Содержание

стр.

Введение……..……..4

Глава 1 Сущность и задачи системы управления персоналом предприятия…….6

1.1 Содержание управления персоналом и основные направления его развития……6

1.2 Система управления персоналом организации, цели и функции…….12

1.3 Государственная система управления трудовыми ресурсами……..19

Глава 2 Организационно-экономическая характеристика ООО «ТИНКО»….29

2.1 Организационная характеристика ООО «ТИНКО»…….…….29

2.2 Экономическая характеристика ООО «ТИНКО»…….….41

2.3 Экономико-математическое моделирование…….51

Глава 3 Совершенствование системы управления персоналом в ООО «ТИНКО»……61

3.1 Состояние системы управления персоналом в ООО «ТИНКО»……..61

3.2 Пути совершенствования системы правления персоналом в ООО «ТИНКО»……..…….69

3.3 Экономическая эффективность предложенных мероприятий…….….81

Заключение…….….88

Список использованных источников……97

Приложения

Введение

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что управление персоналом – одна из наиболее значимых сфер жизни организации, способная многократно повысить эффективность деятельности этой организации. Сущность управления персоналом заключается в том, что устанавливаются организационно-экономические, социально-психологические и правовые отношения субъекта и объекта управления. В основе этих отношений лежат принципы, методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их. Управлению персоналом принадлежит ведущее место в системе управления организацией. Для сферы управления персоналом характерно наличие специфического понятийного аппарата, отличительных характеристик и показателей деятельности, специальных процедур и методов – аттестации, эксперимента и других; методов изучения и направления анализа содержания труда различных категорий персонала.

Люди играют особенную роль в организациях. С одной стороны, они являются создателями организаций, определяют их цели и выбирают методы достижения этих целей. С другой стороны, люди являются важнейшим ресурсом, используемым всеми без исключения организациями для реализации собственных целей. В этом качестве персонала организации — они нуждаются в управлении.

Таким образом, управление человеческими ресурсами представляет собой особый вид управленческой деятельности, который требует выполнения специфических функций и наличия особых качеств у людей, занимающихся этой деятельностью. Управление людьми требует творческого подхода, индивидуализации и учета долгосрочной перспективы при принятии всех решений. В самом общем виде управление персоналом состоит в обеспечении необходимых организации навыков и умений и поддержании желания использовать эти навыки и умения у ее сотрудников. Организации решают эту задачу за счет создания специальных систем подбора, развития, оценки и вознаграждения персонала. Особое место отводится управлению персоналом на современном этапе в условиях все ускоряющегося технического прогресса и усиливающейся конкуренции.

«Политика постоянных перемен», ставшая основой развития многих процветающих организаций в качестве отправной точки, предполагает эффективную систему управления персоналом.

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

При всем многообразии организаций, которые существуют в современном обществе, и видов деятельности, с которыми они связаны, можно легко увидеть, что названные выше функции присутствуют в деятельности каждой из них. В работе с человеческими ресурсами каждая организация решает одни и те же основные задачи вне зависимости от специфики ее деятельности.

Целью дипломной работы является совершенствование системы управления в ООО «ТИНКО». Исходя из поставленной цели в дипломной работе были решены следующие задачи:

-теоретическое обоснование управления персоналом;

-организационно-экономическая характеристика ООО «ТИНКО»;

-пути совершенствования управления персоналом в ООО «ТИНКО».

Объектом исследования дипломной работы является общество с ограниченной ответственностью «ТИНКО», предметом система управления персоналом предприятия. Дипломная работа состоит из ведения, трех глав, заключения и списка использованных источников.

Теоретической основой дипломной работы являются: нормативно-законодательные акты; научная, учебная, справочная и специальная литература; материалы практической деятельности ООО «ТИНКО»; методические указания по выполнению дипломной работы.

Методической основой исследования явились методы: статистического анализа, сравнительного анализа, графический, экономико-статистический, экономико-математического моделирования.

Глава 1 Сущность и задачи системы управления персоналом предприятия

1.1 Содержание управления персоналом и основные направления его развития

С переходом к рыночной экономике происходят принципиальные изменения в системе управления предприятиями и организациями. Следствием таких изменений становятся новые подходы к качеству управлению персоналом.

Для повышения качества управления персоналом необходимо решить ряд проблем, связанных с изменением в системе управления персоналом. В силу этого особую важность и практическую значимость приобретает повышение эффективности управления персоналом. До недавнего времени это понятие практически отсутствовало в управленческой практике, хотя в каждой организации существовала подсистема управления персоналом (отдел кадров), в обязанности, которой входили прием и увольнение работников, обучение и переподготовка кадров и т.д. Но отделы кадров, как правило, имели низкий организационный статус, являлись слабыми в профессиональном отношении. Они были структурно разобщены с другими подразделениями, которые выполняли функции управления кадрами (отдел труда и заработной платы, юридический отдел и др.). И, как следствие, он не являлся ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы организации. [16]

В настоящее время возрастает значимость деятельности государственных служащих, государственной службы России, которые решают сложные задачи государственного управления. Поэтому проблемы, связанные с управлением персоналом государственной службы, приобрели особую актуальность. Вопросы управления персоналом касаются каждого руководителя независимо от того, какие задачи и функции он выполняет в учреждениях и организациях России.

Управление персоналом должно все меньше основываться на административных методах и все в большей степени ориентироваться на осознанную кадровую политику, базирующуюся на системе интересов государственного служащего и органов государственного управления. Поэтому

необходимы новейшие научные знания и эффективные технологии в области управления человеческими ресурсами, методы формирования и управления трудовым коллективом, освоение инновационных технологий работы с кадрами. Нужны новые подходы к таким проблемам, как: кадровое планирование, профотбор и оценка служащего; формирование резерва и планирование карьеры; руководство и обучение кадров в процессе трудовой деятельности; нормативно-правовая база управления персоналом; стиль управления персоналом и оптимизация труда руководителей; контроль в системе управления персоналом; этика и этикет деловых отношений; формирование здорового морально-психологического климата в коллективе и другое. [41]

Решение указанных проблем позволит повысить эффективность кадрового обеспечения государственной службы, пополнить органы государственного управления и организации высококвалифицированными специалистами, способными эффективно трудиться в условиях демократического, информационного общества, а также сформировать современную систему правления персоналом государственной службы. Следовательно, формирование эффективной системы управления персоналом является одной из наиболее важных задач современного управления.

После перехода к рыночной системе хозяйствования в научной литературе по управлению персоналом происходит своего рода «бум» - появляется множество научно-исследовательских работ, различный статей по управлению персоналом в новых условиях. Сегодня практически все согласны с утверждением о том, что развитие персонала - один из важнейших факторов повышения эффективности и конкурентоспособности организаций. На практике систематически занимаются вопросами такого развития далеко не все. Усугубляется данная ситуация ещё и тем, что вложения в развитие далеко не всегда трансформируются в рост эффективности.

Решение кадровых вопросов в условиях рыночных отношений и рынка рабочей силы приобретает особое значение, так как меняется общественный статус работника, характер его отношений к труду и условиям продажи рабочей силы. В этих условиях руководитель предприятия (работодатель) должен в своих решениях

исходить из того, что человеческий потенциал проявляется при благоприятных условиях для работника, а его способности в выполнении работ, решении задач, в том числе проблемных, зависят от многих качественных показателей, характеризующих его как личность и специалиста. Система управления персоналом должна носить комплексный характер и строиться на концепции, согласно которой рабочая сила рассматривается как невозобновляемый ресурс или человеческий капитал. По своим свойствам люди существенно отличаются от любых других используемых организациями ресурсов, а, следовательно, требуют особых методов управления. Специфика человеческих ресурсов состоит в следующем. [34]

Во-первых, в отличие от машин и сырья люди наделены интеллектом и соответственно их реакция на внешнее воздействие (управление) эмоционально-осмысленная, а не механическая, а значит, процесс взаимодействия между организацией и сотрудником является двусторонним. Во-вторых, вследствие обладания интеллектом люди способны к постоянному совершенствованию и развитию. Приходя на работу, человек приобретает профессиональные навыки, которые совершенствуются на протяжении всей его карьеры. В современных условиях научно-технического прогресса, когда технологии, а вместе с ними и профессиональные навыки устаревают в течение нескольких лет, способность сотрудников к постоянному совершенствованию и развитию представляет собой наиболее важный и долговременный источник повышения эффективности деятельности любой организации. В-третьих, трудовая жизнь человека продолжается в современном обществе 30-50 лет, соответственно отношения человека и организации могут носить долговременный характер. В-четвертых, в отличие от материальных и природных ресурсов люди приходят (в большинстве случаев) в организацию осознанно, с определенными целями и ожидают от организации предоставления возможности для реализации этих целей. В-пятых, важнейшая особенность человеческих ресурсов состоит в уникальности каждого отдельного человека. Реакция разных членов организации на один и тот же метод управления, на одну и ту же ситуацию, возникающую в организации и за ее пределами, может быть совершенно различной.

Одним из важных видов деятельности руководителей при управлении человеческими ресурсами является приём на работу. Задачей привлечения персонала является обеспечение покрытия чистой потребности в персонале в качественном и количественном отношении с учётом места и времени, а также эффективное соединение характера решаемых предприятием задач с человеческой природой работников, выполняющих эту задачу. Хотя многие менеджеры при приёме на работу ориентируются, прежде всего, на то, где раньше работал человек, получая эту информацию зачастую из личной беседы или трудовой книжки, существуют определённые технологии подбора персонала, которые с успехом используются в мировой практике. Они включают два различных вида деятельности: набор и отбор персонала. Прежде чем организация предложит кому-либо работу, она должна найти тех людей, которые хотели бы её получить. В этом и заключается набор - создать необходимый резерв кандидатов на все должности, из которых затем будут отобраны наиболее подходящие работники. [33]

То есть отсюда главная задача отбора персонала - выбор наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора. При этом используются многочисленные формы и методы отбора, с помощью которых фирмы и организации отбирают наиболее подходящих им людей. Отбор персонала имеет важное значение при управлении человеческими ресурсами, так как от него во многом зависит дальнейшая деятельность организаций, ибо только при наличии квалифицированного персонала они смогут добиться наилучших результатов и поставленных задач.

Основной задачей управления человеческими ресурсами является наиболее эффективное использование способностей сотрудников в соответствии с целями предприятия и общества. При этом должно быть обеспечено сохранение здоровья каждого человека и установлены отношения конструктивного сотрудничества между членами коллектива и различными социальными группами.

Управление персоналом - понятие комплексное, охватывающее широкий спектр вопросов: от разработки концепции кадрового менеджмента и мотивации работников до организационно-практических подходов к формированию механизма

ее реализации в конкретной организации. Современные концепции управление персоналом основываются на признании возрастающей роли личности работника, на знании его мотивационных установок, умении их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. [44]

Утверждение рыночных отношений сопровождалось отходом от принципов иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, созданием новой организационной культуры, возникновением специфических ценностных установок. В западных компаниях кадровая политика всегда находилась в поле зрения их руководства и сегодня она остается одним из управленческих приоритетов. Главная цель системы управления персоналом - создание результативных мотиваций, обеспечение компании высококлассными кадрами, их продуктивное использование, профессиональное и социальное развитие. Чтобы эффективно управлять персоналом организации, компания должна иметь четкую цель и продуманную стратегию своего развития.

Традиционно стратегия рассматривалась как многоаспектный процесс, имеющий отношение главным образом к внешней сфере деятельности. Начиная с конца 80-х годов, стала меняться трактовка данного понятия: стратегия, отражающая управленческую философию современной фирмы, основывается на признании равнозначности внешних и внутренних факторов.

Сегодня общепризнано, что ее реализация в значительной степени зависит от кадровой составляющей. Оптимальная кадровая политика с точки зрения перспективных задач компании, подбор персонала и его мотивация создают условия для принятия решений, удовлетворяющих и руководство предприятия, и его работников. Причем если тактические шаги могут приводить к столкновению интересов руководства и рядового состава (выплаты дивидендов, решение социальных вопросов), то стратегические планы, наоборот, их объединяют. [46]

Управление персоналом - деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает решение концептуальных, стратегических,

тактических и оперативных задач, связанных с установлением кадровой политики и целей, с достижением этих целей.

Управление реализуется через такие функции, как планирование, организация, координация, мотивация и контроль. Особое внимание сейчас рекомендуют уделять мотивационной сфере деятельности.

Основные направления деятельности, связанные с управлением персоналом: формирование системы управления персоналом; планирование кадровой работы; проведение маркетинга персонала; определение потребности организации в персонале; определение кадрового потенциала организации; обеспечение системы управления персоналом: информационное, техническое, правовое нормативно-методическое и делопроизводственное; оценка деятельности подразделений организации; оценка экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом.

Трудовые ресурсы как экономическая категория характеризует население, которое обладает физическими и интеллектуальными способностями. Основа трудовых ресурсов - трудоспособное население: мужчины (от 16 до 59 лет) и женщины (от 16 и до 54 лет), за исключением неработающих инвалидов 1-2 групп и неработающих лиц трудоспособного возраста, получающих пенсии (льготные или по старости). Занятое в производстве население старше и моложе трудоспособного возраста является второй составляющей трудовых ресурсов. [47]

Одной из основных характеристик населения как производителя материальных благ является трудовой потенциал. Под трудовым потенциалом понимается совокупность различных качеств, определяющих трудоспособность. Эти качества определяются:

-способностью и склонностью работника к труду, состоянием его здоровья, выносливостью, типом нервной системы, т. е. всеми параметрами, характеристиками физического и психологического потенциала;

-объемом общих и специальных знаний, трудовых навыков умений, которые определяют способность к труду определенной квалификации;

-уровнем сознания и ответственности, социальной зрелости, идейной убежденности, интересов и потребностей личности.

Рынок труда – составная часть структуры рыночной экономики, под которой понимают систему общественных отношений, связанных с куплей – продажей рабочей силы. Формирование рынка труда предполагает выработку определенных принципов и методов построения структуры и механизмов функционирования. На рынок труда кроме экономических показателей влияют социальные факторы: смертность, рождаемость, демографическая миграция. В зависимости от масштаба экономического пространства рынок труда формируется на макро- и микроуровне, т. е. на предприятии и вне его.

Различают два типа рынка труда: внешний и внутренний, которые тесно взаимосвязаны и взаимодействуют друг с другом. Также различают рынки труда по пространственной протяженности и административно - территориальной зависимости, т. е. национальный, региональный, международный, местный рынок. По степени зрелости различают фрагментальный или частичный рынок труда, а также регулируемый и теневой; по демографическим признакам различают рынок молодежи, рынок пожилых; по профессиональным признакам; по характеру социально - трудовых отношений: профессионально – открытые рынки и внутренние закрытые. [43]

1.2 Система управления персоналом организации, цели и функции

Система управления персоналом представляет собой совокупность приемов, методов, технологий, процедур работы с кадрами. Существует несколько подходов к формулированию системы управления персоналом. Все зависит от того, какой аспект данного явления рассматривается. В систему управления персоналом включаются следующие элементы кадровой работы: кадровое планирование, определение потребности в найме, набор, отбор, найм, адаптация, обучение, карьера, оценка, мотивация, нормирование труда.

Это лишь неполный перечень используемых кадровых технологий, но он позволяет представить диапазон работы с персоналом. Все элементы системы

управления персоналом условно можно разделить на три блока: технологии формирования персонала, к которым относятся кадровое планирование, определение потребности в найме, набор, отбор, найм, высвобождение, иногда сюда включают адаптацию работников; технологии развития персонала, объединяющие обучение, карьеру и формирование кадрового резерва; технологии рационального использования персонала, включающие оценку, мотивацию, нормирование труда.

Одни и те же кадровые технологии могут относиться к различным блокам (например, адаптация вполне может соответствовать технологиям формирования и рационального использования персонала). Система управления персоналом организации является составной частью общей системы управления организацией и в современных условиях от ее успешного построения и эффективности работы зависит достижение главных целей функционирования организации на экономическом пространстве. Система управления персоналом организации - система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает различные подсистемы общего линейного руководства и ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций.

Подсистема общего и линейного руководства осуществляет следующие функции: управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями. Подсистема планирования и маркетинга персонала выполняет следующие функции: разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организация кадрового планирования, планирование и прогнозирование потребности в персонале.

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

Подсистема управления трудовыми отношениями производит: анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, анализ и регулирование

отношений руководства, управление производственными конфликтами и стрессами, социально-психологическую диагностику, управление взаимодействием с профсоюзом.Подсистема обеспечения нормальных условий труда выполняет такие функции, как соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды.

Подсистема управления развитием персонала осуществляет: обучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом.[47]

Подсистема управления мотивацией поведения персонала выполняет следующие функции: управление мотивацией трудового поведения, нормирование и тарификация трудового процесса, разработка систем оплаты труда, разработка форм участия персонала в прибылях и капитале, разработка морального поощрения персонала, организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом. Подсистема управления социальным развитием осуществляет: организацию общественного питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитием культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха, организацию социального страхования. Подсистема развития организационной структуры управления выполняет такие функции, как анализ сложившейся организационной структуры управления, разработка штатного расписания. Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом осуществляет: решение правовых вопросов трудовых отношений, согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом.

Еще одним подходом к определению системы управления персоналом является представление системы управления персоналом с организационной точки зрения. Исходя из данной позиции, система управления персоналом - совокупность организационных структур, выполняющих функции управления персоналом. Сюда включают руководителей, службу УП, то есть всех так или иначе реализующих функции УП. В данном случае выделяют: кадровое; нормативно-методическое;

делопроизводственное; организационное; информационное; материальное и техническое обеспечение системы управления персоналом. [45]

Кадровое обеспечение системы управления персоналом представляет собой необходимый качественный и количественный состав работников кадровой службы организации. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом состоит из следующих элементов: документов организационного, организационно-методического, распорядительного, технического, нормативно-технического, технико-экономического и экономического характера; нормативно-справочных материалов, устанавливающих нормы, правила и методы, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом.

Делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом предусматривает создание условий для осуществления работы с документами, обращающимися в системе управления персоналом, в рамках полного цикла обработки и движения документов с момента их создания (или получения) работниками кадровой службы до завершения исполнения и передачи в другие подразделения. Организационное обеспечение системы управления персоналом означает формирование специальных структурных подразделений, выполняющих ряд задач и функций в области работы с кадрами. [33]

Информационное обеспечение системы управления персоналом представляет собой совокупность реализованных решений по объему, размещению и формам организации информации, циркулирующей в системе управления персоналом при ее функционировании. Оно включает оперативную информацию, нормативно-справочную информацию, технико-справочную информацию. При этом необходимо соблюдать ряд требований: комплексность, оперативность, достоверность, систематичность. Материальное и техническое обеспечение системы управления персоналом предусматривает выделение определенных материальных и технических средств на осуществление работы с кадрами.

Таким образом, система управления персоналом включает в себя всю процедуру работы с кадрами - от определения основной идеи взаимодействия администрации и трудового коллектива до высвобождения работников, - а также

совокупность обеспечивающих ее подсистем (информационной, организационной, кадровой, правовой). Методы построения системы управления персоналом и ее совершенствования. Для построения системы управления персоналом организации существуют две группы методов: методы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом, методы, определяющие направления развития системы управления персоналом. [33]

Одним из основных методов построения системы управления персоналом является системный анализ, он служит методологическим средством системного подхода к решению проблем совершенствования системы управления персоналом.

Метод декомпозиции позволяет расчленить сложные явления на более простые. Чем проще элементы, тем полнее проникновение в глубь явления и определение его сущности. Например, систему управления персоналом можно расчленить на подсистемы, подсистемы - на функции, функции - на процедуры. После расчленения необходимо воссоздать систему управления персоналом как единое целое, синтезировать то, что было расчленено. При этом могут использоваться логические, графические и цифровые модели.

Метод последовательной подстановки позволяет изучить влияние на формирование системы управления персоналом каждого фактора в отдельности, под действием которых сложилось ее состояние. Факторы ранжируются и среди них отбираются наиболее существенные. Метод сравнений позволяет сравнить существующую систему управления персоналом с подобной системой передовой организации, с нормативным состоянием в прошлом периоде. Сравнение дает положительный результат при условии сопоставимости исследуемых систем, их однородности. Динамический метод предусматривает расположение данных в динамическом ряду и исключение из него случайных отклонений. Этот метод используется при исследовании количественных показателей, характеризующих систему управления персоналом. [34]

Метод структуризации целей предусматривает количественное и качественное обоснование целей организации в целом и целей системы управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации. Экспертно-аналитический метод

совершенствования управления персоналом основывается на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом, управленческого персонала предприятия к этому процессу. С помощью метода выявляются основные направления совершенствования управления персоналом, оценки результатов анализа и причины недостатков. Не всегда обладает высокой точностью и объективностью, поскольку у экспертов отсутствуют единые критерии оценок.

Нормативный метод предусматривает применение системы нормативов, которые определяют состав и содержание функций по управлению персоналом, численность работников по функциям, тип организационной структуры, критерии построения структуры аппарата управления организацией в целом и системы управления персоналом. Параметрический метод заключается в установлении функциональных зависимостей между параметрами элементов производственной системы и системы управления персоналом для выявления их соответствия.

Метод главных компонент позволяет отразить в одном показателе свойства десятков показателей. Это дает возможность сравнить не множество показателей одной системы управления персоналом с множеством показателей другой подобной системы, а только один. Опытный метод базируется на опыте предшествующего периода данной системы управления персоналом и опыте другой аналогичной системы. Метод функционально-стоимостного анализа. Этот метод позволяет выбрать такой вариант построения системы управления персоналом или выполнения той или иной функции управления персоналом, который требует наименьших затрат и является наиболее эффективным с точки зрения конечных результатов. [43]

Метод творческих совещаний предполагает коллективное обсуждение направления развития системы управления персоналом группой специалистов и руководителей. Эффективность метода состоит в том, что идея, высказанная одним человеком, вызывает у других участников совещания новые идеи, а те, в свою очередь, порождают следующие идеи, в результате чего возникает поток идей. Цель

творческого совещания — выявить возможно больше вариантов путей совершенствования системы управления персоналом.

Морфологический анализ является средством изучения всевозможных комбинаций вариантов организационных решений, предлагаемых для осуществления отдельных функций управления персоналом. Если записать столбиком все функции, а затем против каждой функции построчно указать всевозможные варианты ее выполнения, то получим морфологическую матрицу. Идея этого метода заключается в том, чтобы сложную задачу разбить на мелкие подзадачи, которые легче решать по отдельности. При этом предполагается, что решение сложной задачи складывается из решений подзадач.

