработная плата некоторых категорий работников не имеет увязки с общей результативностью фирмы, а это самое главное упущение при достижении целей организации;
- оперативным управлением занимаются люди, не имеющие специального образования для осуществления данного вида деятельности;
- низкое использование способностей работников, отсутствие проработанной системы продвижения по службе и развития карьеры.

Целью управления сложившейся экономической ситуацией должно стать, прежде всего, увеличение заинтересованности персонала в повышении результативности функционирования предприятия для извлечения максимальной прибыли в периоды значительного увеличения емкости рынка. Для достижения нужного эффекта необходимо изменить сложившуюся систему мотивации персонала путем развития имеющихся и внедрения новых форм морального и материального стимулирования путем административных, экономических и социально-психологических методов управления.

Итак, в заключении можно составить примерный рейтинг основных проблем фирмы. Он измерялся через частоту выбора той или иной проблемы сотрудниками фирмы, это такие как:

- а) экономические проблемы, связанные с оплатой труда сотрудников;
- б) социально-психологические проблемы, связанные с недостаточной реализацией в управлении личностно-ориентированного подхода к сотрудникам (усиление внимания к их бытовым проблемам, к внедрению методов материального и морального поощрения); с конфликтными отношениями в коллективе.

2.3. Разработка решения для наиболее весомой проблемы в компании

Фитнес Клубу можно предложить следующую систему привилегий: увеличить список соцпакета и предоставить сотрудникам возможность выбора льгот. Дополнить его можно следующими услугами, исходя из результатов анкетирования:

- дополнительное страхование (жизни, медицинское);
- оплата проездных билетов до работы и обратно;
- оплата обедов;
- организация отдыха сотрудника или его детей;
- помощь в решении жилищных проблем (аренда квартиры для сотрудника, финансовая помощь, поручительство в банке и пр.);
- оплата обучения, тренинговых программ, стажировок.

Разработка системы вознаграждений

Для внедрения системы участия работников ООО «Физрук» в прибыли можно предложить систему Ракера для планирования фонда оплаты труда на 2011 год. Он будет сформирован на основе планируемого процента прироста валовой прибыли от предшествующего периода. Стандарт Ракера рассчитывается как средний, исходя из удельного веса затрат на оплату труда в валовой прибыли фирмы за последние годы.

Стандарт Ракера составит: $(34,64\% + 34,18\%) / 2 = 34,41\%$. Данный показатель является статистическим и основан на показателях деятельности фирмы. Затем, для планирования фонда оплаты труда с участием работников в прибыли, фирма использует норматив отчислений по стандарту Ракера в размере 34,41 % от прироста валовой прибыли. В результате развития системы стимулирования, с точки зрения руководителей организации целесообразно установить прирост валовой прибыли в размере 7% от значения 207 г.

Результаты анализа показали, что фактический фонд оплаты труда оказался почти на уровне запланированного, а план по реализации продукции и валовой прибыли увеличился на 4,6% и 1,4% соответственно. Следовательно, фирма получила экономию издержек на заработную плату, в размере 33,85% от прироста валовой прибыли, что составило 30651,18 рублей. Распределить полученную экономию можно с помощью системы Скэнлона.

Система Скэнлона основана на распределении между работниками и компанией экономии издержек на заработную плату, полученной в результате повышения производительности труда, конкретно — выработки в расчете на одного работника. Полученная экономия распределяется в соотношении 1:3 между компанией и работниками. Из суммы, предназначенной для премированных работников, 1/5 направляется в резервный фонд, а остальная часть распределяется между работниками в зависимости от их трудового вклада. Как и любая другая система участия работников в распределении прибыли, система Скэнлона предлагает активное вовлечение рядовых рабочих и служащих в управление, особенно в определение путей повышения производительности труда. Сам изобретатель системы, Джозеф Скэнлон, верил, что работники смогли бы, если их должным образом стимулировать, предоставить массу информации руководству о том, как повысить производительность труда.

Представление льгот в зависимости от грейда представим в таблице 8.

Таблица 8 - Разработка системы грейд/льгота

Грейд/подразделение	Руководство	Бухгалтерия	Тренера	Работники сауны, солярия	Административный персонал
8	1200000 /				
	все виды				
	льгот				
7					

6		60000/ страхование, проезд
5	40000/все виды льгот	
4		30000/страхование, 30000/с проезд, телефон проезд,

Вилку окладов представим в таблице 9.

Таблица 9 - Вилка окладов для работников ООО «Физрук»

Размер оклада, руб.	Руководство	Бухгалтерия	Тренера	Работники сауны, солярия	Администраторы
120000			Максимальный		
60000				Максимальный	Максимальный
40000	Минимальный		максимальный		
30000		Минимальный			
20000				Минимальный	М
10000			Минимальный	Минимальный	Минимальный

В Фитнес Клубе необходима разработка новой системы стимулирования труда .

Ключевые факторы формирования системы оплаты труда отражены в таблице 10.

Таблица 10 - Ключевые факторы системы оплаты труда работников ООО «Физрук»

Ключевые факторы	Вес составляющих	Общий вес фактора (в баллах)
Выполнение плана оказываемых услуг	60	60%
Перевыполнение плана продаж	10	10%
Отсутствие замечаний по корпоративной культуре	10	10%
Инициативные предложения	10	10%
Переработки для нужд предприятия	5	5%
Работа в выходные дни	5	5%

На основании разработанной системы ключевых факторов составим систему грейдов (таблица 11).

Таблица 11 - Разработка системы грейдов

Грейд/подразделение	Руководство	Бухгалтерия	Тренера сауны, солярия	Работники	Администраторы
8		120000			
7					

6		60000	
5			
4	40000		
3		30000	30000
2			
1			

Система грейдов представляет собой систему должностных разрядов, объединяющая различные должности организации в единую систему в зависимости от однотипности и значимости для организации проводимых работ, а также от качества работы отдельного сотрудника. Как правило, число грейдов близко или соответствует числу иерархических уровней в организации. Если в организации применяется система грейдов, то – в отличие от отечественной тарифной сетки – высоко квалифицированный специалист может получать заработную плату больше своего непосредственного начальника.

Для повышения экономического стимулирования существующая в ООО «Физрук» сегодня система оплаты труда должна быть дополнена системой участия работников в прибыли организации и построением управления персоналом по целям, на основании достижения которых будет оцениваться эффективность труда каждого работника.

Для внедрения системы участия работников в прибыли предприятия было предложено использовать систему Ракера (при планировании ФОТ) и систему Скэнлона (при распределении полученной экономии), сущность первой заключается в отчислении процента от прироста валовой прибыли, а сущность второй – распределение экономии в определенных пропорциях между фирмой и работниками.

Так же может быть усовершенствован действующий список социальных выплат. Дополнительными социально-экономическими выплатами и гарантиями в настоящий момент в ООО «Физрук» могут стать:

- дополнительное страхование (жизни, медицинское);
- оплата проездных билетов до работы и обратно;
- оплата обедов;
- помощь в решении жилищных проблем (аренда квартиры для сотрудника, финансовая помощь, поручительство в банке и пр.);
- оплата обучения, тренинговых программ, стажировок.

Общий список социальных выплат предприятию следует обсудить с участием работников.

Для повышения качества труда могут быть использованы системы штрафов и отмены премиальных выплат – в целях обеспечения экономической безопасности, возмещения причиненного ущерба предприятию в результате хищений, брак, прогулы.

Система штрафов предлагается следующая:

За хищение – на сумму похищенного имущества;

- за опоздание – 1000 руб.
- за прогул (по причине) – 3000 руб.;
- за доведение тренажеров до неисправности – 4000 руб.;
- за грубое обращение с клиентами – 15000 руб.

В качестве моральных «стимулов» могут быть применены следующие меры.

Стимулирование свободным временем. То есть по итогам работы каждого работника за определенный период могут быть предоставлены по желанию отгулы, дополнительные выходные.

При расчете экономического эффекта учтем, что внедряемая кадровая стратегия позволит снизить издержки фирмы. Достижение целей при этом в разрезе каждой

ролевой группы показано в таблице 12.