Это далеко не полный перечень методов построения системы управления персоналом и ее совершенствования. Наибольший эффект достигается в том случае, когда все методы применяются в совокупности. Всю совокупность целей организации можно разделить на четыре вида, или блока: экономические, научно-технические, производственно-коммерческие и социальные. [44]

Каждый из названных блоков имеет свою цель первого уровня:

-экономическая цель — получение расчетной величины прибыли от реализации продукции или услуг;

-научно-техническая цель — обеспечение заданного научно-технического уровня продукции и разработок, а также повышение производительности труда за счет совершенствования технологии;

-производственно-коммерческая цель — производство и реализация продукции или услуг в заданном объеме и с заданной ритмичностью (обеспечивающие экономическую цель договорные обязательства, госзаказы и т.п.);

-социальная цель — достижение заданной степени удовлетворения социальных потребностей работников.

В деятельности руководителей подразделений всех уровней в неразрывном единстве присутствуют такие общие функции управления как: планирование (т.е. координации ожидаемых результатов и способов их получения), организация и регулирование (т.е. координации фактических действий по достижению

результатов), учет и контроль (т.е. обратной связи от объекта к субъекту для получения информации о достижении результатов), стимулирование (т.е. распределения финансовых ресурсов между звеньями).

Система целей является основой определения состава функций управления. Важным вопросом в этой связи является структуризация функционального разделения труда. Функционирование системы управления персоналом состоит из нескольких этапов, каждый из которых имеет свои собственные задачи.

1.3 Государственная система управления трудовыми ресурсами

Трудовые ресурсы и проблемы занятости. Исторически в международной практике сложилось так, что государственные органы занятости населения появились в виде органов руководства или подразделений министерства труда. Как организованная система мер воздействия на занятость государственная политика на рынке труда сформировалась в первой половине XX века. В 20-е и 30-е годы осуществлялась только координация предложений на уровне государства министерством труда, которое включало в свою структуру службы, занимающиеся инспекцией, законодательством о труде, страхованием на случай безработицы.

По мере становления в России рыночной экономики теряет смысл так называемая «полная занятость» и становится реальной массовая безработица. С одной стороны, возникновение рынка дает возможность человеку реализовать свои способности и зарабатывать в соответствии с ценностью своего труда, а с другой - создает социальные издержки. Именно поэтому во всех экономически развитых странах наряду с рыночными механизмами регулирования данных отношений действует и государственный механизм (политико-правовой). Одной из его составляющих является политика занятости. Политика занятости на рынке труда реализуется через комплекс мероприятий, осуществляемых сетью специальных государственных учреждений, в целях поддержки занятости, повышения мобильности рабочей силы, создания новых рабочих мест, а также посредством селективных мер по повышению возможности людей получить и сохранить работу.

Направления государственной политики в области содействия занятости населения приведены в ст. 5 Закона РФ «О занятости». При рассмотрении проблем занятости необходимо различать понятия «политика занятости» и «политика на рынке труда». Государственная политика занятости является выражением конституционных прав граждан социального государства на свободное использование своих способностей для предпринимательской и иной экономической деятельности, включая свободное распоряжение своими способностями к труду и выбор видов деятельности. Объектом государственной политики занятости выступает все трудоспособное население, а субъектом ее практической реализации - Правительство РФ и Федеральное Собрание.

Политика на рынке труда, являясь составной частью общей политики занятости, призвана решать относительно частные задачи, связанные с ликвидацией возникающих диспропорций в сфере труда. Приоритетной задачей выступает минимизация социально-экономических издержек и повышение мобильности и конкурентоспособности рабочей силы. В качестве объекта политики государства на рынке труда выступает незанятое экономически активное население, в качестве субъектов соответствующие министерство и Федеральные службы занятости в лице своих региональных центров. [20]

Экономически активное население - термин введен в терминологию международной статистики в 1996 году. К этой категории относится население, занятое общественно полезной деятельностью, приносящей ему доход, и лиц, активно ищущих работу. В современных условиях происходит расширение круга реальных участников разработки и реализации государственной кадровой политики, и она приобретает новое качество - многосубъектность.

Субъектом государственной кадровой политики принято называть активного участника кадровых процессов, наделенного правами и ответственностью, т.е. компетенцией вырабатывать и осуществлять государственную кадровую политику. Согласно Конституции РФ первосубъектом государственной кадровой политики является многонациональный народ России, выступающий первоисточником

государственной власти. Свою роль он выполняет как непосредственно, так и опосредованно. [23]

Непосредственное участие выражается через референдумы, выборы высших, региональных и муниципальных должностных лиц (Президента, губернаторов, глав администраций муниципалитетов, депутатов разных уровней). Опосредованное участие реализуется через представительные органы, конференции, учет общественного мнения и другие демократические процедуры. Важно отметить, что в последнем варианте народ делегирует полномочия субъекта кадровой политики своим представителям - депутатам и делегатам.

Государство выступает главным субъектом кадровой политики, формирующим ее стратегию, основные принципы и цели. При этом должны учитываться интересы народа, социальных групп и слоев, права отдельного человека. Эта сложная задача решается путем распределения кадровых функций среди ветвей государственной власти. Так, Федеральное Собрание не только выражает волю избирателей, но и придает кадровой политике легитимный характер, закрепляя законодательно ее основы и принципы, контролируя в определенной мере ее осуществление. Органы исполнительной власти участвуют в выработке и реализации государственной кадровой политики в целом и в частности в многочисленных подчиненных организациях и учреждениях, где трудятся около 900 тысяч человек, что составляет 89% всего государственного аппарата. Следует отметить, что в законодательных органах Российской Федерации доля госслужащих составляет лишь 1%. Судебная власть и прокуратура призваны контролировать соблюдение законности в работе с кадрами, осуществлять правовую и социальную защиту государственных и муниципальных служащих, всех работников.

Таким образом, каждая ветвь власти выступает в роли субъекта государственной кадровой политики, наделенного определенными функциями и полномочиями. Президент России как всенародно избранный глава государства призван:

-интегрировать волю народа и координировать действия всех ветвей власти в сфере кадровой политики;

-определять приоритеты, главные цели и задачи государственной кадровой политики, издавая соответствующие указы, положения и другие документы;

-обеспечивать согласованное взаимодействие и функционирование федеральных органов власти;

-назначать работников на весьма широкий круг должностей, в том числе министров обороны, внутренних дел, иностранных дел, руководителей федеральной службы безопасности. [23]

В целях обеспечения вышеуказанных полномочий Президента в его Администрации создано Управление кадровой политики. Органом, предназначенным для координации действий всех ветвей государственной власти, является Совет по кадровой политике при Президенте РФ, в состав которого на паритетных началах входят представители Президента, палат Федерального Собрания, Правительства РФ, высших органов судебной власти.

Статус субъектов государственной кадровой политики имеют также органы власти республик, краев, на которые возложены полномочия по реализации целей и принципов федеральной кадровой политики в регионе в процессе выработки и реализации региональной кадровой политики, отражающей специфические условия субъекта Федерации. Более или менее активное влияние оказывают на государственную кадровую политику политические партии, муниципальные органы власти и их объединения, профессиональные союзы работников различных отраслей, предпринимателей и товаропроизводителей, финансовые группы и банки.

В демократическом государстве субъектами выработки и реализации кадровой политики становятся многие социально-правовые институты: государственные, общественные, хозяйственные и предпринимательские структуры, самостоятельно хозяйствующие субъекты, органы местного самоуправления и др. Под субъектом государственной кадровой политики (в организационно-управленческом плане) понимается носитель определенных законом полномочий, прав и ответственности в выработке и реализации государственной кадровой политики, активный участник кадровых процессов. Каждому субъекту соответствует свой объем функций и полномочий, ограниченный статусом данного субъекта и «границами» объекта

управленческого регулирования (кадры аппарата государственного учреждения, хозяйственной или общественной структуры). В данном случае речь идет о функциях, правах, обязанностях органа власти, партии, хозяйственной структуры.

О субъекте можно говорить и в социологическом плане, когда речь идет о народе, социуме, человеке, здесь заложена теоретическая проработка вопроса о роли народа как первосубъекта государственной кадровой политики. [20]

Работу с кадрами проводят все субъекты государственной, хозяйственной, общественной деятельности, но с учетом официально признанных целей, приоритетов, принципов, требований. Они определяют задачи своей работы с кадрами, разрабатывают кадровые программы (отрасли, объединения, партии, региона и др.). Так уточняются и определяются объекты и рамки воздействия каждого субъекта кадровой политики, поскольку каждый из них имеет относительно узкий, специфический объект своего регулирования. Заслуживает внимания и такой концептуальный аспект проблемы, как рассмотрение кадров государственной службы одновременно как объекта и субъекта управления. Причем объем правовой и управленческой субъективности у чиновников разных уровней неодинаков. Для государственного управления не характерно наличие только одной парной категории «субъект-объект», субъективно-объективные отношения. В системе государственной службы чиновники, аппарат отдельного подразделения (департамента, управления) являются одновременно объектом для вышестоящего субъекта (руководителя, структурного подразделения) и субъектом для нижестоящих работников или сотрудников подведомственной сферы.

Под объектом государственной кадровой политики понимается то, на что направлена предметно-практическая деятельность субъекта: это кадры или их отдельные категории и группы; кадровые процессы и отношения. Государство как консолидированный субъект управления, как система организационно-правовых форм составляющих субъектов управления, в качестве объекта своего воздействия имеет все кадры общества, все трудовые ресурсы; многие кадровые процессы.

В кадровой политике используется ряд понятий для обозначения объекта управления, к числу которых относятся: человеческие ресурсы, трудовые ресурсы,

рабочая сила, работники, персонал, кадры. Для четкого определения объекта кадровой политики необходимо рассмотреть данные понятия и зафиксировать их содержание, что имеет большое значение для разработки кадровой политики как системы управления людьми в масштабах государства, региона, отрасли или отдельной организации. Каждому объекту соответствует свой объем функций и полномочий, как правило, ограниченный статусом субъекта и «границами» объекта управленческого регулирования. [20]

Решение текущих и перспективных задач любого общества связано, прежде всего, с определяющей ролью человеческого фактора, поскольку человек всегда был и остается решающим фактором общественного развития. Человеческий фактор представляет собой главный компонент общественного развития, который образуется посредством участи людей в процессе создания материальных и духовных ценностей, оказания социально необходимых услуг.

Таблица 1 - Показатели демографической ситуации

	2005	2010	2011	2012	2013	2014	Изм.	Темп прир. %
Численность населения, тыс. человек:								
все население	143519	142849	142961	143202	143507	146091	2572	101,7
городское	105000	105241	105582	105930	106333	108063	3063	102,9
сельское	38519	37608	37379	37272	37174	38028	-419	98,7
Из общей численности населения, тыс.чел:								
мужчины	66499	66033	66113	66265	66450	67676	1177	101,7
женщины	77020	76816	76848	76937	77057	78415	1395	101,8
Из общей численности населения - население в возрасте, тыс. человек:								
дети 0-14 лет	21811	21678	21988	22512	23100	24064	2253	110,3
подростки 15-17 лет	7014	4616	4396	4204	4043	4006	-3008	57,1
моложе трудоспособного	24010	23148	23388	23839	24413	25388	1378	105,7
трудоспособном[1)]	90128	88204	87452	86596	85650	85923	-4205	95,3
старше трудоспособного	29381	31497	32121	32767	33444	34780	5399	118,4
женщины 15-49 лет	39540	37406	36844	36304	35819	35924	-3616	98,4
На 1000 человек населения								
Родившихся	10,2	12,5	12,6	13,3	13,2	13,3	3,1	130,4
Умерших – всего	16,1	14,2	13,5	13,3	13,0	13,1	-3	81,3
Естественный прирост, убыль (-) населения	-5,9	-1,7	-0,9	-0,0	0,2	0,2	6,1	202,1

Источник: Материалы Росстат: http://www.gks.ru

Способ расчета:

1. Изменение: 146091 – 143519 = 2572 тыс.чел.

2. Темп прироста: (2572 х 100) / 143519 = 101,7 %

Таблица 2 - Численность экономически активного населения (тыс. чел.)

	2005	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Изм.	Темп прир.%
Экономически активное население - всего	73581	75694	75478	75779	75676	75529	75428	1847	102,5
в том числе:									
занятые в экономике	68339	69410	69934	70857	71545	71391	71539	3200	104,6
безработные	5242	6284	5544	4922	4131	4137	3889	-1353	74,0
Мужчины	37311	38501	38601	38716	38720	38720	38729	1418	103,7
в том числе:									
занятые в экономике	34584	35071	35566	36032	36470	36478	36605	2021	105,8
безработные	2727	3430	3034	2684	2250	2242	2123	-304	77,8
Женщины	36270	37193	36877	37063	36956	36809	36700	430	101,2
в том числе:									
занятые в экономике	33755	34339	34367	34824	35075	34913	34934	1179	103,5
безработные	2515	2854	2510	2238	1881	1896	1766	-749	170,2

Источник: Материалы Росстат: http://www.gks.ru

Способ расчета:

1. Изменение: 75428 – 73581 = 1847
2. Темп прироста: (1847 х 100) / 73581 = 102,5

Таблица 3 - Среднегодовая численность занятых в экономике по формам собственности

	2005	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Изм.	Темп прир.%
	тысяч человек								
Всего в экономике	66792	67463	67577	67727	67968	67901	67762	970	101,4
в том числе по формам собственности:									
государственная, муниципальная	22499	21097	20566	19896	19494	19029	18902	-3597	84,0
частная	36178	39014	39585	39826	40615	40988	40975	4797	113,3
собственность общественных и религиозных организаций (объединений)	382	329	319	314	311	297	296	-86	77,5
смешанная российская	5202	3841	3880	4290	4055	3961	3862	1340	74,2
иностранная, совместная российская и иностранная	2531	3182	3227	3401	3493	3626	3727	1196	147,3

Источник: Материалы Росстат: http://www.gks.ru

Способ расчета:

1. Изменение: 67762 – 66792 = 970 тыс.чел.
2. Темп прироста: (970 х 100) / 66792 = 101,4 %

Таблица 4 - Среднегодовая численность занятых в экономике по формам собственности

	1992	2000	2005	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Всего в экономике	В процентах к итогу								
в том числе по формам собственности:	100	100	100	100	100	100	100	100	100
государственная, муниципальная									
частная	69,1	37,8	33,7	31,3	30,4	29,4	28,7	28,0	27,9
собственность общественных и религиозных организаций (объединений)	19,3	46,1	54,1	57,8	58,6	58,8	59,7	60,4	60,5
смешанная российская	0,8	0,8	0,6	0,5	0,5	0,5	0,5	0,4	0,4
иностранная, совместная российская и иностранная	10,5	12,6	7,8	5,7	5,7	6,3	6,0	5,8	5,7
Всего в экономике	0,3	2,7	3,8	4,7	4,8	5,0	5,1	5,4	5,5

Таблица 5 - Среднегодовая численность занятых в экономике по видам экономической деятельности

	Тыс. человек			В процентах к итогу		
	2005	2013	2014	2005	2013	2014
Всего в экономике	66792	67901	67762	100	100	100
в том числе по видам экономической деятельности:						
сельское хо-во, охота, лесное хо-во	7381	6364	6199	11,1	9,4	9,2
рыболовство, рыбоводство	138	139	137	0,2	0,2	0,2
добыча полезных ископаемых	1051	1075	1068	1,6	1,6	1,6
обрабатывающие производства	11506	10065	9925	17,2	14,8	14,6
производство и распределение электроэнергии, газа и воды	1912	1936	1939	2,9	2,9	2,9
строительство	4916	5712	5740	7,4	8,4	8,5
оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, бытовых изделий	11088	12408	12500	16,6	18,3	18,4
гостиницы и рестораны	1163	1267	1275	1,7	1,9	1,9
транспорт и связь	5369	5420	5426	8,0	8,0	8,0
из них связь	940	856	856	1,4	1,3	1,3
финансовая деятельность	858	1309	1332	1,3	1,9	2,0
операции с недвижимым имуществом	4879	5815	5920	7,3	8,5	8,7
государственное управление и обеспечение военной безопасности	3458	3711	3714	5,2	5,5	5,5
образование	6039	5570	5492	9,0	8,2	8,1
здравоохранение, соц. услуги	4548	4523	4501	6,8	6,7	6,6
предоставление прочих услуг	2460	2520	2529	3,7	3,7	3,7

Таблица 6 - Темпы роста (снижения) производительности труда по видам экономической деятельности (в процентах к предыдущему году)

	2005	2008	2011	2012	2013	2014
Всего в экономике	105,5	95,9	103,2	103,8	103,0	101,9
Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	101,8	104,6	88,3	115,1	98,2	106,0
Рыболовство, рыбоводство	96,5	106,3	97,0	103,5	103,8	103,2
Добыча полезных ископаемых	106,3	108,5	104,3	102,7	100,0	96,9
Обрабатывающие производства	106,0	95,9	105,2	105,6	103,1	105,5
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	103,7	96,3	103,0	99,8	100,8	99,2
Строительство	105,9	94,4	99,6	105,2	100,2	98,3
Оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования	105,1	99,0	103,6	101,9	102,1	100,1
Гостиницы и рестораны	108,5	86,7	101,7	102,3	101,4	101,9
Транспорт и связь	102,1	95,4	103,2	105,4	102,3	103,6

Выводы по главе 1

Основной задачей управления человеческими ресурсами является наиболее эффективное использование способностей сотрудников в соответствии с целями предприятия и общества. При этом должно быть обеспечено сохранение здоровья каждого человека и установлены отношения конструктивного сотрудничества между членами коллектива и различными социальными группами.

Управление персоналом - понятие комплексное, охватывающее широкий спектр вопросов: от разработки концепции кадрового менеджмента и мотивации работников до организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретной организации. Современные концепции управление персоналом основываются на признании возрастающей роли личности работника, на знании его мотивационных установок, умении их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Утверждение рыночных отношений сопровождалось отходом от принципов иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, созданием новой организационной культуры, возникновением специфических ценностных установок. В западных компаниях кадровая политика всегда находилась в поле зрения их руководства и сегодня она остается одним из управленческих

приоритетов. Главная цель системы управления персоналом - создание результативных мотиваций, обеспечение компании высококлассными кадрами, их продуктивное использование, профессиональное и социальное развитие. Чтобы эффективно управлять персоналом организации, компания должна иметь четкую цель и продуманную стратегию своего развития.

Управление персоналом - деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает решение концептуальных, стратегических, тактических и оперативных задач, связанных с установлением кадровой политики и целей, с достижением этих целей.

Управление реализуется через такие функции, как планирование, организация, координация, мотивация и контроль. Особое внимание сейчас рекомендуют уделять мотивационной сфере деятельности. Основные направления деятельности, связанные с управлением персоналом: формирование системы управления персоналом; планирование кадровой работы; проведение маркетинга персонала; определение потребности организации в персонале; определение кадрового потенциала организации; обеспечение системы управления персоналом: информационное, техническое, правовое нормативно-методическое и делопроизводственное; оценка деятельности подразделений организации; оценка экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом. Трудовые ресурсы как экономическая категория характеризует население, которое обладает физическими и интеллектуальными способностями. Основа трудовых ресурсов - трудоспособное население: мужчины (от 16 до 59 лет) и женщины (от 16 и до 54 лет), за исключением неработающих инвалидов 1-2 групп и неработающих лиц трудоспособного возраста, получающих пенсии (льготные или по старости). Занятое в производстве население старше и моложе трудоспособного возраста является второй составляющей трудовых ресурсов.

Одной из основных характеристик населения как производителя материальных благ является трудовой потенциал. Под трудовым потенциалом понимается совокупность различных качеств, определяющих трудоспособность.

Глава 2 Организационно-экономическая характеристика ООО «ТИНКО»

2.1 Организационная характеристика ООО «ТИНКО»

Объектом исследования дипломной работы является Общество с ограниченной ответственностью «ТИНКО», сокращённое наименование организации ООО «ТИНКО». Предприятие было организованно в январе 2008 года и создано в соответствии с действующим законодательством РФ на основании Гражданского кодекса РФ (Часть 1) и Федерального закона от 08.02.1998 г. N 14-ФЗ РФ "Об обществах с ограниченной ответственностью". Юридический адрес общества 115088, Россия, г. Москва, ул. Южнопортовая, д. 7, стр. 25.

Таблица 7 - Общая характеристика ООО «ТИНКО»

Наименование предприятия	Общество с ограниченной ответственностью «ТИНКО»
Форма собственности	Частная
Год основания	2008г.
Зарегистрировано	Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы №46 по г. Москве.
Юридический адрес	115088, Россия, г. Москва, ул. Южнопортовая, д. 7, стр. 25
Род деятельности	Торгово-хозяйственная и иная деятельность, направленная на получение прибыли.
Вид деятельности	Продажа и техническое обслуживание технических средств безопасности

ООО «ТИНКО» является серьезным брендом отечественного рынка технических средств безопасности. Основные виды деятельности ООО «ТИНКО» по уставу являются:

- поставка оборудования охранно-пожарной сигнализации (ОПС), систем контроля и управления доступом (СКУД), систем охранного телевидения (СОТ), систем оповещения и управления эвакуацией (СОУЭ), средств пожаротушения, взрывозащищенного оборудования, кабельно-проводной продукции;

-оказание услуг по ремонту и обслуживанию технических средств безопасности;

Дополнительным видом деятельности ООО «ТИНКО» является:

-оказание транспортных услуг, в том числе транспортная обработка грузов и хранение;

-организация выставок, ярмарок, презентаций, бизнес-семинаров.

Рынок технических средств безопасности, на котором работает компания, имеет свои особенности: рынок является достаточно ограниченным; товары, реализуемые торговыми компаниями и производителями, не являются товарами массового потребления.

С 1995 года рынок интенсивно развивается, по оценкам аналитиков ежегодные темпы роста рынка составляют от 20 до 40%. Причем, если сначала на рынке преобладала продукция иностранных производителей, то после кризиса августа 1998 года активно начинает развиваться и по сегодняшний день занимает лидирующие позиции производство отечественных средств безопасности. Учитывая высокие темпы роста рынка и его ограниченность, а также отсутствие серьезных барьеров по входу и выходу, рынок технических средств безопасности отличается очень высокой конкурентностью и частой сменой лидеров.

Поэтому миссия компании «ТИНКО» — поставка технических средств безопасности в любых объемах в любую точку России — базируется на нескольких регулирующих принципах:

-забота о клиенте;

-высокое качество обслуживания;

-стратегия низких цен;

-оптимизация сроков и стоимости поставок;

-качественная техническая поддержка;

-безусловное выполнение гарантийных обязательств;

-постоянное совершенствование методов работы.