Таблица 12 – Процент снижения издержке от достижении поставленных целей при внедрении новой кадровой стратегии предприятия в разрезе групп работников

Ролевая группа	Должность	Размер снижения затрат
1 группа	Генеральный директор	Экономия затрат в целом по предприятию - 5%
	Финансовый директор	Экономия финансовых ресурсов ,. Снижение общих затрат – 5%
	Главный бухгалтер	Предупреждение потерь - снижение затрат 12%
2 группа	Старший тренер	Оптимизация структуры расходов на продажу, рекламу, стимулирование сбыта и прочее -снижение 2%
	Администратор	Разработка мероприятий по улучшению использования основных и оборотных активов - снижение 18%

Итого процент снижения затрат составит: $5+5+12+2+18 = 42\%$. Однако отметим, что при внедрении новой кадровой стратегии развития персонала трудовые расходы увеличатся на 30%. Кроме того возможно увеличение выручки (за счет роста производительности труда составит 15%). Исходя из этих данных проведем расчет экономической эффективности предлагаемой кадровой стратегии Фитнес Клуба. Оценка показателей в баллах производится по десятибалльной шкале.

выручка от продаж составит:

$$45720 * 1,15 = 52578 \text{ тыс.руб.}$$

Себестоимость = 36497 - 42% + 30% = 36497 - 12% = 32117 тыс.руб.

Таблица 13 - Расчет изменения основных показателей при внедрении кадровой стратегии, тыс.руб.

Показатель	2017 год	При внедрении кадровой стратегии 2011 год	Отклонения (+/-)
Выручка от продаж, тыс.руб.	45720	52578	6858
Себестоимость продаж, тыс.руб.	36497	32117	-4380
Прибыль от продаж, тыс.руб.	9223	20460	11237
Налог на прибыль и прочие выплаты, тыс.руб.	4208	4910	702
Чистая прибыль, тыс.руб.	5015	15550	10535
Рентабельность продаж, %	20,2	29,6	9,4
Фонд оплаты труда, тыс.руб. в год	10452	12020	1568
Затраты на управление	12007	13805	1801
Частота травматизма, %	1,1	0,9	-0,2
Потери рабочего времени на одного работника (чел/дни в год)	114	98	-16
Средняя заработная плата работника руб./чел.	38500	42754	4254

Качество труда персонала (экспертный метод), баллов	6	8	2
Текучесть кадров (%)	11	9	-2
Уровень трудовой дисциплины, наруш./чел.	32	24	-8
Социально психологический климат в коллективе, баллы	7	9	2
Надежность работы персонала, баллы	8	10	2
Равномерность загрузки персонала, баллов	8	9	1
Культура управления, баллы	6	10	4
Культура производства баллы	7	10	3

Таким образом, исходя из проведенных расчетов выяснилось, что предлагаемая к внедрению кадровая стратегия положительно повлияет на общие результаты предприятия. Так при общем росте выручки произойдет снижение себестоимости продукции на 4380 тыс.руб. Соответственно возрастут все показатели эффективности использования ресурсов (фондоотдача, оборачиваемость, производительность труда работников). Кроме того, кадровая стратегия положительно повлияет на организационные и социальные показатели предприятия: увеличится фонд оплаты труда, снизится частота травматизма, повысится уровень социальнопсихологического климата в коллективе, улучшится культура управления и производства.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управленческое решение представляет собой результата анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.

Принятие эффективного управленческого решения необходимо на каждом этапе деятельности Компании. В менеджменте это проявляется наиболее часто, что связано с многосторонностью функций менеджмента. Принятие качественных управленческих решений требуется и при принятии внутренних управленческих решений, касаемых персонала фирмы, а также и при принятии внешних решений при выборе поставщиков, разработке новой сбытовой политики.

В настоящих условиях существует множество методов принятия управленческих решений, в общей массе которые подразделяются на запрограммированные и незапрограммированные. Запрограммированные управленческие решения принимаются исходя из условий определенности, тщательно разрабатываются и прогнозируются. Риск в принятии таких решений низкий. Незапрограммированные управленческие решения я напротив принимаются в условиях неопределенности и риска и как правило бывают вынужденными внезапными и требует оперативных решений.

Зарплата начисляется исходя из объема выполненных работ специалистами предприятия.

слабыми сторонами существующей системы стимулирования труда работников ООО «Элита» являются следующие аспекты:

- в некоторых случаях используется повременная оплата труда, притом, что в конечном итоге, важен количественный результат (деятельность кадровых работников);
- заработная плата некоторых категорий работников не имеет увязки с общей результативностью фирмы, а это самое главное упущение при достижении целей организации;
- оперативным управлением занимаются люди, не имеющие специального образования для осуществления данного вида деятельности;

- низкое использование способностей работников, отсутствие проработанной системы продвижения по службе и развития карьеры.

Целью управления сложившейся экономической ситуацией должно стать, прежде всего, увеличение заинтересованности персонала в повышении результативности функционирования предприятия для извлечения максимальной прибыли в периоды значительного увеличения емкости рынка. Для достижения нужного эффекта необходимо изменить сложившуюся систему мотивации персонала путем развития имеющихся и внедрения новых форм морального и материального стимулирования путем административных, экономических и социально-психологических методов управления.

Система грейдов представляет собой систему должностных разрядов, объединяющая различные должности организации в единую систему в зависимости от однотипности и значимости для организации проводимых работ, а также от качества работы отдельного сотрудника. Как правило, число грейдов близко или соответствует числу иерархических уровней в организации. Если в организации применяется система грейдов, то – в отличие от отечественной тарифной сетки – высоко квалифицированный специалист может получать заработную плату больше своего непосредственного начальника.

Выход можно найти в следующем: увеличить список соцпакета и предоставить сотрудникам возможность выбора льгот. Дополнить его можно следующими услугами, исходя из результатов анкетирования:

- дополнительное страхование (жизни, медицинское);
- оплата проездных билетов до работы и обратно;
- оплата обедов;
- организация отдыха сотрудника или его детей;
- помощь в решении жилищных проблем (аренда квартиры для сотрудника, финансовая помощь, поручительство в банке и пр.);
- оплата обучения, тренинговых программ, стажировок.

Для внедрения системы участия работников в прибыли предприятия было предложено использовать систему Ракера (при планировании ФОТ) и систему Скэнлона (при распределении полученной экономии), сущность первой

заключается в отчислении процента от прироста валовой прибыли, а сущность второй – распределение экономии в определенных пропорциях между фирмой и работниками.

Так же может быть усовершенствован действующий список социальных выплат.

Для повышения качества труда могут быть использованы системы штрафов и отмены премиальных выплат – в целях обеспечения экономической безопасности, возмещения причиненного ущерба предприятию в результате хищений, брак, прогулы.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс РФ
2. Федеральный Закон от 26.10.02 г. № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)»
3. Абрютин М.С., Грачев А.В. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учебно-практическое пособие - 2-е изд., испр. - М.: Издательство «Дело и сервис». - 2017. - 256 с.
4. Артеменко В.Г., Белендир Н.В. Финансовый анализ: Учебное пособие. - М.: Издательство «ДИС». - 2016. - 160 с.
5. Басовский Л.Е. Менеджмент. М.: Инфра-М, 2017. 255 с.
6. Архипов В. Стратегическая эффективность управленческих решений //Проблемы теории и практики управления. - № 5. – 2016. С. 56-57.
7. Бланк И.А. Финансовый менеджмент. – Киев. – 2017. – 528 с.
8. Белых Л.П. Финансы организаций// Бухгалтерский учет. - 2011. - № 10. - с. 92-99.
8. Борисов Л. Финансы // Экономика и жизнь. Бухгалтерское приложение. - 2011. - № 5. - февраль. - С. 17-22.
9. Виханский О.С., Наумов А.М. Менеджмент: учебник. - М.: «Фирма Гардарика», 2003. 545 с.