В настоящее время организация располагает офисным зданием, складским комплексом и собственным автопарком. Компания проводит на своей базе организацию консультаций и семинаров для специалистов рынка ТСБ, собственные маркетинговые исследования, издает Каталог оборудования систем безопасности.

ООО «ТИНКО» в обязательном порядке участвует в Московской международной выставке «Охрана, безопасность и противопожарная защита» (MIPS) и Международного форума «Технологии безопасности» (ТБ-Форум).

Поставщиками компании являются крупные российские производители средств безопасности (НВП «Болид», «Аргус-Спектр», ЗАО «Теко», ЗАО «МБО», ООО «Эрвист», ООО НПП "Магнито-Контакт" и др.). Отношения с поставщиками строятся на принципах надежности и стабильности партнеров с учетом их финансовой устойчивости.

Клиентами (покупателями) «ТИНКО» являются проектно-монтажные организации, торговые компании, корпоративные клиенты (Газпром), подразделения МВД, Государственной противопожарной службы, силовые структуры, Министерство обороны, ЧОПы — то есть, конечные потребители технических средств безопасности, которые находятся во всех регионах России и в ближнем зарубежье.

Основными конкурентами компании являются крупные торговые организации, работающие на рынке ТСБ, основные из них — торговые дома «Рубеж», «Деан», «Луис+», «Ультрастар». Конкурентная борьба на рынке технических средств безопасности характеризуется высокой степенью насыщенности и быстро реагирует на изменение конъюнктуры. Фирмы-конкуренты стали уделять больше внимания ассортименту продукции и сервису, а также информационно-рекламной составляющей продвижения товара. ООО «ТИНКО» среди них выделяет ряд достоинств, в частности:

-гибкая система скидок,

-специальные цены при больших объемах закупок,

-комплексная поставка оборудования, не ограниченная только прайс-листом и сопровождающаяся высококвалифицированными техническими консультациями и гарантийным обслуживанием.

ООО «ТИНКО» – организация с линейно-функциональной структурой, то есть основана на соблюдении единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций между ними. Такая структура реализует

принцип демократического централизма, при котором подготовка и обсуждение решения производится коллегиально, а принятие решения и ответственность – только первыми руководителями единолично.

Структура компании синтезирует лучшие свойства линейной структуры (четкие связи подчиненности, централизация управления в одних руках) и функциональной структуры (разделение труда, квалифицированная подготовка решений). Как и любая другая, данная структура имеет преимущества и недостатки.

Преимущества:

-более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников;

-освобождение главного линейного менеджера от глубокого анализа проблем;

-возможность привлечения консультантов и экспертов.

Недостатки:

-отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между подразделениями;

-недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение, как правило, в его реализации не участвует;

-чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, а именно: подчинение по иерархии управления, т.е. тенденция к чрезмерной централизации.

Во главе ООО «ТИНКО» стоит генеральный директор, которому подчиняются все работники. Решения генерального директора являются окончательными. Он подписывает организационно-распорядительную, кадровую и финансовую документацию, осуществляет организационное руководство всей организацией в целом.

Вторым по величине лицом компании является заместитель генерального директора. В компании он, по сути, является главным помощником генерального директора, а также может замещать генерального директора во время отсутствия. Заместитель генерального директора занимается организацией и контролем текущей работы компании, и развитием бизнеса, разработкой стратегии развития компании,

структуры управления, экспертной оценкой экономических рисков компании и так далее.

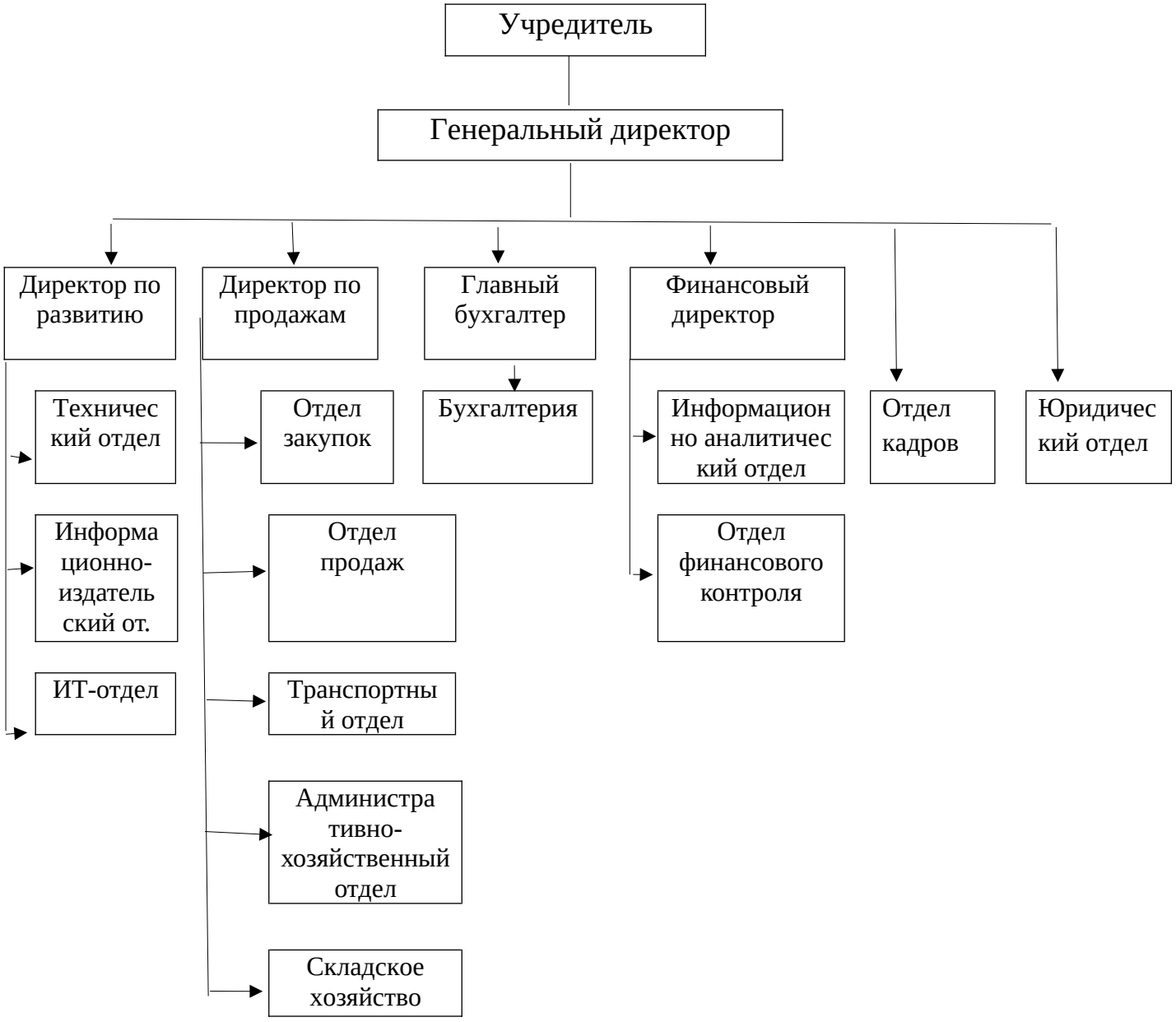

Рисунок 1 – Существующая организационная структуры управления ООО «ТИНКО»

По внутренней структуре фирма делится на три основных управления: «коммерческое», «финансовое» и «технического развития». Коммерческое управление возложено на заместителя генерального директора, финансовое — на финансового директора, техническое развитие — на директора по развитию. Они

назначаются на должность и освобождаются от нее приказом генерального директора, подчиняются генеральному директору и выполняют все его распоряжения, касающиеся работы компании. Отдельно под непосредственным подчинением генерального директора находятся юридический отдел и отдел управления персоналом.

Отдел управления персоналом. Основные функции отдела: разработка, внедрение и контроль исполнения кадровой политики и стратегии ООО «ТИНКО»; подбор и расстановка, адаптация, социализация работников; обучение, аттестация и формирование кадрового резерва; формирование, поддержание и развитие корпоративной культуры; оперативный контроль работы персонала.

Юридический отдел. Основные функции отдела: составление документации организации и юридическое сопровождение договоров, любых сделок и контрактов; защита интересов организации в суде; проведение юридических консультаций сотрудников.

Коммерческое управление. Здесь осуществляется планирование, организация и координация работ по закупке и продаже товара. Выполняется реализация договоров с поставщиками и покупателями, организуются связи с деловыми партнерами, производится сбор необходимой информации и расширение внешних связей в целях совершенствования деятельности, планируются дальнейшие пути развития коммерческой деятельности. В состав коммерческого управления входит 5 отделов.

Отдел продаж. Основные функции отдела: организация продаж, определение приоритетных направлений развития отдела; работа с корпоративными клиентами, увеличение клиентской базы, ведение переговоров, заключение договоров, участие в отраслевых выставках; разработка предложений и рекомендаций по изменению характеристик продукции (цена, доставка, скидки, гарантия) с целью стимулирования продаж.

Отдел закупок. Основные функции отдела: организация закупок товара, определение приоритетных направлений развития отдела; работа с корпоративными клиентами, расширение базы потенциальных поставщиков, ведение переговоров,

заключение договоров, участие в отраслевых выставках; формирование и совершенствование прайс-листа, оптимизация складских запасов.

Транспортный отдел. Основные функции отдела: осуществление планирования и организации бесперебойной доставки товара.

Складское хозяйство. Основные функции отдела: осуществление планирования и организации приемки, размещения, выдачи и отправки товара.

Административно-хозяйственный отдел. Основные функции отдела: материально-техническое обеспечение деятельности компании.

Финансовое управление. Здесь осуществляется определение общей потребности в финансовых ресурсах на предстоящий период, управление денежными потоками, обеспечение синхронизации объемов поступления и расходования денежных средств по отдельным периодам, поддержание необходимой ликвидности оборотных активов. В состав финансового управления входит 3 отдела.

Информационно-аналитический отдел. Основные функции отдела: планирование всех доходов и направлений расходования денежных средств компании для обеспечения ее развития; составление финансовых планов разного содержания и назначения в зависимости от задач и объектов планирования; ведение маркетинговых исследований рынка.

Отдел финансового контроля. Основные функции отдела: содействие сбалансированности между потребностью в финансовых ресурсах и размерами денежных доходов; выявление внутрипроизводственных резервов роста финансовых ресурсов, в том числе, по снижению себестоимости и повышению рентабельности

Бухгалтерия. Основные функции отдела: ведение бухгалтерского и налогового учета и отчетности; организация расчета и выплаты заработной платы.

Управление технического развития. Здесь осуществляются консультации, сервисная и информационная поддержка клиентов, техническое обеспечение работы компании. В состав управления входят 3 отдела:

-технический отдел; ИТ-отдел; информационно-издательский отдел.

Основные функции технического отдела: технические консультации клиентов, наполнение и развитие салона технических средств безопасности, интернет-магазина. Осуществление гарантийного и постгарантийного ремонта оборудования.

Основные функции ИТ-отдела: администрирование локальной сети, установка, настройка операционных систем и программного обеспечения, восстановление, защита и резервное копирование данных, обеспечение информационной безопасности компании. Основные функции информационно-издательского отдела: разработка и изготовление полиграфической и сувенирной продукции; реклама компании в СМИ; поддержка корпоративного сайта.

Численность персонала ООО представлена в таблице 8.

Таблица 8 - Численность персонала ООО «ТИНКО»

Должность, отдел	2012 г.	2013 г.	2014 г.	Абс.отк.	Отн. отк.%
1	2	3	4	5	6
Генеральный директор	1	1	1	-	-
Заместитель генерального директора	1	1	1	-	-
Юридический отдел, из них:	2	2	2	-	-
Начальник отдела	1	1	1	-	-
Юрисконсульт	1	1	1	-	-
Отдел кадров, из них:	2	2	2	-	-
Начальник отдела	1	1	1	-	-
Менеджер по персоналу	1	1	1	-	-
Коммерческое управление, всего 52 человека				-	-
1. Отдел продаж, из них	22	23	23	1	104,5
Начальник отдела	1	1	1	-	-
Начальник сектора	7	7	7	-	-
Менеджер	3	3	3	-	-
Младший менеджер	6	6	6	-	-
Помощник менеджера	4	4	4	-	-
Секретарь	2	2	2	-	-
2. Отдел закупок, из них:	5	5	5	-	-
Начальник отдела	1	1	1	-	-
Старший менеджер	2	2	2	-	-
Менеджер	2	2	2	-	-
3. Транспортный отдел, из них:	9	10	10	1	111,0
Начальник отдела	1	1	1	-	-
Диспетчер	1	1	1	-	-
Водитель-экспедитор	8	8	8	-	-
4. Складское хозяйство, из них:	12	12	12	-	-
Заведующий складом	1	1	1	-	-
Начальник участка	4	4	4	-	-
Кладовщик	7	7	7	-	-
5. Административно-хозяйственный отдел, из них:	2	2	2	-	-

Продолжение таблицы 8

1	2	3	4	5	6
Начальник отдела	1	1	1	-	-
Комендант	1	1	1	-	-
Финансовое управление - всего 14 человек				-	-
Финансовый директор	1	1	1	-	-
1. Информационно-аналитический отдел, из них:	5	5	5	-	-
Начальник отдела	1	1	1	-	-
Аналитик	2	2	2	-	-
Маркетолог	2	2	2	-	-
2. отдел финансового контроля, из них:	2	2	2	-	-
Главный экономист	1	1	1	-	-
Финансовый контролер	1	1	1	-	-
3. Бухгалтерия, из них:	6	6	6	-	-
Главный бухгалтер	1	1	1	-	-
Старший бухгалтер	1	1	1	-	-
Бухгалтер	2	2	2	-	-
Оператор 1с	2	2	2	-	-
Управление технического развития - всего 10 человек:				-	-
Директор по развитию	1	1	1	-	-
1. Технический отдел, из них:	3	3	3	-	-
Начальник отдела	1	1	1	-	-
Технический консультант	1	1	1	-	-
Инженер сервисного ремонта	1	1	1	-	-
2. ИТ-отдел, из них:	2	2	2	-	-
Начальник отдела	1	1	1	-	-
Системный администратор	1	1	1	-	-
3. Информационно-издательский отдел, из них:	4	4	4	-	-
Начальник отдела	1	1	1	-	-
Веб-мастер	1	1	1	-	-
Pr-менеджер	1	1	1	-	-
Оператор бд.	1	1	1	-	-
Итого	82	82	82	2	102,5

Анализ численности и движения персонала ООО «ТИНКО»

В связи с ежегодным расширением коммерческой деятельности численность персонала ООО «ТИНКО» растет. В 2014 году рост персонала составил 150%, в 2015 — 31%, с начала 2016 года — 8%. Бурный рост компании в 2009 году связан с мировым экономическим кризисом, который повлек за собой волну сокращений не только заработной платы, но и персонала, особенно на рынке ТСБ. В этот момент компания постаралась набрать в штат хороших специалистов, имеющих большой опыт работы. В последующие годы шел естественный прирост численности персонала. Состав персонала по группам и по категориям представлен в таблице 9.

Таблица 9 – Состав персонала ООО «ТИНКО»

Показатель	2013	2014	2015
Общая численность работников в том числе:	23	58	76
По категориям:			
- руководители высшего звена	1	2	4
- руководители подразделений	4	7	10
- специалисты старшего звена (начальник сектора, старший менеджер)	5	11	15
- специалисты среднего звена (инженер, менеджер и т.д.)	3	16	20
- технические исполнители	4	10	12
- рабочие	6	12	15
По гендерному признаку:			
- мужчины	11	27	34
- женщины	12	31	42
По возрасту:			
- до 20 лет	2	8	2
- от 20 до 30 лет	7	28	36
- от 30 до 40 лет	6	10	18
- от 40 до 50 лет	5	7	16
- старше 50 лет	3	5	4
По уровню образования:			
- среднее (полное) общее	3	11	11
- начальное профессиональное	4	10	15
- среднее профессиональное	4	6	16
из них обучаются в ОУ ВПО	8	12	21
- высшее профессиональное	12	31	34
По общему трудовому стажу:			
- менее 1 года	2	9	13
- от 1 до 5 лет	7	16	22
- свыше 5 лет	14	33	41

Приведенный в таблице 9 количественный и качественный состав персонала показал, что по гендерному признаку в «ТИНКО» преобладают женщины: в 2013 году их было больше на 4,4%, в 2014 — на 6,8%, в 2015 — на 10,5%. Компания заинтересована в подборе молодых, перспективных кадров. Если посмотреть возрастную динамику (рисунок 2), можно увидеть, что почти 50% численности персонала в 2014 и 2015 году составляют сотрудники в возрасте 20-30 лет, находящиеся на этапе становления деловой карьеры. Тем не менее, сотрудников в возрасте 30-50 лет, имеющих практический опыт и навыки, продвинувшихся по карьерной лестнице, в компании в 2013 году было 47,8%, в 2014 — 29,3%, в 2015 — 44,7%.

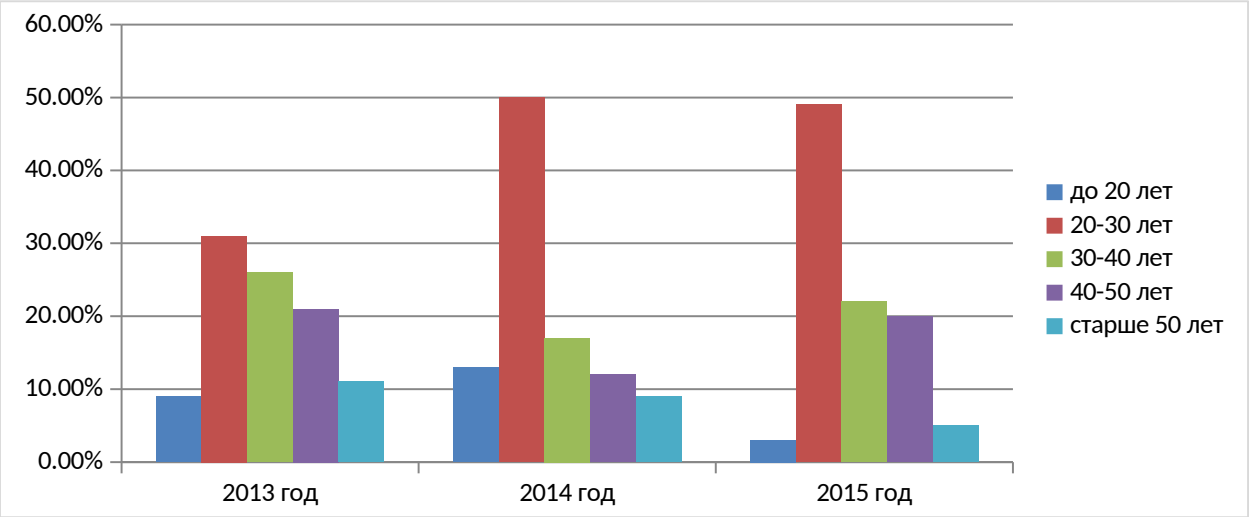

Рисунок 2 – Состав персонала ООО «ТИНКО» по возрасту

Уровень образования работников ООО «ТИНКО» высокий. Большая часть сотрудников имеет высшее профессиональное образование (административно-управляющий персонал, инженерно-технический персонал и т.д.) или обучаются в образовательных учреждениях ВПО. Рабочие — сотрудники транспортного отдела и складского хозяйства — имеют образование не ниже начального профессионального. Численность сотрудников, имеющих общий стаж работы менее одного года, то есть начавших свою трудовую карьеру в компании, составляет 17%. Сотрудников, имеющих стаж работы свыше 5 лет, как правило, на рынке технических средств безопасности, в компании 53,9%. Коллектив любой организации не бывает статичен, он всё время изменяется: увольняются одни работники, принимаются другие. Показатели движения персонала представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Показатели движении персонала ООО «ТИНКО»

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Абс. отк.	Отн.отк.%
Численность персонала на начало года	3	23	58		
Принято на работу	24	44	45		
Выбыли	1	9	27		
Численность персонала на конец года	23	58	76		
Среднесписочная численность персонала	12	42	68		
Коэффициент оборота по приему персонала	2	1,05	0,66		
Коэффициент текучести персонала	0,08	0,21	0,4		
Коэффициент постоянства состава персонала	0,16	0,33	0,46		
Коэффициент замещения персонала	1,92	0,83	0,26		

Как видно из таблицы 10, в 2014 и 2015 году число принятых на работу практически равно (44 и 45 человек), тогда как число выбывших в 2015 году в три раза больше, чем в предыдущем. Соответственно, значительно вырос коэффициент текучести персонала, что можно объяснить большим процентом молодых сотрудников, работающих в компании, для которых увольнение по субъективным причинам является характерной чертой. Это подтверждает анализ выбывших сотрудников по подразделениям (рисунок 3). Отдел продаж, склад и транспортный отдел — самые молодые коллективы компании. Однако наметилась тенденция к стабилизации кадров и отсеиванию случайных людей, об этом свидетельствует коэффициент постоянства состава персонала. Снижение коэффициента замещения персонала предполагает прекращение бурного роста компании и сокращение вновь созданных рабочих мест, но, тем не менее, может являться предпосылкой к переходу организации на новый этап жизненного цикла.

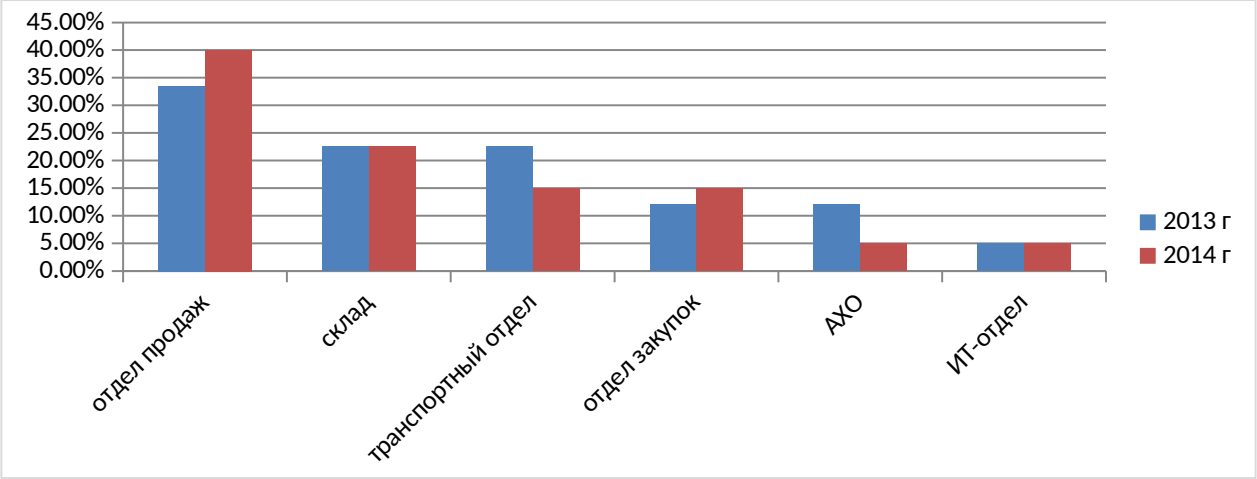

Рисунок 3 – Соотношение уволенных работников по подразделениям компании к общему числу уволенных

Обобщая вышесказанное, можно сделать вывод, что состав персонала ООО «ТИНКО» удовлетворителен и стабилен. Однако основными направлениями совершенствования работы с кадрами могут быть адаптация, обучение и повышение квалификации, аттестация персонала.

2.2 Экономическая характеристика ООО «ТИНКО»

Многогранная деятельность ООО «ТИНКО» находит свое выражение в системе экономических показателей, которые обеспечивают количественную и качественную характеристику основного процесса.

Для компании, как для торгово-посреднического предприятия, является важным выявить резервы роста объемов продаж. На уровень и динамику показателей объема реализации продукции оказывает влияние сложная и взаимосвязанная система факторов. Одним из важнейших факторов повышения эффективности организации является обеспеченность ее средствами труда в необходимом количестве и ассортименте и более полное их использование. Основными средствами называют ту часть капитала, которая переносит свою стоимость на стоимость продукции по частям, в течение нескольких циклов.

Основные показатели деятельности ООО «ТИНКО» представлены в таблице

Таблица 11 – Основные технико-экономические показатели ООО «ТИНКО»

	Показатели	2013 г.	2014 г	2015 г.	Абс.откл	Отн. откл., %
1	Выручка от реализации, млн.руб	136,5	193,1	213,38	76,88	156,3
2	Численность персонала, чел.	80	82	82	2	102,5
3	Годовой фонд зарплаты, тыс.руб.	24960	27898	32200	7240	129,0
4	Среднегодовая зарплата 1 работника, тыс.руб.	312,0	341,4	392,7	80,7	124,8
5	Производительность труда, тыс.руб./чел.	1706,3	2354,9	2602,4	896,1	152,5
6	Себестоимость продукции, услуг, млн.руб.	98,18	155,56	131,77	33,59	134,3
7	Балансовая прибыль, млн.руб.	41,35	37,54	81,61	40,26	195,6
8	Чистая прибыль, млн.руб.	35,9	30,9	64,5	25,6	171,1
9	Рентабельность продаж, %	26,4	16,0	30,0	3,6	-
10	Стоимость ОПФ, тыс.руб.	9,94	12,13	14,47	4,53	143,0
11	Фондоотдача, руб./руб.	13,73	15,92	14,75	1,02	107,4
12	Фондоемкость, руб./руб.	0,07	0,06	0,07	-	-

На основании показателей, приведенных в таблице 11, видно, что практически все они за анализируемый период улучшаются. Выручка от реализации увеличилась на 56,3 % и составила 213,4 млн.руб. по отношению к 136,5 млн. руб. в 2012 году. Увеличение производительности труда работников произошло на 52,5 %. Произошло также увеличение заработной платы работников ООО «ТИНКО», однако темп прироста производительности труда (152,5 %) выше темпа прироста заработной платы (129,0 %) на 23, %, что является положительной характеристикой деятельности предприятия. Прибыль предприятия также выросла за данный период на 25, 6 млн.руб. или на 71,1 % и составила в 2014 году 64, 5 млн. руб. Рентабельность увеличилась на 3,4 %.

Показатели прибыли характеризуют степень деловой активности и финансового благополучия любой организации. Конечный финансовый результат деятельности компании – это балансовая прибыль или убыток, который представляет собой сумму результата от реализации продукции (работ, услуг), результат от прочей реализации, сальдо доходов и расходов от внереализационных операций.

Увеличение балансовой прибыли произошло в связи с переходом ООО «ТИНКО» в 2014 году с учетной политики для налогообложения от метода «по оплате за отгруженную продукцию» к методу «по отгрузке».

Абсолютная величина прибыли не может характеризовать эффективность организации достаточно полно, поэтому проведем анализ рентабельности деятельности компании. Расчет коэффициентов рентабельности по ООО «ТИНКО»» представлен в таблице 12.

Таблица 12 – Расчет показателей рентабельности

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Абс. откл.	Отн. Откл, %
Выручка от реализации товаров, млн. руб.	136,5	193,1	213,38	76,88	156,3
Себестоимость продукции, услуг, млн.руб.	98,18	155,56	131,77	33,59	134,3
Балансовая прибыль, млн.руб.	41,35	37,54	81,61	40,26	195,6
Чистая прибыль, млн.руб.	35,9	30,9	64,5	25,6	171,1
Рентабельность продаж, %	30,1	23,3	38,0	7,9	-

Рентабельность продукции, %	36,7	20,0	48,8	12,1	-
Общая рентабельность, %	0,15	5,8	3,1	2,95	-
Рентабельность продаж по чистой прибыли, %	26,4	16,0	30,0	3,6	-

Из данных таблицы 12 видно, что рентабельность продаж в 2014 году возросла на 7,9 % по сравнению с 2012 годом, а рентабельность по чистой продукции за этот период выроста на 3,6 %. Общая рентабельность в 2014 и 2015 годах и составила соответственно 5,8 % и 3,1 %, уменьшение произошло вследствие введение новых основных фондов.

Далее рассмотрим динамику стоимости основных средств, затем – динамику структуры и движения основных фондов.

Таблица 13 – Состав основных средств ООО «ТИНКО», млн. руб.

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Абс.отк.	Относ.отк. %
Здания	9,77	10,14	13,11	3,34	134,4
Сооружения	2,39	2,39	2,39	-	-
Машины и оборудование	8,23	9,87	10,38	2,15	126,1
Транспортные средства	1,03	2,45	2,45	1,42	137,8
Другие виды основных средств	0,79	0,92	1,54	0,75	194,9
Итого	22,21	25,77	29,87	9,66	0,43

Как свидетельствуют данные таблицы 13, на предприятии ООО «ТИНКО» наблюдается увеличение стоимости основных средств за трехлетний период на 7,66 млн. рублей или на 34%. В 2013 году было приобретено дополнительно оборудования на 1,64 млн. рублей, в 2015 – на 510 тысяч рублей в связи с расширением складских и офисных помещений, а также с износом старых основных средств.

Также в силу роста масштабов торговой деятельности и увеличения реализации продукции возникла необходимость расширения сферы сбыта, диктуя тем самым необходимость в дополнительных транспортных средствах.

За 2015 год их было приобретено на 1,42 млн. рублей. Что касается динамики, то стоимость зданий и оборудования увеличивается, а стоимость сооружений и

транспортных средств с 2014 года остается неизменной. Важнейшими показателями эффективного использования основных фондов являются фондоемкость и фондоотдача.

Динамика этих показателей представлена в таблице 14.

Таблица 14 – Расчет показателей эффективности использования основных средств

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Абс. откл.
Стоимость основных средств, остаточная, млн.руб.	9,94	12,13	14,47	4,53
Выручка от продаж, млн.руб.	136,50	193,10	213,38	76,88
Среднесписочная численность работников, чел.	80	82	82	53
Фондоотдача, руб./руб.	13,73	15,92	14,75	1,02
Фондоёмкость, руб./руб.	0,07	0,06	0,07	-
Стоимость основных средств, остаточная, млн.руб.	0,43	0,21	0,19	-0,24

Фондоотдача выражает общую отдачу от использования каждого рубля, затраченного на основные производственные фонды, то есть эффективность этого вложения средств. Фондоотдача в 2014 году увеличилась на 2,19 рублей или на 115,9% по сравнению с 2013 годом, а в 2015 году сравнению с 2014 годом – уменьшилась на 1,17 рубля.

Фондоемкость – это величина, обратная фондоотдаче. Показатель фондоемкости характеризует уровень денежных средств, вложенных в основные фонды для приобретения заданной объема товара. За период 2008-2010 гг. размер фондоёмкости остался практически неизменным.

Эффективность работы организации определяется уровнем фондовооруженности труда, определяемой стоимостью основных средств к числу работников организации. Ежегодное уменьшение этой величины говорит о плохой технической вооруженности, а, следовательно, и производительности труда.

Таким образом, на основании анализа можно сделать вывод о недостаточно эффективном использовании основных фондов в ООО «ТИНКО».

Один из обобщающих показателей интенсификации и эффективности потребления ресурсов – себестоимость. Себестоимость товара, представляя собой затраты на обращение, служит основой измерения расходов и доходов, т.е.

самоокупаемости – основополагающего признака хозяйственного рыночного расчета.

Анализ себестоимости реализуемого товара ООО «ТИНКО» по элементам затрат приведен в таблице 15.

Таблица 15 – Анализ себестоимости по элементам затрат, млн. руб.

Показатели	2013г.	2014г	2015г.	Отклонения		структура затрат, %		
				2014/13	2015/14	2013	2014	2015
Материальные затраты	84,96	132,21	102,98	47,25	-29,23	86,5	85,0	78,2
Фонд оплаты труда	3,30	7,50	10,49	4,2	2,99	3,4	4,8	8,0
Отчисления в фонды	1,27	3,03	3,86	1,76	0,83	1,3	1,9	2,9
Амортизация основных средств	1,15	1,40	2,03	0,25	0,63	1,2	0,9	1,5
Прочие затраты	7,50	11,42	12,41	3,92	0,99	7,6	7,3	9,4
Полная себестоимость	98,18	155,56	131,77	57,38	-23,79	100	100	100

Как видно из таблицы 15, в 2014 году произошло увеличение себестоимости реализованной продукции компании на 57,38 млн. рублей по сравнению с 2013 годом в связи с ростом объема продаж. В абсолютном выражении в 2014 году произошел рост по всем элементам затрат фирмы, наибольший отмечен по материальным затратам - на 47,25 млн. рублей или на 55,6% (доля вклада в общее увеличение затрат - 82,3%). По сравнению с 2014 годом себестоимость продукции в 2015 году уменьшилась на 23,79 млн. рублей или на 18%, это произошло в результате уменьшения материальных затрат на реализацию продукции.

Структура элементов затрат, свидетельствует, что торговая деятельность ООО «ТИНКО» материалоемкая. Наибольший удельный вес в структуре себестоимости составляют материальные затраты (закуп товара), причем в 2015 году они снизились на 6,8%, что связано с уменьшением объема реализации компании. В структуре элементов затрат на реализацию продукции произошли значительные изменения. В 2015 г. сократился удельный вес материальных затрат на 8,3% по сравнению с 2013

г. За счет этого увеличилась доля прочих затрат до 9,4%, также возрос удельный вес затрат на заработную плату, амортизации основных фондов.

Доля прочих расходов велика из-за большого веса в них таких расходов как аренда помещений, замена оборудования, страховые платежи, проценты по кредитам. Удельный вес заработной платы в структуре затрат увеличился за 2013-2015 гг. на 4,6% вследствие роста среднегодовой численности работников и уровня оплаты их труда. Доли амортизационных отчислений и прочих затрат в структуре себестоимости в 2015 году возросли соответственно на 0,6% и на 2,1% по сравнению с 2013 годом.

Структура затрат за три года работы компании серьезных изменений не претерпевала, основным элементом затрат, по-прежнему, остаются материальные затраты с тенденцией к снижению своей доли в общем объеме затрат, в то время как затраты на оплату труда и амортизационные отчисления увеличивали свое влияние на себестоимость продукции.

Эффективность использования оборотных средств характеризуется, прежде всего, их оборачиваемостью. Отдельные виды текущих активов организации имеют различную скорость оборота. Показатели оборачиваемости отражают структуру оборотных активов и зависят от их видов.

Далее проведем анализ оборачиваемости оборотных средств и их составляющих. Показатели оборачиваемости оборотных средств представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Показатели оборачиваемости оборотных средств

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Изменения, +,-
Средняя стоимость материальных оборотных средств, млн.руб.	4,23	8,14	7,97	3,74
Средняя дебиторская задолженность, млн.руб.	3,58	6,06	11,45	7,89
Средняя стоимость оборотных средств, млн.руб.	9,36	15,99	21,03	11,67
Выручка от реализации без НДС, млн.руб.	136,5	193,1	213,38	76,88
К-нт оборачиваемости материальных оборотных средств	32,3	23,7	26,8	-5,5
Время оборота материальных оборотных средств, дней	11	15	14	4
К-нт оборачиваемости дебиторской задолженн.	38,1	31,9	18,6	-19,5
Время оборачиваемости дебит. задолженности, дней	9	11	20	11

Коэф-нт оборачиваемости оборотных средств	14,6	12	10,2	-4,4
Время оборота оборотных средств	25	30	36	12

Из данных таблицы 16 видно, что в изучаемом периоде произошло значительное уменьшение оборачиваемости дебиторской задолженности с 38 оборотов в 2013 году она снизилась до 17 оборотов в 2015 году, таким образом, погашение дебиторской задолженности происходит медленными темпами. Время оборота увеличилось на 11 дней в 2015 году по сравнению с 2013 годом. Время оборота дебиторской задолженности в 2015 году составляет 20 дней, то есть дебиторская задолженность погашается недостаточно быстро.

В 2015 году также произошло замедление оборачиваемости оборотных средств. Время оборота оборотных средств увеличилось с 25 дней в 2013 году до 36 дней в 2015 году. По материальным оборотным средствам время оборота в 2015 году увеличилось на 3 дня по сравнению с 2013 годом.

Таким образом, в ООО «ТИНКО» используется неэффективная структура капитала, вызванная высокой долей запасов товара, дебиторской задолженности в структуре оборотных активов, также в течение исследуемого периода снизилась оборачиваемость оборотного капитала.

В результате проведенных исследований можно сделать вывод, о положительной тенденции роста объемов продаж и снижения уровня затрат по отношению к выручке. Основная деятельность в течение 2013 г. была убыточной, в 2014-2015 гг. увеличились объемы балансовой и чистой прибыли компании.

Финансовое состояние ООО «ТИНКО» можно оценить, как неустойчивое, динамика показателей рентабельности не имеет выраженной тенденции. Уровень коэффициентов рентабельности свидетельствуют о том, что организация имеет низкую конкурентоспособность. За анализируемый период сумма дебиторской задолженности возросла. Причиной увеличения дебиторской задолженности и её роли в текущих активах стало увеличение объемов продаж. Сумма кредиторской задолженности уменьшилась.

Для улучшения финансового состояния компании необходимо приложить все усилия по восстановлению платежеспособности. Для укрепления финансово-экономического положения необходимо:

-следить за соотношением дебиторской и кредиторской задолженности. Значительное повышение дебиторской задолженности создает угрозу финансовой устойчивости компании и делает необходимым привлечение дополнительных источников финансирования;

-по возможности ориентироваться на платежеспособных покупателей с целью уменьшения масштаба риска неуплаты;

-контролировать состояние расчетов по просроченным платежам. В случае инфляции всякая отсрочка платежа приводит к тому, что фирма реально получает лишь часть стоимости реализованной продукции, поэтому необходимо расширить систему авансовых платежей.

Проведем анализ ликвидности и платежеспособности ООО «ТИНКО»

Анализ абсолютной ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени убывающей ликвидности, с краткосрочными обязательствами по пассиву, которые сгруппируются по степени срочности их погашения.

В зависимости от степени ликвидности активы предприятия разделяются на следующие группы:

A_1 - наиболее ликвидные активы - денежные средства предприятия и краткосрочные финансовые вложения;

A_2- быстро реализуемые активы - дебиторская задолженность и прочие активы;

A_3 - медленно реализуемые активы - запасы (без строки 217 и расходов будущих периодов);

A_4 - труднореализуемые активы - итог раздела I актива баланса, за исключением статей этого раздела, включенных в предыдущую группу.

Пассивы баланса группируются по степени срочности их оплаты:

$П_1$- наиболее срочные обязательства - кредиторская задолженность, прочие

пассивы, а также ссуды, не погашенные в срок;

$П_2$ - краткосрочные пассивы - краткосрочные кредиты и заемные средства;

$П_3$ - долгосрочные пассивы - долгосрочные кредиты и заемные средства;

$П_4$ - постоянные пассивы - итог раздела III пассива баланса.

Баланс считается абсолютно ликвидным, если соблюдается следующее соотношение:

А1≥П1, А2≥П2, А3≥П3, А4≤П4.

Таблица 17 - Анализ ликвидности баланса ООО «ТИНКО», тыс. руб.

АКТИВ	2012 г.	2013 г.	2014 г.	ПАССИВ	2012 г.	2013 г.	2014г.
А1	3490	1200	1640	П1	4060	2930	2740
А2	1800	1820	840	П2	1800	-	-
А3	1110	650	1760	П3	-	-	-
А4	360	320	270	П4	900	1060	1770

Из полученных данных видно, что баланс ООО «ТИНКО» по трем соотношениям актива и пассива отвечает требованиям, только по одному он абсолютно не ликвидный. Это говорит о том, что предприятие является временно не платежеспособным из-за недостаточной обеспеченности денежными средствами.

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какая часть краткосрочной задолженности может быть покрыта наиболее ликвидными оборотными активами - денежными средствами и краткосрочными финансовыми вложениями:

$К_{ла} = А1 / (П1+П2)$

Принято считать, что нормальный уровень коэффициента абсолютной ликвидности должен быть 0,2.

Коэффициент промежуточного покрытия (быстрой ликвидности) показывает, какую часть краткосрочной задолженности предприятие может погасить за счет денежных средств, краткосрочных финансовых вложений и дебиторских долгов:

$К_{лб} = (А1+А2) / (П1+П2)$

Нормальный уровень коэффициента промежуточного покрытия должен быть

от 0,8 до 1.

Общий коэффициент покрытия (текущей ликвидности) $К_{лт}$ показывает, в какой степени оборотные активы предприятия превышают его краткосрочные обязательства:

$К_{лт}$ = (А1+А2+А3) / (П1+П2)

Принято считать, что нормальный уровень коэффициента общего покрытия должен быть равен 2 и не должен опускаться ниже 1.

Таблица 18 - Коэффициенты платежеспособности предприятия

Показатель	2012 г.	2013 г.	2014 г.
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,6	0,4	0,6
Коэффициент быстрой ликвидности	0,9	1,03	0,9
Коэффициент текущей ликвидности	1,09	1,25	1,55

По рассчитанным показателям относительной ликвидности видно, что ООО «ТИНКО» является платежеспособным по всем параметрам, кроме коэффициента текущей ликвидности, но в дальнейшем намечается повышение данного показателя.

В качестве рекомендаций можно предложить предприятию снижать краткосрочные обязательства и повышать долю собственного капитала.

Анализ финансового состояния ООО «ТИНКО» будет неполной без анализа финансовой устойчивости. Анализируя платежеспособность, сопоставим состояние пассивов с состоянием активов. Это, как уже отмечалось, дает возможность оценить, в какой степени организация готова к погашению своих долгов. Задачей анализа финансовой устойчивости является оценка величины и структуры активов и пассивов. Это необходимо, чтобы ответить на вопросы: насколько организация независима с финансовой точки зрения, растет или снижается уровень этой независимости и отвечает ли состояние его активов и пассивов задачам ее финансово-хозяйственной деятельности. Показатели, которые характеризуют независимость по каждому элементу активов и по имуществу в целом, дают возможность измерить, достаточно ли устойчива компания ООО «ТИНКО» в финансовом отношении.

Финансовое состояние ООО «ТИНКО» на 2012 г. относилось к

неустойчивому, а к 2013 г. приблизилось к абсолютно устойчивому финансовому состоянию.

В 2014 г. ситуация ухудшилась – неустойчивое финансовое состояние, сопряженное с нарушением платежеспособности, при котором, тем не менее, сохраняется возможность восстановления равновесия за счет пополнения источников собственных средств, сокращения дебиторов и ускорения оборачиваемости запасов.

Таблица 19 - Относительные показатели финансовой устойчивости

ООО «ТИНКО»

Показатели	2007	2008	2009
Коэффициент автономии $К_{кс}$	0,13	0,27	0,39
Коэффициент финансовой зависимости $К_{фз}$	7,5	3,76	2,55
Коэффициент маневренности $К_{м}$	0,61	0,69	0,85
Коэффициент концентрации заемного капитала $К_{кп}$	0,87	0,73	0,61
Коэффициент соотношения собственного и заемного капитала $К_{с}$	6,51	2,76	1,55
Коэффициент обеспеченности оборотных средств собственными средствами $К_{об}$	0,08	0,2	0,35

Для оценки относительной финансовой устойчивости применяется система коэффициентов капитализации. Нормальное значение коэффициента собственности (автономии) - 0,7. На анализируемом предприятии этот показатель значительно ниже, а значит оно финансово неустойчиво, нестабильно, зависимо от внешних кредиторов. Есть благоприятная тенденция роста показателя. Коэффициент финансовой зависимости показывает, насколько велика доля заемных средств на предприятии. Это много, что опять говорит о финансовой неустойчивости и зависимости.

2.3 Экономико-математическое моделирование

Важным направлением в исследовании закономерностей социально - экономических процессов является изучение общей тенденции развития. Это можно осуществлять, применяя специальные методы прогнозирования.

Прогнозирование - это метод, в котором используются накопленный в прошлом опыт и текущие допущения на счет будущего в целях его определения.

Существует много методов прогнозирования, среди которых можно выделить метод анализа временных рядов. Он основан на допущении, согласно которому случившееся в прошлом дает достаточно хорошее приближение в оценке будущего.

Изменение уровней рядов динамики обусловливаются влиянием на изучаемое явление ряда факторов, которые неоднородны по силе, направлению и времени их действия. При изучении в рядах динамики основной тенденции развития (тренда) решаются две взаимосвязанные задачи:

-выявление в изучаемом явлении наличия тренда с описанием его качественных особенностей;

-измерение выявленного тренда, то есть получение обобщающей количественной оценки основной тенденции развития.

На практике наиболее распространенными методами статистического изучения тренда являются:

-укрупнение интервалов;

-сглаживание скользящей средней;

-аналитическое выравнивание.

Метод укрупнения интервалов применяется для выявления тренда в рядах динамики колеблющихся уровней, затушевывающих основную тенденцию развития. Главное в этом методе заключается в преобразовании первоначального ряда динамики в ряды более продолжительных периодов.