10. Евланов Л.Г. Теория и практика принятия решений. - М.: Экономика, 2017. 390 с.
11. Ефимова О.В. Финансовый анализ. - М. - 2017. 526 с.
12. Завгородний В.П., Савченко В.Я. Финансы предприятий. - К.: Издательство «Блиц-Информ». - 2016. 832 с.
13. Карданская Н.А. Основы принятия управленческих решений. - М.: Русская деловая литература, 2017. 265 с.
14. Клепикова Л.В. Ускорение оборачиваемости капитала и оборотных активов как способ повышения рентабельности и платежеспособности фирмы // Бухгалтерский бюллетень. - 2011. - № 4. - С. 62-67.
15. Ковалев В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. - М.: ПБОЮЛ Гриженко Е.М. - 2017. - 424 с.
16. Кондраков Н.П. Эккаунтинг для менеджеров. Бухгалтерский учет и финансово-экономический анализ: Учебное пособие. - М.: Дело. - 2017. - 280 с.
17. Кричевский Н.А. Как улучшить финансовое состояние предприятия // Бухгалтерский учет. - 2017. - № 12. - С. 53-54.
18. Ларичев О.И. Теория и методы принятия решений. - М.: Логос, 2017. 396 с.
19. Любушин Н.П. Лещева В.Б., Дьякова В.Г. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учебное пособие для вузов / Под ред. проф. Н.П. Любушина. - М.: ЮНИТИ-ДАНА. - 2017. - 471 с.
20. Лихачева О.Н. «Финансовое планирование на предприятии». Учеб. пособие - М: ООО «ТК Велби», 2017. - 264с.
21. Лысак Г.И., Иванов И.В. «Организация управления предприятием»: - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 280 с.
22. Макаренко М.В., Махалина О.М. «Производственный менеджмент»: Учеб. пособие для вузов. - М.: «ПРИОР», 2016. - 384с.
23. Новоселов А.В. «Бюджетирование как элемент управления финансами компании» // Финансовые и бухгалтерские консультации. - №11 ноябрь 2016. С. 57-64.

24. Останенко В.В. «Финансы предприятия»: Учеб. пособие. - М.: «Омега- Л», 2017.- 304с.
25. Поляк Г.Б., Акодис И.А., Краева Т.А. Финансовый менеджмент: Учебник для вузов. - М.: Финансы, ЮНИТИ. 2016. 518 с.
26. Прыкин Б.В. Экономический анализ предприятия: Учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2016. 360 с.
27. Пятов М.Н. Относительность оценки показателей бухгалтерской отчетности // Бухгалтерский учет. - 2017. - № 6. - С. 39-40.
1. Солнышков Ю.С. Обоснование решений: (Методологические вопросы). - М.: Экономика, 2016. - С. 187. [↑](#)
 2. Фатхутдинов Р.А. «Управленческие решения» / учебник. 4-е изд., перераб. и доп. — М.: «Инфра-М». — 2001. — ISBN 5-16-000552-8. — С. 154. [↑](#)
 3. Смирнов Э.А. «Разработка управленческих решений». — М.: «ЮНИТИ», 2002. — ISBN: 5-238-00127. — С. 36 [↑](#)
 4. Травин В. «Подготовка и реализация управленческих решений», М.: «Дело», 2005. — ISBN: 5-7749-0363-Х. — С. 71. [↑](#)
 5. Ромащенко В.Н. Принятие решений: ситуации и советы. - Киев: Политиздат Украины, 2015. - С. 144 [↑](#)
 6. Кинан К. Решение проблем, М.: Эксмо, 2016. — ISBN: 5-699-14275-4, 80 с. [↑](#)
 7. Менеджмент. О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М, 2015.- с. 354 [↑](#)
 8. Трояновский В.М. «Разработка управленческого решения». — М.: «РДЛ», 2013. — ISBN: 5-93840-037-6. — 208 с [↑](#)
 9. Разработка управленческого решения. Прогнозирование – планирование. Теория проектирования экспериментов. В.В. Глущенко, И.И. Глущенко.

- г. Железнодорожный, 2015. – С. 232. [↑](#)

10. Вертакова Ю. «Управленческие решения: разработка и выбор» / Учебное пособие. — М.: «КНОРУС», 2005. — ISBN: 5-85971-055-0, 352 с. [↑](#)