Для статистического изучения тренда применяется сглаживание методом скользящей средней. В основу этого метода положено определение по исходным данным теоретических уровней, в которых случайные колебания погашаются, а основная тенденция развития выражается в виде плановой линии.

Применение в анализе рядов динамики методов укрупнения интервалов и скользящей средней позволяет выявить тренд для его описания, но получать обобщенную статистическую оценку тренда посредством этих методов невозможно. Решение задачи - измерения тренда - достигается методом аналитического выравнивания.

Основным содержанием метода аналитического выравнивания в рядах динамики является то, что основная тенденция развития Yt рассчитывается как функция времени: $Yti = f(ti)$

Определение теоретических уровней Yt производится на основе адекватной математической функции, которая наилучшим образом отображает основную тенденцию ряда динамики.

Различают следующие типы развития социально-экономических явлений во времени:

- равномерное развитие. Для этого типа динамики присущи постоянные абсолютные приросты: $Yt = Const$

Тенденция развития в рядах динамики со стабильными абсолютными приростами отображается уравнением прямолинейной функции: $Yt = a + bt$, где a и b - параметры уравнения; t - обозначение времени.

- равноускоренное (равнозамедленное) развитие. Этому типу динамики свойственно постоянное во времени увеличение (замедление) развития. Уровни таких рядов динамики изменяются с постоянными темпами прироста: $Tпр = const$

Основная тенденция в рядах динамики со стабильными темпами отображается функцией параболы второго порядка: $Y = a + bt + ct^2$

Значение параметров a и b идентичны параметрам, используемым в предыдущей функции. Параметр c характеризует постоянное изменение интенсивности развития (в единицу времени).

- развитие с переменным ускорением. Для этого типа динамики основная тенденция развития выражается функцией параболы третьего порядка:

$$Yt = a + bt + ct^2 + dt^3$$

В данном уравнении параметр d отображает изменение ускорения.

- развитие по экспоненте. Этот тип динамики характеризует стабильные темпы роста: $Tp = const$

Основная тенденция в рядах динамики с постоянными темпами роста отображается показательной функцией x: $Yt = ab$, где: a - темп роста (снижения) изучаемого явления в единицу времени, то есть интенсивность развития.

-развитие с замедлением роста в конце периода. У этого типа динамики показание цепного абсолютного прироста сокращается в конечных уровнях ряда динамики: $Y_ц \longrightarrow 0$

Основная тенденция развития в таких рядах динамики выражается полу-логарифмической функцией: $Y_t = a + b \lg t$

При аналитическом выравнивании в рядах динамики можно применить и другие математические функции. Наносим точки на графики и по виду графика принимаем гипотезу, что модель описывается линейной зависимостью: $Y = \alpha + \beta x$

Для расчёта параметров модели используем метод наименьших квадратов (МНК), т.е. $min \Sigma e_i^2$. Расчёты производятся при помощи табличного редактора Excel по приведённым ниже формулам.

Система нормальных уравнений

$n\alpha+\beta\Sigma x =\Sigma y$

$\alpha\Sigma x+\beta\Sigma x^2=\Sigma yx$

При $\Sigma x=0$ система упростится и примет вид

$n\alpha=\Sigma y$

$\beta\Sigma x^2=\Sigma yx$

Каждое уравнение в этом случае решается самостоятельно

$\alpha=\Sigma y/n$

$\beta =\Sigma yx/\Sigma x^2$

Имеются данные о выручке от реализации продукции предприятия за 10 лет. В таблице 20 рассчитаны необходимые для решения системы уравнений суммы Σy, Σx, Σyx, Σx^2. Годы последовательно обозначены как 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10, n=10.

Подставляя полученные суммы в систему уравнений

$10 \alpha + 36 \beta = 482478$

$36 \alpha + 204\beta = 2134583$

получаем $\alpha = 64227,75$ и $\beta = -870,667$ x.

Отсюда искомое уравнение тренда: y = 64227,75 - 870,667 x.

Подставляя в это уравнение значения x: 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10 находим выровненные (теоретические) значения y. На рис. 4 изображены графики

фактических и выровненных значений. Рассчитывается прогноз по полученному уравнению на ближайший период при условии сохранения изменения выручки от реализации продукции линейной закономерности.

Вторая задача – оценить практическую значимость уравнения. Для этого рассчитывается коэффициент корреляции и оценивается его значимость, которая основана на сопоставлении значения коэффициента корреляции с его средней квадратической ошибкой при n<30 значимость коэффициента корреляции проверяется на основе по t- критерию Стьюдента. Для этого рассчитывается фактическое значение критерия и сопоставляется с табличным (Г.Л. Громыко «Теория статистики»). Для числа степеней свободы v = n-2 и заданного уровня значимости (обычно α=0,05).

Если t фактическое больше t, r считается значимым, а связь реальной. Если t фактическое меньше t табличного, то считается, что связь между x и y отсутствует и значение r, отличное от нуля, получено случайно.

Коэффициенты регрессии

$\beta=(yx)ср-yср*xср/(x^2)ср*(x\ ср)^2$

$\alpha=$ yср-βxср

Оценка коэффициентов.

Коэффициенты корреляции $K_{xy}=(yx)ср-xср.*yср./\sigma x*\sigma y$

Критерий Снедекера $Fф= K^2_{xy}*(n-2)$

Коэффициент детерминации: $r^2=\sum (y_x-yср)^2/ =\sum (y-yср)^2$

Оценка значимости коэффициентов регрессии α, β и r_{xy} по t- критерию Стьюдента.

$t\ \beta = \beta/m\beta$

$t\ \alpha = \alpha/m\alpha$

$t\ r = R_{xy}/mr$

Случайные ошибки α, β и R_{xy}

$m\beta = \sqrt{\sum}(y- y_x)^2/ (n-2)/ \sum(x- xср)^2$

$m\alpha = \sqrt{\sum}(y- y_x)^2/ (n-2) *\sum(x)^2/n\sum(x- xср)^2$

$mrxy = \sqrt{1- K^2_{xy}} / (n-2)$

Предельные ошибки α, β и R_{xy}

$\Delta\alpha = Ттаб * m\alpha$

$\Delta\beta = Ттаб * m\beta$

Доверительные интервалы для определенных параметров

$L\alpha min = \alpha - \nabla\alpha$

$L\alpha max = \alpha + \nabla\alpha$

$L\beta min = \beta - \nabla\beta$

$L\beta max = \beta + \nabla\beta$

Средняя стандартная ошибка прогноза

$myp = \sigma ост \sqrt{1+1/n+(xp- xcp)^2/\Sigma(x- xcp)^2}$

Доверительный интервал L

диапазон прогноза

$Lymin = Yp - \nabla Yp$

$Lymax = Yp + \nabla Yp$

$\Delta Yp = Ттаб * myp$

Таблица 20 - Расчет параметров модели

T	X	Y	$X_i * Y_i$	X^2	Y^2	$X_i - X_{cp}$	$Y_i - Y_{cp}$	$(X_i - X_{cp})^2$
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**
1	1	46000	46000	1	2116000000	-3,5	-4500	12,25
2	2	47000	94000	4	2209000000	-2,5	-3500	6,25
3	3	48000	144000	9	2304000000	-1,5	-2500	2,25
4	4	49000	196000	16	2401000000	-0,5	-1500	0,25
5	5	52000	260000	25	2704000000	0,5	1500	0,25
6	6	53000	318000	36	2809000000	1,5	2500	2,25
7	7	54000	378000	49	2916000000	2,5	3500	6,25
8	8	55000	440000	64	3025000000	3,5	4500	12,25
9	9		0		0			
10	10							
ИТОГО:	36	404000	1876000	204	20484000000	0	0	42

Продолжение таблицы 20

$(Y_i - Y_{cp})^2$	7*8	Y^	$Y_i - Y^$	$(Y^ - Ycp)^2$	$(Y_i - Y^)^2$
10	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**
20250000	15750	45666,67	333,33	23361111,11	111111,1111
12250000	8750	47047,62	-47,62	11918934,24	2267,573696
6250000	3750	48428,57	-428,57	4290816,33	183673,4694
2250000	750	49809,52	-809,52	476757,37	655328,7982
2250000	750	51190,48	809,52	476757,37	655328,7982
6250000	3750	52571,43	428,57	4290816,33	183673,4694

12250000	8750	53952,38	47,62	11918934,24	2267,573696
20250000	15750	55333,33	-333,33	23361111,11	111111,1111
		56714,29	-56714,29		3216510204
		58095,24			
82000000	58000	518809,52	-56714,29	80095238,10	3218414966

Код = 47

X_{cp} = 4,5

Y_{cp} = 253125

$(X*Y)_{cp}$ = 1250625

Коэффициент регрессии:

a = 157500

b = 21250

Среднеквадратическое отклонение

dx = 2,44949 dy = 55028,402

Коэффициент корреляции: do = 17853,57

r_{xy} = 0,827667 10

Критерий Снедекера:

$F_ф$ = 13,04961

Коэффициент детерминации:

R^2 = 0,894737

Случайные ошибки a, b и r_{xy}:

m_b = 2975,595 myp = 24252,21

m_a = 15026,02

m_r = 0,229117

Оценка значимости коэффициентов по t-критерию Стьюдента:

t_a = 10,48182

t_b = 7,141428

t_r = 3,612424

Предельные ошибки a, b и r_{xy}:

D_A = 33988,86

D_B = 6730,796

Доверительные интервалы для определенных параметров:

Lamin = 123511,1

Lbmin = 14519,2

Lamax = 191488,9

Lbmax = 27980,8

Прогнозное значение Y_p

Yp 370000

Dp = 60630,52

Прогноз выручки от реализации ООО «ТИНКО», тыс.руб.

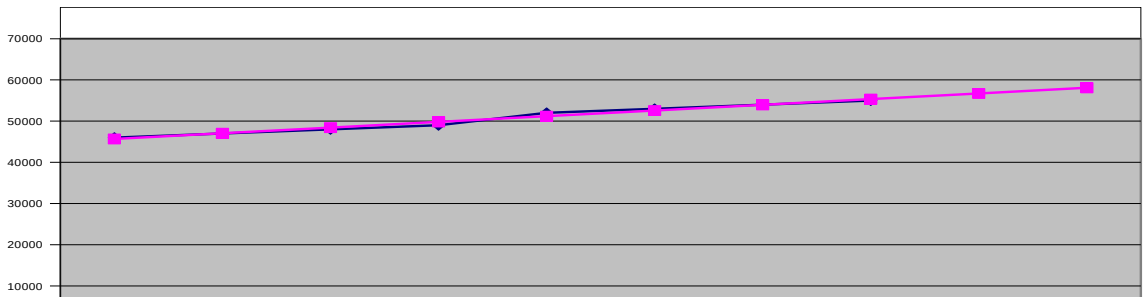

Рисунок 4 – График прогноза

Для того чтобы моделью можно было пользоваться, она должна быть надежна, при этом Коэффициент. Снедекера $F_ф > Fтабл.$

Коэффициент корреляции: $R_{xy} > 0,7$, $t_α = t_c = 2,36$, $t_β = t_c = 2,36$, $t_r = t_c = 2,36$

Если хотя бы одно условие не выполняется, то модель не надежна и не может быть использована для прогноза. Необходимо увеличить количество наблюдений n и повторить заново. Если увеличение количества наблюдений ничего не дает, то уточняем модель. Делаем ее нелинейной, либо многопараметрической. Так как в дипломной работе мы не можем взять большое количество наблюдений, принимаем гипотезу, что модель надежна и делаем по ней прогноз.

Выводы по главе 2

Объектом исследования дипломной работы является Общество с ограниченной ответственностью «ТИНКО», сокращённое наименование организации ООО «ТИНКО». Предприятие было организованно в январе 2008 года и создано в соответствии с действующим законодательством РФ на основании Гражданского кодекса РФ (Часть 1) и Федерального закона от 08.02.1998 г. N 14-ФЗ РФ "Об обществах с ограниченной ответственностью". Юридический адрес общества 115088, Россия, г. Москва, ул. Южнопортовая, д. 7, стр. 25.

ООО «ТИНКО» является серьезным брендом отечественного рынка технических средств безопасности. Основные виды деятельности ООО «ТИНКО» по уставу являются: поставка оборудования охранно-пожарной сигнализации (ОПС), систем контроля и управления доступом (СКУД), систем охранного телевидения (СОТ), систем оповещения и управления эвакуацией (СОУЭ), средств пожаротушения, взрывозащищенного оборудования, кабельно-проводной продукции; оказание услуг по ремонту и обслуживанию технических средств

безопасности. Поставщиками компании являются крупные российские производители средств безопасности (НВП «Болид», «Аргус-Спектр», ЗАО «Теко», ЗАО «МБО», ООО «Эрвист», ООО НПП "Магнито-Контакт" и др.). Отношения с поставщиками строятся на принципах надежности и стабильности партнеров с учетом их финансовой устойчивости. Клиентами «ТИНКО» являются Газпром, подразделения МВД, Государственной противопожарной службы, силовые структуры, Министерство обороны, ЧОПы.

ООО «ТИНКО» – организация с линейно-функциональной структурой, во главе ООО «ТИНКО» стоит генеральный директор, которому подчиняются все работники. По внутренней структуре фирма делится на три основных управления: «коммерческое», «финансовое» и «технического развития». Коммерческое управление возложено на заместителя генерального директора, финансовое — на финансового директора, техническое развитие — на директора по развитию. Отдельно под непосредственным подчинением генерального директора находятся юридический отдел и отдел управления персоналом.

В 2014 г. рост персонала составил 150%, в 2015 — 31%, с начала 2016 г. 8%. По гендерному признаку в «ТИНКО» преобладают женщины: в 2013 году их было больше на 4,4%, в 2014 на 6,8%, в 2015 на 10,5%. Почти 50% численности персонала в 2014 и 2015 гг. составляют сотрудники в возрасте 20-30 лет. Уровень образования работников ООО «ТИНКО» высокий. Большая часть сотрудников имеет высшее профессиональное образование. В 2014 и 2015 гг. число принятых на работу практически равно (44 и 45 чел.), тогда как число выбывших в 2015 г. в три раза больше, чем в предыдущем. Вырос коэффициент текучести персонала, что можно объяснить большим процентом молодых сотрудников, для которых увольнение по субъективным причинам является характерной чертой. Состав персонала ООО «ТИНКО» удовлетворителен. Основными направлениями совершенствования работы с кадрами могут быть адаптация, обучение и повышение квалификации, аттестация персонала.

Выручка от реализации увеличилась на 56,3 % и составила 213,4 млн.руб. по отношению к 136,5 млн. руб. в 2012 году. Увеличение производительности труда

работников произошло на 52,5 %. Произошло также увеличение заработной платы работников ООО «ТИНКО», однако темп прироста производительности труда (152,5 %) выше темпа прироста заработной платы (129,0 %) на 23, %, что является положительной характеристикой деятельности предприятия. Прибыль предприятия также выросла за данный период на 25, 6 млн.руб. или на 71,1 % и составила в 2014 году 64, 5 млн. руб. Рентабельность увеличилась на 3,4 %.

В ООО «ТИНКО» наблюдается увеличение стоимости основных средств на 7,66 млн. рублей или на 34%. В 2013 г. было приобретено дополнительно оборудования на 1,64 млн. руб., в 2015 на 510 тыс.руб. в связи с расширением складских и офисных помещений, и износом старых основных средств. За 2015 г. их было приобретено на 1,42 млн. руб. Фондоотдача в 2014 г. увеличилась на 2,19 рублей или на 115,9% по сравнению с 2013 г., а в 2015 г. сравнению с 2014 г. уменьшилась на 1,17 руб. Рентабельность продаж в 2014 г. возросла на 7,9% по сравнению с 2013 г., а рентабельность по чистой продукции выроста на 3,6%. Общая рентабельность в 2014 и 2015 годах и составила соответственно 5,8 % и 3,1 %, уменьшение произошло вследствие введение новых основных фондов.

В 2014 г. произошло увеличение себестоимости реализованной продукции компании на 57,38 млн. рублей по сравнению с 2013 г. в связи с ростом объема продаж. В абсолютном выражении в 2014 г. произошел рост по всем элементам затрат фирмы, наибольший отмечен по материальным затратам - на 47,25 млн. руб. или на 55,6% (доля вклада в общее увеличение затрат - 82,3%). По сравнению с 2014 г. себестоимость продукции в 2015 г. уменьшилась на 23,79 млн. руб. или на 18%, это произошло в результате уменьшения материальных затрат на реализацию продукции. ООО «ТИНКО» является платежеспособным по всем параметрам, кроме коэффициента текущей ликвидности, но в дальнейшем намечается повышение данного показателя. Финансовое состояние ООО «ТИНКО» на 2012 г. относилось к неустойчивому, а к 2013 г. приблизилось к абсолютно устойчивому финансовому состоянию. В 2014 г. сохранилось неустойчивое финансовое состояние. Нормальное значение коэффициента собственности (автономии) - 0,7. В ООО «ТИНКО» этот показатель значительно ниже, а значит оно финансово неустойчиво, нестабильно,

зависимо от внешних кредиторов. Есть благоприятная тенденция роста показателя. Коэффициент финансовой зависимости показывает, насколько велика доля заемных средств на предприятии. Это много, что опять говорит о финансовой неустойчивости и зависимости.

Глава 3 Совершенствование системы управления персоналом в ООО «ТИНКО»

3.1 Состояние системы управления персоналом ООО «ТИНКО»

В системе управления персоналом в компании широко используются: локальные нормативные акты (штатное расписание, правила внутреннего трудового распорядка, положение по охране труда и пожарной безопасности, положение об оплате труда и т.д.); организационно-статусные документы (устав организации); организационно-распорядительные документы (приказы, распоряжения); организационно-договорные документы (договора, контракты, доверенности и другие виды соглашений); информационно-справочные документы (протоколы, акты и другие письменные материалы, фиксирующие ход обсуждения вопросов и принятия решений на собраниях, совещаниях и пр.).

Штатное расписание - основной документ, который разрабатывается в компании с учетом конкретных условий по количеству работников на каждую должность. Оно утверждается генеральным директором, ежегодно пересматривается и является документом для налоговой инспекции. В связи с введением должностей или их сокращением в штатное расписание вносятся изменения.

Оформление и прием на работу в ООО «ТИНКО» осуществляется в соответствии с требованиями Трудового кодекса Российской Федерации. Основанием возникновения трудовых отношений и приема на работу является заключение между работодателем и работником трудового договора. Трудовой договор составляется в письменной форме в двух экземплярах, каждый из которых подписывается сторонами. Один экземпляр передается работнику, другой хранится в отделе управления персоналом. Прием на работу оформляется приказом генерального директора, изданным на основании заключенного трудового договора по форме Т-1 «Приказ (распоряжение) о приеме работника на работу». На

основании приказа в трудовую книжку работника вносится запись о приеме на работу и заполняется форма Т-2 «Личная карточка работника».

Система управления персоналом в ООО «ТИНКО» состоит трех подсистем: управление кадрами, управление социальным развитием и нормирование, и оплата труда (рисунок 5).

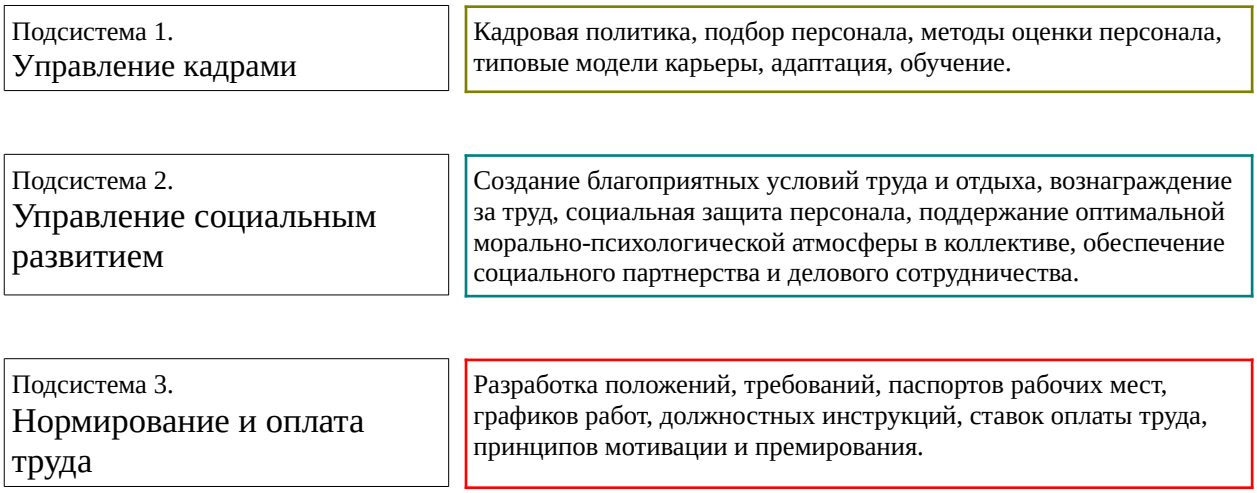

Рисунок 5 – Система управления персоналом ООО «ТИНКО»

Подсистема 1 «Управление кадрами» включает в себя следующие элементы: кадровая политика — стиль руководства, философия компании, правила внутреннего распорядка; подбор персонала – расчет потребности в кадрах, собеседования и отбор, формирование кадрового резерва; методы оценки – оценка персонала, оценка потенциала, оценка индивидуального вклада, аттестация персонала; типовые модели карьеры – планирование служебной карьеры, условия и оплата труда; адаптация персонала – испытательный срок, адаптация молодых специалистов, наставничество и консультирование, развитие человеческих ресурсов; обучение персонала, повышение квалификации, и т.д.

Приоритетами ООО "ТИНКО" в области управления персоналом являются: обеспечение максимальной гибкости и адаптивности организационного управления и управления персоналом; комплексное управление эффективностью персонала; максимальная эффективность инвестиций в развитие персонала; многоступенчатый отбор персонала на стадии приема; профессиональная подготовка, переподготовка и

повышение квалификации; управление трудовой карьерой; привлечение молодежи в компанию, ее трудовая адаптация; активизация творческого потенциала работников.

Кадровая политика «ТИНКО» строится на принципах доверия сотрудникам и Управление персоналом вовлечено в разработку стратегии бизнеса и оргструктуры компании. Все линейные руководители участвуют в реализации функций управления персоналом. Все функции управления персоналом объединены в одну цельную программу, являющуюся частью стратегии бизнеса компании.

Источники привлечения персонала подразделяются на внешние и внутренние. Каждый источник имеет определенные достоинства и недостатки (таблице 21).

Таблица 21 – Достоинства и недостатки источников привлечения персонала

	Внешние источники	Внутренние источники
достоинства	1. Широкая возможность выбора. 2. Появление новых идей. 3. Снижение общей потребности в кадрах. 4. Отсутствие у новичков контактов внутри компании. 5. Небольшие затраты на обучение.	1. Возможность планировать процесс. 2. Легкая адаптация вследствие хорошего знания компании. 3. Ослабление текучести кадров. 4. Предоставление работникам перспектив служебного роста. 5. Возможность сохранения прежнего уровня оплаты труда.
недостатки	1. Высокие расходы на поиск. 2. Необходимость длительной адаптации. 3. Риск вследствие неизвестности нового работника. 4. Возможность внутрифирменных конфликтов. 5. Плохое знание компании.	1. Ограниченный выбор кандидатур. 2. Необходимость дополнительных затрат на обучение. 3. Рост внутренней конкуренции. 4. Сохранение общей потребности в рабочей силе. 5. Возможность продвижения «нужных» людей.

Способы поиска персонала зависят и от типа (статуса) требуемого специалиста, возможные методы поиска персонала отображены в таблице 22.

Таблица 22 – Методы поиска персонала

Тип требуемого специалиста	Метод поиска через внешние источники
- неквалифицированные работники - специалисты рабочих профессий	Работа со средствами массовой информации: размещение объявлений о вакансии в печатных изданиях «Работа для Вас», «Работа и зарплата»; на сайте компании, на специализированных сайтах в Интернете.
- молодые специалисты; - студенты	Размещение объявлений о вакансии на сайте компании, специализированных сайтах; работа с созданным банком резюме и анкет; работа с образовательными учреждениями высшего профессионального образования

- квалифицированные специалисты	Работа с созданным банком резюме и анкет соискателей; поиск через специализированные сайты в Интернете; подача заявки в кадровые агентства
- руководящий состав	Проведение конкурса на замещение вакантной должности

Обычно при отборе кандидатов используется комплекс различных методов, направленный на всестороннюю оценку кандидатов. Система отбора в компании включает в себя следующие методы:

-предварительный отбор – анализ информации о кандидате, содержащийся в резюме, анкете соискателя и оценка результатов предварительного собеседования;

-сбор информации о кандидате от других людей – рекомендации, отзывы, характеристики;

-тестирование – призвано выявить кандидатов, обладающих такими неблагоприятными качествами, которые могут отрицательно отразиться на результатах работы, т.е. максимально снизить риск ошибки при отборе новых работников;

-собеседование (интервью) – является заключительным этапом отбора. К интервью обычно допускаются 20–30 % кандидатов, оставшихся после предшествующих этапов отбора. Оно проводится с целью уточнения и проверки сведений, представленных в анкете или резюме, а также оценки качеств, необходимых для работы по предполагаемой должности: культурного уровня, ценностных ориентаций, мотивации кандидата, деловых качеств и др.

Предварительный отбор, сбор информации о кандидате, тестирование проводится отделом управления персоналом. Собеседование (интервью) проходит в несколько этапов: отдел управления персоналом, начальник отдела, руководитель управления, генеральный директор.

Адаптация персонала. ООО «ТИНКО» придает большое значение профессиональной и социальной адаптации работников. В программу адаптации нового сотрудника обязательно входит: знакомство с должностью (содержание работы, должностные инструкции, обязанности и требования, регламентирующие деятельность); знакомство с коллективом (экскурсия по офису, представление

коллективу, знакомство с ближайшими коллегами); знакомство с рабочим местом; знакомство с самой компанией (история компании, руководство, основная цель, стратегия и ценности, характер бизнеса).

Для эффективной адаптации новых сотрудников в компании используется метод наставничества — обучение личным примером, практическая передача профессиональных и иных навыков и знаний. Наставник является одной из ключевых фигур в процессе адаптации, так как он способствует закреплению знаний, полученных сотрудником в ходе стажировки, ему быстрому привыканию к рабочему месту. В «ТИНКО» к наставникам предъявляются особые требования: они должны быть высококвалифицированными специалистами с трудовым стажем в компании более 2 лет, иметь способности в обучении людей, обладать такими личностными качествами, как организованность, терпимость, тактичность, пользоваться уважением в коллективе.

Процесс адаптации протекает согласно разработанному графику и длится три месяца, что совпадает по времени с испытательным сроком. На весь период адаптации новичку устанавливаются задачи и критерии эффективности выполнения этих задач. По окончании адаптационного периода непосредственный руководитель пишет краткую характеристику на работника и передает бланк адаптации в отдел управления персоналом. Обучение персонала в компании является постоянным, разносторонним и охватывает все уровни сотрудников. Обучение ведется по трем направлениям: внутрифирменное обучение; тематические семинары; обучение сотрудников компании на базе учебного центра. Внутрифирменное обучение проводится для новых сотрудников компании по программе, включающей лекционные, практические и экзаменационные часы.

На лекциях сотрудники знакомятся с историей, целями, задачами, отличительными особенностями ООО «ТИНКО», разделами прайс-листа компании, обзором рынка технических средств безопасности, практические часы позволяют освоить навыки работы в программе 1С «Торговля и склад»; экзамены – оценить уровень пройденного материала. Тематические семинары проводят специалисты рынка технических средств безопасности.

Семинары позволяют ознакомиться с действующим законодательством в области безопасности, новинками оборудования ведущих производителей, получить техническую консультацию по интересующим вопросам. Семинары в обязательном порядке посещают сотрудники отдела продаж, отдела закупок, технического отдела.

Обучение сотрудников компании также проводится на базах института электронных систем безопасности (ИЭСБ) и НОУ «Такир». Задача обучения – сформировать системное представление о продукции ООО «ТИНКО» с целью повышения качества работ и услуг при работе с клиентами. В программе обучения предусмотрены лекции, практические занятия (тренинги), деловые игры «Заказчик – менеджер», экзаменационное тестирование.

Подсистема 2 «Управление социальным развитием» образуется из социальной общности сотрудников компании (трудового коллектива) и совокупности условий, обеспечивающих удовлетворение их материальных и нематериальных (социальных, духовных) потребностей, включая корпоративные ценности, традиции, нормы делового и неформального общения, набор социальных ролей.

Социальное развитие ООО «ТИНКО» направлено на: совершенствование социальной структуры персонала, регулирование численности работников, повышение их общеобразовательного и культурно-технического уровня; улучшение санитарно-гигиенических условий работы, охраны труда и обеспечение безопасности работников; развитую систему стимулов и высокий уровень трудовой мотивации; создание и поддержание в коллективе здоровой социально-психологической атмосферы; обеспечение социального страхования работников, соблюдения их социальных гарантий и гражданских прав; -рост уровня заработной платы, обеспечивающий удовлетворение материальных духовных потребностей работников.

Подсистема 3 «Нормирование и оплата труда» решает задачи оперативного нормирования и задачи, связанные с проведением исследований по тем или иным вопросам в сфере труда. Содержание работы по нормированию труда в компании включает: анализ производственного процесса; выбор оптимального варианта технологии и организации труда; проектирование режимов работы, труда и отдыха,

приемов и методов труда, систем обслуживания рабочих мест; определение норм труда в соответствии с особенностями трудового процесса, их внедрение и последующая корректировка по мере изменения технических условий.

Как видим, в системе управления персоналом ООО «ТИНКО тесно взаимодействуют три подсистемы и их элементы

Проведем анализ процедуры аттестации в ООО «ТИНКО». В силу «молодости» компании, аттестация персонала до настоящего времени в ней проводилась один раз — в январе 2010 года.

Цели аттестации: оценка профессиональных качеств работников, соответствия их занимаемым должностям; выявление проблем в компании и путей их решения; разработка стратегии дальнейшего развития компании.

Задачи, решаемые для реализации целей аттестации:

-определение целей и задач деятельности работников на предстоящий период;

-формирование программы мероприятий по развитию работников;

-формирование списка кадрового резерва;

-установление взаимосвязи результатов аттестации с документами, регламентирующими оплату труда.

Состав аттестационной комиссии: генеральный директор, заместитель генерального директора по общим вопросам, заместитель генерального директора по продажам, начальник отдела управления персоналом.

Лица, подлежащие аттестации: все сотрудники компании, за исключением проработавших менее полугода. Форма проведения аттестации — собеседование.

Порядок проведения аттестации:

1. Подготовка приказа о проведении аттестации персонала в ООО «ТИНКО». Приказ утверждает генеральный директор. Содержание приказа: сроки проведения аттестации, состав аттестационной комиссии (приложение 1).

2. Составление графика проведения аттестации по подразделениям (приложение 2).

3. Консультации руководителей подразделений по правильному заполнению аттестационных листов на подчиненных.

4. Сбор аттестационных материалов.

5. Заседание аттестационной комиссии. На заседании комиссии в обязательном порядке присутствует руководитель аттестуемого подразделения. Регламент на каждого работника — 20-30 минут. После ознакомления с аттестационными материалами комиссия беседует с работником, задавая вопросы о планировании личной карьеры, позитивных и негативных моментах работы собственного подразделения и компании в целом, уровне взаимодействия подразделений. По окончании собеседований члены аттестационной комиссии готовят свои замечания и рекомендации, на основании которых выносятся решения. Решения аттестационной комиссии заносятся в протокол заседания аттестационной комиссии, который подписывается всеми ее членами.

6. Мероприятия по завершению аттестации работников. Решения аттестационной комиссии по результатам аттестации работников утверждаются приказом генерального директора. Все документы по аттестации передаются в отдел управления персоналом, данные носят конфиденциальный характер.

Таким образом, в 2010 году было аттестовано 48 сотрудников, признаны соответствующими должности — 45 человек, 3 человека аттестованы условно с последующей переаттестацией в течение одного месяца. Переведено на вышестоящие должности — 5 человек.

Намеченные мероприятия по дальнейшему развитию ООО «ТИНКО» по итогам аттестации: разработать положения об отделах и должностные инструкции сотрудников; спланировать схему развития организации, определить потребность в кадрах, создать кадровый резерв; разработать и опробовать системы мотивации и материального поощрения; ввести планирование, организацию процессов и контроль в ключевых отделах; разработать и утвердить систему профессиональной подготовки и внутрифирменного обучения сотрудников.

Анализ действующей системы аттестации персонала в ООО «ТИНКО» указывает на то, что аттестация в том виде, в котором она проводится в компании, не способствует основной задаче аттестации — обеспечению более высокого уровня отдачи от человеческих ресурсов организации, что в целом отражается и на

эффективности ее деятельности. Основные причины:

1. Недостаточная проработанность регламентирующих документов: к началу проведения аттестации в компании не было разработано и утверждено «Положение об аттестации персонала», отсутствовали должностные инструкции и положения об отделах.

2. Отсутствие разработанных критериев и инструментария для оценки сотрудников. Оценка подчиненных руководителем носила субъективный характер и наилучшие показатели были у тех, кто и без аттестаций отличается от своих коллег в лучшую сторону.

3. Формальный подход к проведению аттестации. Это отразилось, прежде всего в том, что три сотрудника компании, аттестованные условно, так и не были переаттестованы ни через месяц, ни в дальнейшем.

4. Отсутствие четкой связи системы аттестации с другими направлениями управления персоналом. Намеченные мероприятия по итогам аттестации были выполнены не полностью. В частности, разработанные должностные инструкции не адаптированы под бизнес-процессы компании; не создан кадровый резерв; отсутствует опробованная система мотивации.

5. Неправильное понимание не только рядовыми сотрудниками, но и руководителями подразделений основных целей аттестации.

Таким образом, в результате выявленных недостатков, необходимо дать рекомендации по совершенствованию системы аттестации персонала ООО «ТИНКО».

3.2 Пути совершенствования управления персоналом в ООО «ТИНКО»

На основании проведенного анализа в дипломной работе даны следующие предложения по совершенствованию системы управления персоналом:

1. Разработка плана и процедуры системного проведения Аттестации персонала ООО «ТИНКО»

2. Повышение квалификационного уровня кадрового состава ООО «ТИНКО» путем совершенствования процедуры отбора кандидатов и повышения

квалификации сотрудников.

3. Повышение материального стимулирования работников, внедрение эффективной системы премирования.

Рассмотрим каждое предложение. Первое - Разработка плана и процедуры системного проведения Аттестации персонала ООО «ТИНКО».

Изначально должна быть осуществлена разработка проектных предложений по аттестации персонала. Совершенствование аттестации персонала целесообразно начать с определения новых целей аттестации:

-возможность принятия обоснованных решений по кадровым перемещениям (ротация, увольнение);

-планирование и развитие карьеры каждого специалиста;

-получение информации о потенциале каждого сотрудника с целью формирования кадрового резерва.

Реализация этих целей предполагает достижение таких результатов как:

-разработка нормативной базы процедуры аттестации персонала;

-переработка должностных инструкций под специфику каждого подразделения за счет формирования профиля позиций;

-описание критериев по компетенциям;

-проведение разъяснительных бесед с персоналом;

-четкое структурирование процедуры аттестации;

-принятие обоснованных решений по результатам аттестации персонала.

Перейдем к подробному описанию этапов проекта совершенствования системы аттестации персонала.

Этап 1: подготовка к аттестации.

Первоочередной регламентирующий документ — положение об аттестации работников организации. Так как ООО «ТИНКО» не является организацией, для которой обязательная аттестации введена законом, то вся ответственность за грамотность и правильность проведения этого процесса ложится на работодателя.

Положение об аттестации отражает: порядок проведения аттестации, порядок создания аттестационной комиссии, категории аттестуемых сотрудников, форму

аттестации. Важной частью положения об аттестации являются разделы, посвященные тем критериям, на основании которых будут приниматься решения об успешности или не успешности прохождения сотрудниками аттестации, а также возможных последствиях аттестации.

С утвержденным положением об аттестации нужно ознакомить всех сотрудников, которых затронет аттестация. При отказе работника ставить подпись в подтверждение ознакомления с этим документом, следует составить соответствующий акт и подтвердить факт отказа подписями как минимум двух свидетелей. В дальнейшем с положением нужно будет знакомить и вновь принимаемых сотрудников, причем в соответствии с частью третьей статьи 68 Трудового кодекса Российской Федерации делать это нужно до заключения трудового договора. Тех работников, которых заблаговременно не ознакомят с положением об аттестации, подвергать процедуре аттестации нельзя. Разработанное для ООО «ТИНКО» положение об аттестации сотрудников представлено в приложении 2.

Второй документ, создающийся на этапе подготовки к аттестации персонала – отзыв руководителя на аттестуемого. В отзыве руководитель оценивает работу подчиненного за истекший период и степень его соответствия занимаемой должности. Сотрудник должен ознакомиться с отзывом руководителя, при необходимости оставить комментарий «с отзывом не согласен», а свою позицию аргументировать непосредственно на заседании комиссии. Предлагаемая форма отзыва представлена в приложении 3.

Должностные инструкции требуют добавления в них профессионального профиля должности, представляющего собой необходимую для успешной работы комбинацию компетенций, что позволяет учесть специфику каждого подразделения. Например, профессиональный профиль должности для менеджера отдела продаж может выглядеть следующим образом:

1. Технический блок:

-знание номенклатуры продукции;

-умение работать с прайс-листом компании;

-знание основных поставщиков рынка технических средств безопасности;

-знание краткой характеристики продаваемого товара и области его применения.

2. Маркетингово-сбытовой блок:

-знание всех способов продаж продукции, применяемых в работе отдела;

-умение организовать работу (сбыт продукции);

-умение собирать, обрабатывать и анализировать рыночную информацию, имеющую отношение к работе подразделения;

-знание форм поведения потребителя и способов воздействия на него.

3. Процедурный блок:

-знание внутреннего и внешнего документооборота;

-владение программным обеспечением (1С 8.2. «Торговля и склад», рабочее место менеджера по продажам);

-умение организовать взаимодействие между различными подразделениями ООО «ТИНКО».

4. Личностно-деловой блок:

-навык ведения эффективных переговоров (владение необходимым набором приемов установления контакта, навык выявления потребностей клиента, навык проведения эффективной презентации, творческий подход к работе с возражениями, умение влиять на точку зрения клиента);

-навык планирования своей работы;

-делегирование полномочий;

-умение достигать запланированного согласованного результата;

-умение самостоятельно принимать решения, брать на себя ответственность;

-эмоциональная стабильность;

-умение конструктивно решать конфликты;

-профессиональная гибкость;

-лидерские качества;

-преданность ООО «ТИНКО»;

-умение передавать опыт и обучать сотрудников.

Сформировав пакет необходимых документов, целесообразно перейти к выбору критериев оценки и формата проведения аттестации. Аттестация будет проводиться в форме собеседования, дополненного ответами сотрудника на аттестационные задания.

Аттестационные задания состоят из трех частей:

-первая часть — деятельность работника — вопросы для этой части готовят руководители подразделений с привлечением при необходимости специалистов смежных отделов. Вопросы касаются функционального наполнения и содержания деятельности работника;

-вторая часть — деятельность компании — вопросы о миссии, ценностях, основных этапах истории. Здесь же сотруднику предлагается описать свое видение позитивных и негативных моментов повседневной работы, оценить процессы, происходящие в подразделении и компании;

-третья часть — вопросы на знание рынка технических средств безопасности: основные поставщики и корпоративные клиенты, основные бренды, разделы прайс-листа компании, лидеры продаж и т.д.

Вторая и третья часть экзаменационных заданий актуальна для всех работников компании, поэтому она должна быть неизменной, первая часть — формируется для позиций со схожим содержанием работ. При аттестации в разных подразделениях вопросы первой части заменяются.

Критерии оценки ответов на экзаменационные задания: в дополнение к стандартному принципу «правильно-не неправильно» учитываются полнота ответа, понятность изложения, нестандартность мышления. В ходе аттестационного собеседования анализируется: установление контакта, стрессоустойчивость, грамотность речи.

Перед началом проведения аттестации обязательно должны быть проведены консультационные беседы с персоналом компании. На беседах оглашается перечень заданий и источники литературы, разъясняется порядок проведения аттестации и методы оценки. Беседы строятся таким образом, чтобы между сотрудниками разных

подразделений проходил активный обмен информацией и что самое главное и немаловажное — обмен опытом.

Этап 2: оценка работника и его трудовой деятельности.

Для проведения аттестации будет использован метод стандартной оценки, заключающийся в заполнении специальной формы, оценивающей аспекты работы сотрудника в течение аттестационного периода по стандартной шкале. Чтобы избежать субъективности и учесть особенности профессиональной деятельности каждого отдельного работника, форма заполняется сначала руководителем подразделения, затем своих замечания вносят руководитель одного из трех управлений и начальник отдела управления персоналом. При выставлении спорных оценок по какому-либо параметру, выводится средняя арифметическая оценка. Заполненная форма приобщается к аттестационным материалам. Примерная форма оценочного листа представлена в приложении 3.

Этап 3: проведение аттестации.

Заседания комиссии проводятся по принципу «снизу-вверх», т. е. аттестация работников одного подразделения начинается с ниже стоящих должностей. Тем не менее, руководитель подразделения присутствует при аттестации всех сотрудников своего отдела. Преимущества проведения аттестации «снизу-вверх» заключаются в том, что можно правильно оценить расстановку кадров в отделе: более «слабый» работник, стоящий выше по карьерной лестнице, будет невыгодно смотреться на фоне более «сильного» коллеги, стоящего ниже.

Время, отводящееся на аттестацию одного работника — 30-40 минут. Во время аттестации целесообразно вести аудиозапись, помогающую в дальнейшем при судебных разбирательствах. Порядок проведения аттестации:

-зачитывается отзыв на сотрудника, руководитель дает необходимые пояснения. Если сотрудник не был согласен с отзывом, он аргументированно доказывает свою точку зрения;

-оглашается результат оценки по стандартной шкале, обозначаются спорные позиции;

-ответы на экзаменационные задания;

-собеседование с работником;

-принятие решения аттестационной комиссией;

-обратная связь с сотрудником.

Во время заседания секретарь комиссии заполняет аттестационный лист (приложение Ж) и протокол, с которыми работник знакомится впоследствии под роспись.

Этап 4: описание процедуры принятия решения.

Решение об итоговом результате аттестации принимается на основании открытого голосования членов комиссии. В случае равенства голосов за разные варианты — решение принимается в пользу работника. Например, если двое членов комиссии проголосовали за условное соответствие, и двое — за несоответствие, итогом будет являться «условное соответствие».

В случае неявки сотрудника на заседание аттестационной комиссии по уважительной причине, комиссия имеет право без него рассмотреть вопрос о соответствии должности при условии, что работник ознакомлен с отзывом на него. При неявке сотрудника без уважительной причины — заседание аттестационной комиссии переносится на другое время.

Наряду с принятием решения комиссия дает рекомендации: о поощрении работников, изменении размеров заработной платы, включении в кадровый резерв, ротации персонала, направлении на обучение или необходимости повышения квалификации, освобождения от занимаемой должности.

После завершения аттестационных мероприятий отдел управления персоналом должен подготовить отчет на имя генерального директора о результатах аттестации персонала. Отчет может содержать следующую структуру:

-вступительная часть: цели и задачи проведенной аттестации, состав комиссии, сроки проведения;

-итоги аттестации: общее количество аттестованных сотрудников, количество сотрудников по категориям (соответствующих/условно соответствующих/не соответствующих занимаемой должности), количество сотрудников, рекомендованных к включению в кадровый резерв, требующих направления на

обучение и т. д.;

-пожелания сотрудников: выявленные проблемы, предложения по изменению работы подразделений;

-рекомендации членов аттестационной комиссии;

-проект плана мероприятий по итогам аттестации персонала.

Второе предложение - повышение квалификационного уровня кадрового состава ООО «ТИНКО» путем совершенствования процедуры отбора кандидатов и повышения квалификации сотрудников.

Повышение знаний, совершенствование навыков и умений выполнять более сложную работу, зависит от квалификации работников и их профессионального мастерства.

Повышение квалификации возможно через:

-направление работников на курсы повышения квалификации;

-получение дополнительного образования в высших и средних специальных учебных заведениях;

-обмен знаний и опытом.

Повышение уровня квалификации персонала, будет способствовать внедрение данных мероприятия:

-направить работников на курсы повышения квалификации в специализированные учебные центры;

-пригласить на предприятие специалиста, который будет проводить практическую работу с персоналом без отрыва от производства с целью совершенствования их трудового потенциала.

Повышение квалификации рабочих – один из основных факторов совершенствования управления персоналом предприятия. Общее повышение исследуемого показателя способствует не только экономии численности работников, но и значительному повышению производительности труда. Это является интенсивным фактором развития производства, что в свою очередь способствует росту не только трудового, но и экономического потенциала предприятия.

Для совершенствования процедуры отбора кандидатов для приема на работу предлагается внедрение типового опросного листа (таблица 23).

Таблица 23 - Примерный перечень показателей для оценки кандидатов

№	Показатели, характеризующие квалификацию служащего	Категории служащих		
		Руководители	Специалисты	Служащие
1	Образование	+	+	+
2	Стаж работы по специальности	+	+	+
3	Профессиональная компетентность 3.1 Знание необходимых нормативных актов, регламентирующих развитие отрасли 3.2 Умение оперативно принимать решения по достижению поставленных целей 3.3 Качество законченной работы 3.4 Способность адаптироваться к новой ситуации и принимать новые подходы к решению возникающих проблем 3.5 Своевременность выполнения должностных обязанностей, ответственность за результаты работы 3.6 Интенсивность труда (способность в короткие сроки справляться с большим объемом работы) 3.7 Умение работать с документами 3.8 Способность прогнозировать и планировать, организовывать координировать и регулировать, а также контролировать и анализировать работу подчиненных 3.9 Способность в короткие сроки осваивать технические средства, обеспечивающие повышение производительности труда и качества работы	 + + + + + + + + +	 + + + + + + + + +	 + + + + + + + + +
4	Производственная этика, стиль общения	+	+	+
5	Способность к творчеству, предприимчивость	+	+	+
6	Участие в коммерческой деятельности	+	+	+

«Оценочные листы» заполняются всеми кандидатами при подборе персонала на вакантную должность. Все заполненные бланки поступают к непосредственному руководителю оцениваемого сотрудника. Руководитель дает собственное заключение по представленным оценкам и знакомит с ним кандидата, затем передает в службу управления персоналом или рассматривает их совместно со службой персонала. Данный опросный лист – наглядно показывает преимущества и недостатки кандидатов, т.к. от количества «+», зависит преимущество того или иного кандидата. Кандидат пролечивший наибольшее количество «+» зачисляется

на работы в штат предприятия. В свою очередь, на основании этих опросников кадровая служба должна зачислять претендента или зачислить его в кадровый резерв.

Третье предложение –материальное стимулирование работников.

Основным источником выплат заработной платы является запланированный фонд оплаты труда, который в свою очередь формируется за счёт себестоимости реализуемой продукции и частично прибыли. Это означает, что увеличение заработной платы путём увеличения фонда оплаты труда будет приводить к увеличению себестоимости и, соответственно, к уменьшению конкурентоспособности продукции и прибыли.

С целью повышения материальной заинтересованности работников предлагается система оплаты труда, основанная на применении критерия эффективности труда. Суть предлагаемой системы заключается в том, что заработная плата работников состоит из двух частей: постоянной и переменной. Постоянная часть зарплаты представляет собой фиксированную (оклад, тарифная ставка), а переменная часть – надбавку, размер которой зависит не только от результатов труда отдельного работника, но и от результатов труда коллектива, в котором он работает, и доли его участия в общих результатах коллектива. Особенность предлагаемой системы оплаты заключается в том, что она не только стимулирует труд самих работников, но и обеспечивает для руководства предприятия возможность оперативного управления и стабилизации необходимой эффективности труда работников при неконтролируемых изменениях доходов предприятия. Стимулирование работников за повышение производительности труда на предприятии имеет преимущество, поскольку чётко определяется связь между результатами и затратами труда.

При распределении коллективного фонда поощрения индивидуальную производительность труда можно определить для сдельщиков через процент выполнения норм выработки, для повременщиков – через выполнение нормированных заданий. Премиальный фонд предприятия распределяется между

всеми подразделениями в соответствии с эффективностью труда каждого из них. Фонд подразделения между работниками аналогично.

Для совершенствования материального стимулирования помимо основной тарифной ставки (оклада) работникам необходимо выплачивать следующие вознаграждения: вознаграждение за выслугу лет. Выплата вознаграждения за выслугу лет работникам должна производится в виде ежемесячных процентных надбавок к должностному окладу в зависимости от непрерывного стажа работы, дающего право на получение вознаграждения (таблица 24).

Таблица 24 - Выплата вознаграждения за выслугу лет

№ п/п	Стаж работ, дающий право на получение вознаграждения за выслугу лет	Размер годового вознаграждения за выслугу лет в долях месячной тарифной ставки (оклада)
	А	1
1	от 1 года до 3 лет	0,05
2	от 3 лет до 5 лет	0,15
3	от 5 лет до 10 лет	0,2
4	от 10 лет до 15 лет	0,3
5	свыше 15 лет	0,4

Начисление и выплата вознаграждения за выслугу лет в указанных размерах производится ежемесячно за фактически отработанное время при наличии собственных средств. Стаж работы исчисляется один раз на начало года. В стаж работы, дающий право на получение вознаграждения за выслугу лет, включается только время работы на предприятии ООО «ТИНКО».

Руководители подразделений имеют право снижать работникам размер вознаграждения за производственные упущения в работе, но не более чем на 50%:

-при нарушении трудовой и технологической дисциплины;

-при опоздании на работу и преждевременный уход с работы;

-за дисциплинарное взыскание;

-за привлечение к административной и уголовной ответственности;

-за упущения в работе.

Премирование работников. Премия должна начисляться путем распределения приработка по коэффициентам трудового участия (КТУ). Сумма приработка – это

остаток фонда заработной платы (ФЗП) после начисления основной и других видов заработной платы. КТУ представляет собой обобщенную оценку трудового вклада коллектива и отдельных работников в общие результаты работы организации в таблице 25. Значение КТУ для непроизводственного персонала необходимо установить ежемесячно в пределах от 0 до 1,5, для руководящих работников, специалистов и служащих отделов, и служб аппарата управления (РСС) — от 0 до 2.

Общая сумма КТУ должна составлять - 25% от общей суммы приработка по ООО «ТИНКО». Для специалистов ООО «ТИНКО» необходимо установить премию по результатам деятельности за обеспечение планового показателя в размере 25% должностного оклада в пределах и при наличии собственных средств.

За общие результаты работы по итогам квартала также необходимо выплачивать ежеквартальное вознаграждение работникам списочного состава за счет экономии, полученной в квартале. Конкретные размеры вознаграждения по итогам работы за квартал должны устанавливаться в зависимости от непрерывного стажа работы в организации в пределах должностного оклада и утверждаются начальником подразделения с учетом произведенных упущений.

Таблица 25 - Перечень показателей увеличения и снижения КТУ

№ п/п	Показатели	Величина повышения (понижения) КТУ
	А	Б
1	Показатели, повышающие КТУ	
1.1	Проявление инициативы в работе, связанной с внедрением в производство новой техники, технологии, передовых методов организации труда, прогрессивных материалов, совершенствование управления и хозяйственного расчета, участие в изобретательской работе	0,3
1.2	Досрочное и качественное выполнение особо важных заданий	0,2
1.3	Участие в работе по повышению квалификации рабочих линейных специалистов и других работников	0,1
1.4	Выполнение наряду со своими обязанностями обязанностей работника, отсутствующего по болезни, в отпуске и т. п.	0,5
1.5	Наставничество в отношении ИТР — молодых специалистов	0,1
1.6	Объявление благодарности в приказе, занесение на Доску почета, награждение Почетной грамотой	0,1
2	Показатели, понижающие КТУ	

2.1	Нарушение установленного распорядка рабочего дня (опоздание, самовольный уход с работы) и т. д.	0,2
2.2	Нарушение установленных сроков сдачи отчетности и выполнения порученных заданий	0,3
2.3	Несвоевременное доведение инструктивных материалов (заданий) до исполнителей	0,1
2.4	Ложная информация	0,2
2.5	Невыполнение распоряжении руководства	0,2

3.3 Экономическая эффективность предложенных мероприятий

Эффективность производства относится к числу ключевых категорий рыночной экономики, которая непосредственно связана с достижением конечной цели развития производства в целом и каждого предприятия в отдельности.

Экономическая теория определяет категорию эффективности как результативность производственного процесса, производственной системы или конкретной формы хозяйствования. В наиболее общем виде экономическая эффективность производства представляет собой количественное соотношение двух величин – результатов хозяйственной деятельности и произведенных затрат (в любой пропорции).

Исторически при всех способах производства безотносительно к формам собственности производителя интересует соотношение между затратами и результатами своей деятельности. Сущность проблемы повышения эффективности производства состоит в увеличении в процессе использования имеющихся ресурсов экономических результатов на каждую единицу затрат.

Экономическую эффективность производства характеризует целая система показателей. Показатели могут быть общими и частными, например, коэффициент сменности работы оборудования, использования производственных площадей, показатели производительности основного оборудования и так далее.

Показатели, при помощи которых измеряется общая и сравнительная экономическая эффективность вариантов, должны в наибольшей степени отражать критерий экономической эффективности - рост производительности труда, т.е. наибольшее сокращение затрат труда на производство данного вида продукции. Этому требованию не отвечает ни один из возможных показателей в отдельности.

К основным показателям сравнительной экономической эффективности относятся: удельные капитальные вложения, себестоимость продукции; производительность труда; срок окупаемости (или коэффициент эффективности) дополнительных капитальных вложений.

Удельные капитальные вложения характеризуют величину капитальных вложений, рассчитанных на единицу вводимой производственной мощности или прироста готовой продукции в натуральном или стоимостном выражении.

Производительность труда – показатель уровня затрат живого труда. Рекомендуется исчислять его путем отчисления объема произведенной продукции на одного работника. Экономическую эффективность характеризует часовая, а не дневная или месячная производительность труда, которые в меньшей степени отражают использование рабочего времени.

Важным показателем эффективности является срок окупаемости (или коэффициента эффективности) дополнительных капитальных вложений.

Срок окупаемости дополнительных капитальных вложений представляет собой соотношение между разностью величин капитальных вложений и разностью величин себестоимости продукции по сравниваемым вариантам. Этот показатель определяет срок, в течение которого дополнительные капитальные затраты компенсируются экономией от снижения себестоимости продукции.

Коэффициент эффективности дополнительных капитальных вложений определяется соотношением разности величин себестоимости продукции к разности величин капитальных вложений по сравниваемым вариантам. Этот показатель характеризует эффект в виде экономии от снижения себестоимости продукции, получаемой на каждый рубль дополнительных капитальных вложений.

Срок окупаемости Т и коэффициент эффективности Е рассчитываются по формулам:

$$T = \frac{K1 - K2}{C1 - C2} \quad ; \qquad E = \frac{C2 - C1}{K2 - K1} \quad ,$$

где К1 и К2 – капитальные вложения по первому и второму вариантам, руб.;

С1 и С2 – себестоимость годового выпуска продукции по первому и второму вариантам, руб.

Рассчитаем эффективность проектируемых мероприятий: проведение аттестации, повышение квалификационного уровня кадров.

Затраты на обучение 1 работника согласно рыночной стоимости составляют в среднем от 30 до 50 тыс. руб. в зависимости от формы, сроков обучения.

Затраты на повышение мотивации путем совершенствования системы премирования, исходя из 10 % годового заработка составят: 82 х

32200 х 0,1 = 3220,0 тыс.руб.

Таким образом общие затраты на обучение, при условии, чтов год в ООО «ТИНКО» будет проходить повышение квалификации 50 % численности персонала – исходя их графика повышения квалификации – 1 раз в два года:

82 х 0,5 = 41 х 50000 = 2050 тыс.руб.

Затраты на организацию и проведение аттестации, по подсчетам руководителя отдела кадров, составят не более 250 тыс. руб. Расходы на совершенствование процедуры отбора являются также не затратными, и составят около – 200 тыс.руб.

Совокупные затраты составят – 2050 + 3220 + 250 +200 = 5720 тыс.руб.

Экономический эффект составит который может проявляться в данном случае в росте производительности труда за счет повышения квалификации сотрудников предприятия составит, по мнению руководителей предприятия от 1 – д 5 %. При условии самого скромного результата принимаем прирост производительности –а 1 %. Далее проведем расчет эффективности предложенных мероприятий (таблица 27).

В таблице 26 указаны изменения экономических показателей ООО «ТИНКО» в сравнении до и после внедрения предложенных мероприятий. Из чего видно, что выручка от реализации продукции вырастет на 1% по сравнению с 2014 годом так как затраты на 1 руб. реализации продукции не изменился.

Расчеты показали, что общее происходит повышение показателей ООО «ТИНКО», выручка от реализации повышается 21, 3 млн.руб. производительность труда повысится на 10 % и составит2862, 2 тыс.руб./чел. Это является интенсивным

фактором развития производства, что в свою очередь способствует росту не только трудового, но и экономического потенциала предприятия. Однако фонд заработной платы также увеличивается на 10%, но это даст хороший стимул для дальнейшей эффективной работы персонала, повысит заинтересованность в труде и позволит закрепить кадры предприятия. Чистая прибыль предприятия повыситься на 17,2 %, а рентабельность продаж на 2,5%. Себестоимость продукции увеличится на 2500 тыс. руб., а затраты на один рубль реализации продукции на 4,3 % или на 5,72 млн.руб.

Таблица 26 – Экономическая эффективность предложенных мероприятий

	Показатели	До внедрения проекта	После внедрения	Абс.откл	Отн. откл., %
1	Выручка от реализации, млн.руб	213,38	234,7	21,32	156,3
2	Численность персонала, чел.	82	82	-	-
3	Годовой фонд зарплаты, тыс.руб.	32200	35420	3220	110,0
4	Среднегодовая зарплата 1 работника, тыс.руб.	392,7	431,9	39,5	101,9
5	Производительность труда, тыс.руб./чел.	2602,4	2862,2	259,8	110,0
6	Себестоимость продукции, услуг, млн.руб.	131,77	137,40	5,72	104,3
7	Балансовая прибыль, млн.руб.	81,61	97,3	15,7	119,1
8	Чистая прибыль, млн.руб.	64,5	75,6	11,1	117,2
9	Рентабельность продаж, %	30,0	32,5	2,5	-
10	Стоимость ОПФ, тыс.руб.	14,47	14,47	-	-
11	Фондоотдача, руб./руб.	14,75	16,22	1,47	101,0
12	Фондоемкость, руб./руб.	0,07	0,06	-	-

Показателем, характеризующим экономическую эффективность капиталовложений, является срок окупаемости. Так как срок окупаемости ниже нормативного, внедрение данного мероприятия является технически – целесообразным и экономически – выгодным.

Срок окупаемости капиталовложений показывает время, в течении которого капиталовложения окупятся за счет получаемой экономии: Т ок = К/З

где К – величина капиталовложений на реконструкцию, модернизацию или внедрение новой техники, тыс.руб.; З – величина затрат, тыс.руб.

Ток = 2132 / 5720 = 0,37 года или 4 месяца.

Таким образом, предлагаемые в дипломной работе мероприятия по совершенствованию управления персоналом являются эффективными и могут быть предложены предприятию ООО «ТИНКО» для повышения эффективности использования трудовых ресурсов и в целом предприятия.

Выводы по главе 3

На основании проведенного анализа в дипломной работе даны следующие предложения по совершенствованию системы управления персоналом:

4. Разработка плана и процедуры системного проведения Аттестации персонала ООО «ТИНКО»

5. Повышение квалификационного уровня кадрового состава ООО «ТИНКО» путем совершенствования процедуры отбора кандидатов и повышения квалификации сотрудников.

6. Повышение материального стимулирования работников, внедрение эффективной системы премирования.

Разработка плана и процедуры системного проведения Аттестации персонала ООО «ТИНКО». Аттестацию предлагается проводить в 3 этапа:

Этап 1: подготовка к аттестации должен включать: разработку положения об аттестации работников организации; ознакомление всех сотрудников, которых затронет аттестация. Далее в отзыве руководитель оценивает работу подчиненного. Сотрудник должен ознакомиться с отзывом руководителя. Сформировав пакет необходимых документов, целесообразно перейти к выбору критериев оценки и формата проведения аттестации. Аттестация будет проводиться в форме собеседования, дополненного ответами сотрудника на аттестационные задания.

Этап 2: оценка работника и его трудовой деятельности. Предлагается использовать метод стандартной оценки, заключающийся в заполнении специальной формы, оценивающей аспекты работы сотрудника в течение аттестационного периода по стандартной шкале. Этап 3: проведение аттестации. Заседания комиссии

проводятся по принципу «снизу-вверх», т. е. аттестация работников одного подразделения начинается с ниже стоящих должностей. Время, отводящееся на аттестацию одного работника — 30-40 минут. Порядок проведения аттестации: зачитывается отзыв на сотрудника, руководитель дает необходимые пояснения. оглашается результат оценки по стандартной шкале, обозначаются спорные позиции; ответы на экзаменационные задания; собеседование с работником; принятие решения аттестационной комиссией; обратная связь с сотрудником.

Этап 4: описание процедуры принятия решения. Решение об итоговом результате аттестации принимается на основании открытого голосования членов комиссии.

Второе предложение - повышение квалификационного уровня кадрового состава ООО «ТИНКО» путем совершенствования процедуры отбора кандидатов и повышения квалификации сотрудников. Необходимо составление строго горафика прохождения повышения квалификации и контроль за его соблюдением. Следует определить форму и места повышения квалификации. Для совершенствования процедуры отбора кандидатов для приема на работу предлагается внедрение типового опросного листа, который должен заполняться всеми кандидатами при подборе персонала на вакантную должность. Все заполненные бланки поступают к непосредственному руководителю оцениваемого сотрудника. Руководитель дает собственное заключение по представленным оценкам и знакомит с ним кандидата, затем передает в службу управления персоналом или рассматривает их совместно со службой персонала. Данный опросный лист – наглядно показывает преимущества и недостатки кандидатов, т.к. от количества «+», зависит преимущество того или иного кандидата. Кандидат пролечивший наибольшее количество «+» зачисляется на работы в штат предприятия. На основании этих опросников кадровая служба должна зачислять претендента или зачислить его в кадровый резерв.

Третье предложение – повышение материального стимулирования работников, внедрение эффективной системы премирования. С целью повышения материальной заинтересованности работников предлагается система оплаты труда, основанная на применении критерия эффективности труда. Суть предлагаемой

системы заключается в том, что заработная плата работников состоит из двух частей: постоянной и переменной. Постоянная часть зарплаты представляет собой фиксированную (оклад, тарифная ставка), а переменная часть – надбавку. Начисление и выплата вознаграждения за выслугу лет в указанных размерах производится ежемесячно за фактически отработанное время при наличии собственных средств. Стаж работы исчисляется один раз на начало года. В стаж работы, дающий право на получение вознаграждения за выслугу лет, включается только время работы на предприятии ООО «ТИНКО». Руководители подразделений имеют право снижать работникам размер вознаграждения за производственные упущения в работе, но не более чем на 50%. Премия должна начисляться путем распределения приработка по коэффициентам трудового участия (КТУ). Сумма приработка – это остаток фонда заработной платы (ФЗП) после начисления основной и других видов заработной платы. КТУ представляет собой обобщенную оценку трудового вклада коллектива и отдельных работников в общие результаты работы организации в таблице 17. Значение КТУ для непроизводственного персонала необходимо установить ежемесячно в пределах от 0 до 1,5, для руководящих работников, специалистов и служащих отделов, и служб аппарата управления (РСС) — от 0 до 2. Общая сумма КТУ должна составлять - 25% от общей суммы приработка по ООО «ТИНКО». Необходимо установить премию по результатам деятельности за обеспечение планового показателя в размере 25% должностного оклада в пределах и при наличии собственных средств.

Совокупные затраты на предложения составят 5720 тыс.руб. Экономический эффект – рост производительности труда за счет повышения квалификации сотрудников предприятия - составит, по мнению руководителей предприятия от 1 до 5%. При условии наименьшего прироста производительности на 1%, расчеты показали, что общее происходит повышение показателей ООО «ТИНКО», выручка от реализации повышается 21, 3 млн.руб. производительность труда повысится на 10 % и составит 2862, 2 тыс.руб./чел. Это является интенсивным фактором развития производства, что в свою очередь способствует росту не только трудового, но и экономического потенциала предприятия. Однако фонд зарплаты также

увеличивается на 10%, но это даст хороший стимул для дальнейшей эффективной работы персонала, повысит заинтересованность в труде и позволит закрепить кадры предприятия. Чистая прибыль предприятия повыситься на 17,2 %, а рентабельность продаж на 2,5%. Срок окупаемости составит 4 месяца. Так, предлагаемые мероприятия по совершенствованию управления персоналом являются эффективными и могут быть предложены в ООО «ТИНКО» для повышения эффективности использования трудовых ресурсов предприятия.

Заключение

Управление персоналом - понятие комплексное, охватывающее широкий спектр вопросов: от разработки концепции кадрового менеджмента и мотивации работников до организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретной организации. Современные концепции управление персоналом основываются на признании возрастающей роли личности работника, на знании его мотивационных установок, умении их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Утверждение рыночных отношений сопровождалось отходом от принципов иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, созданием новой организационной культуры, возникновением специфических ценностных установок. В западных компаниях кадровая политика всегда находилась в поле зрения их руководства и сегодня она остается одним из управленческих приоритетов. Главная цель системы управления персоналом - создание результативных мотиваций, обеспечение компании высококлассными кадрами, их продуктивное использование, профессиональное и социальное развитие. Чтобы эффективно управлять персоналом организации, компания должна иметь четкую цель и продуманную стратегию своего развития.

Управление персоналом - деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает решение концептуальных, стратегических, тактических и оперативных задач, связанных с установлением кадровой политики и целей, с достижением этих целей.

Управление реализуется через такие функции, как планирование, организация, координация, мотивация и контроль. Особое внимание сейчас рекомендуют уделять мотивационной сфере деятельности. Основные направления деятельности, связанные с управлением персоналом: формирование системы управления персоналом; планирование кадровой работы; проведение маркетинга персонала; определение потребности организации в персонале; определение кадрового потенциала организации; обеспечение системы управления персоналом: информационное, техническое, правовое нормативно-методическое и делопроизводственное; оценка деятельности подразделений организации; оценка экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом. Трудовые ресурсы как экономическая категория характеризует население, которое обладает физическими и интеллектуальными способностями. Одной из основных характеристик населения как производителя материальных благ является трудовой потенциал. Под трудовым потенциалом понимается совокупность различных качеств, определяющих трудоспособность.

Объектом исследования дипломной работы является Общество с ограниченной ответственностью «ТИНКО», сокращённое наименование организации ООО «ТИНКО». Предприятие было организованно в январе 2008 года и создано в соответствии с действующим законодательством РФ на основании Гражданского кодекса РФ (Часть 1) и Федерального закона от 08.02.1998 г. N 14-ФЗ РФ "Об обществах с ограниченной ответственностью". Юридический адрес общества 115088, Россия, г. Москва, ул. Южнопортовая, д. 7, стр. 25.

ООО «ТИНКО» является серьезным брендом отечественного рынка технических средств безопасности. Основные виды деятельности ООО «ТИНКО» по уставу являются: поставка оборудования охранно-пожарной сигнализации (ОПС), систем контроля и управления доступом (СКУД), систем охранного телевидения (СОТ), систем оповещения и управления эвакуацией (СОУЭ), средств пожаротушения, взрывозащищенного оборудования, кабельно-проводной продукции; оказание услуг по ремонту и обслуживанию технических средств безопасности. Поставщиками компании являются крупные российские

производители средств безопасности (НВП «Болид», «Аргус-Спектр», ЗАО «Теко», ЗАО «МБО», ООО «Эрвист», ООО НПП "Магнито-Контакт" и др.). Отношения с поставщиками строятся на принципах надежности и стабильности партнеров с учетом их финансовой устойчивости. Клиентами «ТИНКО» являются Газпром, подразделения МВД, Государственной противопожарной службы, силовые структуры, Министерство обороны, ЧОПы.

ООО «ТИНКО» – организация с линейно-функциональной структурой, во главе ООО «ТИНКО» стоит генеральный директор, которому подчиняются все работники. По внутренней структуре фирма делится на три основных управления: «коммерческое», «финансовое» и «технического развития». Коммерческое управление возложено на заместителя генерального директора, финансовое — на финансового директора, техническое развитие — на директора по развитию. Отдельно под непосредственным подчинением генерального директора находятся юридический отдел и отдел управления персоналом.

В 2014 г. рост персонала составил 150%, в 2015 — 31%, с начала 2016 г. 8%. По гендерному признаку в «ТИНКО» преобладают женщины: в 2013 году их было больше на 4,4%, в 2014 на 6,8%, в 2015 на 10,5%. Почти 50% численности персонала в 2014 и 2015 гг. составляют сотрудники в возрасте 20-30 лет. Уровень образования работников ООО «ТИНКО» высокий. Большая часть сотрудников имеет высшее профессиональное образование. В 2014 и 2015 гг. число принятых на работу практически равно (44 и 45 чел.), тогда как число выбывших в 2015 г. в три раза больше, чем в предыдущем. Вырос коэффициент текучести персонала, что можно объяснить большим процентом молодых сотрудников, для которых увольнение по субъективным причинам является характерной чертой. Состав персонала ООО «ТИНКО» удовлетворителен. Основными направлениями совершенствования работы с кадрами могут быть адаптация, обучение и повышение квалификации, аттестация персонала.

Выручка от реализации увеличилась на 56,3 % и составила 213,4 млн.руб. по отношению к 136,5 млн. руб. в 2012 году. Увеличение производительности труда работников произошло на 52,5 %. Произошло также увеличение заработной платы

работников ООО «ТИНКО», однако темп прироста производительности труда (152,5 %) выше темпа прироста заработной платы (129,0 %) на 23, %, что является положительной характеристикой деятельности предприятия. Прибыль предприятия также выросла за данный период на 25, 6 млн.руб. или на 71,1 % и составила в 2014 году 64, 5 млн. руб. Рентабельность увеличилась на 3,4 %.

В ООО «ТИНКО» наблюдается увеличение стоимости основных средств на 7,66 млн. рублей или на 34%. В 2013 г. было приобретено дополнительно оборудования на 1,64 млн. руб., в 2015 на 510 тыс.руб. в связи с расширением складских и офисных помещений, и износом старых основных средств. За 2015 г. их было приобретено на 1,42 млн. руб. Фондоотдача в 2014 г. увеличилась на 2,19 рублей или на 115,9% по сравнению с 2013 г., а в 2015 г. сравнению с 2014 г. уменьшилась на 1,17 руб. Рентабельность продаж в 2014 г. возросла на 7,9% по сравнению с 2013 г., а рентабельность по чистой продукции выроста на 3,6%. Общая рентабельность в 2014 и 2015 годах и составила соответственно 5,8 % и 3,1 %, уменьшение произошло вследствие введение новых основных фондов.

В 2014 г. произошло увеличение себестоимости реализованной продукции компании на 57,38 млн. рублей по сравнению с 2013 г. в связи с ростом объема продаж. В абсолютном выражении в 2014 г. произошел рост по всем элементам затрат фирмы, наибольший отмечен по материальным затратам - на 47,25 млн. руб. или на 55,6% (доля вклада в общее увеличение затрат - 82,3%). По сравнению с 2014 г. себестоимость продукции в 2015 г. уменьшилась на 23,79 млн. руб. или на 18%, это произошло в результате уменьшения материальных затрат на реализацию продукции. ООО «ТИНКО» является платежеспособным по всем параметрам, кроме коэффициента текущей ликвидности, но в дальнейшем намечается повышение данного показателя. Финансовое состояние ООО «ТИНКО» на 2012 г. относилось к неустойчивому, а к 2013 г. приблизилось к абсолютно устойчивому финансовому состоянию. В 2014 г. сохранилось неустойчивое финансовое состояние. Нормальное значение коэффициента собственности (автономии) - 0,7. В ООО «ТИНКО» этот показатель значительно ниже, а значит оно финансово неустойчиво, нестабильно, зависимо от внешних кредиторов. Есть благоприятная тенденция роста показателя.

Коэффициент финансовой зависимости показывает, насколько велика доля заемных средств на предприятии. Это много, что опять говорит о финансовой неустойчивости и зависимости.

На основании проведенного анализа в дипломной работе даны следующие предложения по совершенствованию системы управления персоналом:

4. Разработка плана и процедуры системного проведения Аттестации персонала ООО «ТИНКО»

5. Повышение квалификационного уровня кадрового состава ООО «ТИНКО» путем совершенствования процедуры отбора кандидатов и повышения квалификации сотрудников.

6. Повышение материального стимулирования работников, внедрение эффективной системы премирования.

Разработка плана и процедуры системного проведения Аттестации персонала ООО «ТИНКО». Аттестацию предлагается проводить в 3 этапа:

Этап 1: подготовка к аттестации должен включать: разработку положения об аттестации работников организации; ознакомление всех сотрудников, которых затронет аттестация. Далее в отзыве руководитель оценивает работу подчиненного. Сотрудник должен ознакомиться с отзывом руководителя. Сформировав пакет необходимых документов, целесообразно перейти к выбору критериев оценки и формата проведения аттестации. Аттестация будет проводиться в форме собеседования, дополненного ответами сотрудника на аттестационные задания.

Этап 2: оценка работника и его трудовой деятельности. Предлагается использовать метод стандартной оценки, заключающийся в заполнении специальной формы, оценивающей аспекты работы сотрудника в течение аттестационного периода по стандартной шкале. Этап 3: проведение аттестации. Заседания комиссии проводятся по принципу «снизу-вверх», т. е. аттестация работников одного подразделения начинается с ниже стоящих должностей. Время, отводящееся на аттестацию одного работника — 30-40 минут. Порядок проведения аттестации: зачитывается отзыв на сотрудника, руководитель дает необходимые пояснения. оглашается результат оценки по стандартной шкале, обозначаются спорные

позиции; ответы на экзаменационные задания; собеседование с работником; принятие решения аттестационной комиссией; обратная связь с сотрудником.

Этап 4: описание процедуры принятия решения. Решение об итоговом результате аттестации принимается на основании открытого голосования членов комиссии.

Второе предложение - повышение квалификационного уровня кадрового состава ООО «ТИНКО» путем совершенствования процедуры отбора кандидатов и повышения квалификации сотрудников. Необходимо составление строго горафика прохождения повышения квалификации и контроль за его соблюдением. Следует определить форму и места повышения квалификации. Для совершенствования процедуры отбора кандидатов для приема на работу предлагается внедрение типового опросного листа, который должен заполняться всеми кандидатами при подборе персонала на вакантную должность. Все заполненные бланки поступают к непосредственному руководителю оцениваемого сотрудника. Руководитель дает собственное заключение по представленным оценкам и знакомит с ним кандидата, затем передает в службу управления персоналом или рассматривает их совместно со службой персонала. Данный опросный лист – наглядно показывает преимущества и недостатки кандидатов, т.к. от количества «+», зависит преимущество того или иного кандидата. Кандидат пролечивший наибольшее количество «+» зачисляется на работы в штат предприятия. На основании этих опросников кадровая служба должна зачислять претендента или зачислить его в кадровый резерв.

Третье предложение – повышение материального стимулирования работников, внедрение эффективной системы премирования. С целью повышения материальной заинтересованности работников предлагается система оплаты труда, основанная на применении критерия эффективности труда. Суть предлагаемой системы заключается в том, что заработная плата работников состоит из двух частей: постоянной и переменной. Постоянная часть зарплаты представляет собой фиксированную (оклад, тарифная ставка), а переменная часть – надбавку. Начисление и выплата вознаграждения за выслугу лет в указанных размерах производится ежемесячно за фактически отработанное время при наличии

собственных средств. Стаж работы исчисляется один раз на начало года. В стаж работы, дающий право на получение вознаграждения за выслугу лет, включается только время работы на предприятии ООО «ТИНКО». Руководители подразделений имеют право снижать работникам размер вознаграждения за производственные упущения в работе, но не более чем на 50%. Премия должна начисляться путем распределения приработка по коэффициентам трудового участия (КТУ). Сумма приработка – это остаток фонда заработной платы (ФЗП) после начисления основной и других видов заработной платы. КТУ представляет собой обобщенную оценку трудового вклада коллектива и отдельных работников в общие результаты работы организации в таблице 17. Значение КТУ для непроизводственного персонала необходимо установить ежемесячно в пределах от 0 до 1,5, для руководящих работников, специалистов и служащих отделов, и служб аппарата управления (РСС) — от 0 до 2. Общая сумма КТУ должна составлять - 25% от общей суммы приработка по ООО «ТИНКО». Необходимо установить премию по результатам деятельности за обеспечение планового показателя в размере 25% должностного оклада в пределах и при наличии собственных средств.

Совокупные затраты на предложения составят 5720 тыс.руб. Экономический эффект – рост производительности труда за счет повышения квалификации сотрудников предприятия - составит, по мнению руководителей предприятия от 1 до 5%. При условии наименьшего прироста производительности на 1%, расчеты показали, что общее происходит повышение показателей ООО «ТИНКО», выручка от реализации повышается 21, 3 млн.руб. производительность труда повысится на 10 % и составит 2862, 2 тыс.руб./чел. Это является интенсивным фактором развития производства, что в свою очередь способствует росту не только трудового, но и экономического потенциала предприятия.

Однако фонд зарплаты также увеличивается на 10%, но это даст хороший стимул для дальнейшей эффективной работы персонала, повысит заинтересованность в труде и позволит закрепить кадры предприятия. Чистая прибыль предприятия повыситься на 17,2 %, а рентабельность продаж на 2,5%. Срок окупаемости составит 4 месяца.

Таким образом, предлагаемые мероприятия по совершенствованию управления персоналом являются эффективными и могут быть предложены в ООО «ТИНКО» для повышения эффективности использования трудовых ресурсов предприятия.

Список использованных источников

1. Конституция РФ
2. Федеральный закон от 29 ноября 2010 года №326-ФЗ «Об обязательном медицинском страховании в Российской Федерации».
3. Федеральный закон от 15.12.2001 N 167-ФЗ (ред. от 03.12.2011) «Об обязательном пенсионном страховании в Российской Федерации»
4. Гражданский кодекс РФ (с изменениями и дополнениями).
5. Бюджетный кодекс РФ (с изменениями и дополнениями).
6. Налоговый кодекс РФ, части 1-2 (с изменениями и дополнениями).
7. Федеральный закон «Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний»;
8. ФЗ «Об обязательном социальном страховании на случай временной нетрудоспособности и в связи Общестраховое законодательство
9. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы. — М.: Финансы и статистика, 2012.
10. Архипова Н.И, Седова О.Л. Управление персоналом организации Краткий курс для бакалавров Учебное пособие. М.: Изд. Проспект, 2016.
11. Ахинов Г.А. Социальная политика Учебное пособие Гриф УМО вузов России. М.: Изд. Инфра-М, 2014.
12. Байтасов Р.Р. Управление персоналом Для студентов вузов. М.: Издательство Феникс, 2014.
13. Басов Н. Ф., Басова В. М., Бойцова С. В., Веричева О. Н., Захарова Ж. А. Социальная работа. Учебное пособие М.: Дашков и Ко, 2011.
14. Басовский Л.Б. «Экономика отрасли» /Уч.пособие, М. «Инфра-М», 2014.
15. Бариленко В. И. Анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие.

М.: Издательство: Эксмо-Пресс, 2011.

16. Баткаева И.А., Митрофанова Е.А. Управление персоналом Теория и практика Организация оплаты труда персонала. М.: Изд. Проспект, 2015

17. Биншток Ф. И. Государственное регулирование предпринимательской деятельности: Учеб. Пособие / Под ред. Проф. М. Г. Лапусты – М.: ИНФРА-М 2012.

18. Бланк Финансово-бюджетная система: Учебник. Изд. 3-е, перераб. и доп. – Ростов на Дону: Феникс, 2015.

19. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 2014.

20. Воловская Н. М. «Экономика и социология труда», М.-Н.: ИНФРА-М, 2012.

21. Григорьев А.Д. Анализ финансового положения промышленного предприятия Российской Федерации // Консультант. 2012. № 4.

22. Грузинов В.П., Грибов В.Д. Экономика предприятия. 2-е изд. М.: Финансы и статистика, 2012.

23. Демин А.А. Государственная служба в Российской Федерации. М.: Изд-во Юрайт, 2012

24. Дорин А. В. «Экономическая социология: учебное пособие.», Мн,: ИП «Экоперспектива», 2013. -102с.

25. Дубынина А.В. Экономика общественного сектора. Москва, Финансы и статистика, 2015.

26. Ефимова М.Р., Ганченко О.И., Петрова Е.В. Практикум по общей теории статистики: Учеб. пособие. - М.: Финансы и статистика, 2012

27. Иванов И.Н. Экономика промышленного предприятия/ Учебник для вузов/М., «ИНФРА-М» 2011г.

28. Камаев В. Д. Экономическая теория. Краткий курс: учеб. / В. Д. Камаев, М. З. Ильчиков, Т. А. Борисовская - 5-е изд., стереотип. - М.: Кнорус, 2011.

29. Кирхлер Э., Родер К. Мотивация в организациях / Пер. с нем.. – Харьков: Гуманитарный центр, 2014.

30. Ковалев В.В. Анализ баланса или Как понимать баланс Учебное пособие. М.: Издательство Проспект, 2015.

31. Ковалев В.В. Финансы организаций (предприятий) Учебник. М.: Издательство Проспект, 2016.

32. Ковалева, Т.М. Бюджетная политика и бюджетное планирование в Российской Федерации. — М.: КноРус, 2014.

33. Лукичева Л.И. Управление персоналом Учебное пособие Гриф УМО вузов России. М.: Изд. Омега-Л, 2014.

34. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2012.

35. Мескон М.Х., Альберт М, Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2014.

36. Россия в цифрах. 2016: Краткий статистический сборник. – М.: Федеральная служба государственно статистики, 2016.

37. Савинская Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий АПК Учебник. Москва. Издательство: Инфра-М, РИОР, 2015.

38. Сайт Федеральной служба государственной статистики http://www.gks.ru

39. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб: Изд-во «Питер», 2012.

40. Сурков С.А. Работа с персоналом как средство повышения эффективности организации // «Управление персоналом», №6-7 за 2014 г.

41. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 512 с.

42. Управление организацией. Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина, Москва, «ИНФРА-М», 2012 г.

43. Управление персоналом. Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина, Москва, ЮНИТИ, 2014 г.

44. Управление персоналом организации. Под ред. А.Я.Кибанова, Москва, ИНФРА-М, 2014 г.

45. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2011.

46. Фёдорова Н.В., Минченкова О.Ю., Управление персоналом. Учебник, М.: Изд. КноРус, 2016

47. Яковлев Р.А. Оплата труда в организации. – М.: МЦФЭР, 2013.

Приложение 1

Приложение №
к приказу генерального директора

ООО «ТИНКО»
(наименование предприятия)

График проведения аттестации работников

№ 1/10

№ п/п.	Фамилия, имя, отчество	Должность	Дата и время аттестации	Роспись в ознакомлении с графиком	Примечание

Начальник отдела кадров Подпись *О.А.Александрова*
(подпись) (фамилия, инициалы)

Приложение 2

УТВЕРЖДАЮ

Генеральный директор

_____

Положение об аттестации персонала
Общества с ограниченной ответственностью «ТИНКО»

1.Общие положения.

1.1. Аттестация персонала осуществляется в рамках общей системы управления персоналом ООО «ТИНКО».

1.2. Аттестация персонала — это специальная комплексная оценка профессиональной компетентности работника и результатов его труда.

1.3. Целями аттестации персонала являются:

- обеспечение роста эффективности деятельности и конкурентоспособности ООО «ТИНКО»;
- формирование высококвалифицированного кадрового состава;
- определение уровня соответствия профессиональной подготовки работников занимаемой должности;
- определение необходимости повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки;
- стимулирование роста профессиональной компетентности, совершенствование системы мотивации к обучению;
- обеспечение оптимальной расстановки кадров;
- получение информации о недостатках в работе структурных подразделений;
- осмысление работником своей деятельности и деятельности организации в целом.

1.4. Определение профессиональной компетентности и функционального соответствия работника занимаемой должности осуществляется на основе оценки утвержденных в установленном порядке квалификационных характеристик, достигнутых им результатов при выполнении должностных обязанностей.

1.5. В основе аттестации лежат следующие принципы: законности, объективности, гласности, всеохваченности персонала, беспристрастности и коллегиальность в принятии решения.

1.6. Организация подготовки и контроль проведения аттестация возлагается на начальника отдела управления персоналом.

2. Сроки проведения аттестации.

2.1. Аттестация персонала ООО «ТИНКО» проводится один раз в два года или через год в зависимости от результатов предыдущей аттестации. Решение о проведении очередной аттестации

принимается генеральным директором по предоставлению необходимых документов службой управления персоналом.

Решение о проведении внеочередной аттестации принимается генеральным директором в случаях: ненадлежащего исполнения функциональных обязанностей по предписанию контролирующих органов, результатов внутренних и внешних проверок;перемещения на вышестоящую должность или в другое подразделение.

2.2. Сроки, а также график проведения аттестации утверждаются генеральным директором и доводятся до сведения аттестуемых работников не менее чем за один месяц до начала аттестации.

2.3. При неявке аттестуемого на заседание аттестационной комиссии назначается новый срок аттестации. Неявка аттестуемого на заседание комиссии без уважительной причины является нарушением трудовой дисциплины.

3. Аттестационная комиссия.

3.1. Для проведения аттестации персонала приказом генерального директора назначается аттестационная комиссия. В состав аттестационной комиссии входят: председатель комиссии, секретарь, члены комиссии, специалисты-эксперты. Все члены аттестационной комиссии при принятии решений обладают равными правами.

3.2. Специалисты-эксперты включаются в состав аттестационной комиссии в зависимости от направления деятельности аттестуемых. Председатель комиссии может привлечь к участию в работе аттестационной комиссии независимых экспертов в количестве до 4 человек.

3.3. Количественный и персональный состав специалистов-экспертов аттестационной комиссии доводится до сведения аттестуемых не менее чем за три недели до начала аттестации.

3.4. Предложения по изменению состава аттестационной комиссии вносятся отделом управления персонала и утверждаются генеральным директором.

3.5. Председатель аттестационной комиссии:

- председательствует на заседаниях аттестационной комиссии;
- распределяет обязанности между членами аттестационной комиссии;
- рассматривает заявления работников по вопросам аттестации;
- организует работу членов аттестационной комиссии по рассмотрению предложений, заявлений и жалоб аттестуемых работников.

3.1. Обязанности временно отсутствующего председателя аттестационной комиссии осуществляет лицо, назначенное приказом генерального директора.

3.2. Заседание аттестационной комиссии считается правомочным, если на нем присутствует не менее 2/3 от общего числа членов комиссии.

4. Подготовка к проведению аттестации

4.1. Для проведения аттестации персонала генеральный директор издает приказ, в котором содержатся положения:

- о формировании аттестационной комиссии;
- об утверждении графика проведения аттестации;
- о списке работников, подлежащих аттестации;
- о подготовке документов, необходимых для работы аттестационной комиссии.

4.2. График проведения аттестации составляется отделом управления персоналом, утверждается генеральным директором, доводится до сведения аттестуемых не менее, чем за 1 месяц до начала аттестации, и включает в себя следующие сведения:

- наименование структурного подразделения, в котором проводится аттестация;
- список работников, подлежащих аттестации;
- дата, время и место проведения аттестации;
- дата представления в аттестационную комиссию необходимого комплекта документов с указанием ответственных за их представление руководителей соответствующих структурных подразделений.

4.3. На этапе подготовки к аттестации отдел управления персоналом осуществляет следующую работу:

- проводит анализ и корректировку представленных стандартов профессиональных знаний и навыков сотрудников с привлечением специалистов-экспертов;
- проводит разъяснительную работу в структурных подразделениях о целях и порядке проведения аттестации, доводит сведения аттестуемых аттестационные билеты не менее чем за 1 месяц до начала аттестации;
- заполняет аттестационные листы;
- контролирует своевременность представления документов руководителями структурных подразделений;
- знакомит за 1 неделю до начала аттестации членов комиссии с представленными документами, а также с процедурой проведения и системой оценки аттестуемых.

4.4. На этапе подготовки к аттестации руководители структурных подразделений осуществляют следующую работу:

- разрабатывают стандарты оценок профессиональных знаний и навыков сотрудников, аттестационные билеты, определяющие профессиональную компетентность работников;
- знакомят аттестуемого под роспись с представленными на него документами за две недели до проведения аттестации. Аттестуемый имеет право представить в комиссию иные документы, которые, по его мнению, могут повлиять на результаты аттестации;
- актуализируют должностную инструкцию работника, подлежащего аттестации;
- за две недели до проведения аттестации предоставляют в отдел управления персоналом документы, необходимые для проведения аттестации и несут персональную ответственность за их объективность.

5. Порядок проведения аттестации.

5.1. Заседания аттестационной комиссии проводятся в дни и часы, установленные утвержденным графиком проведения аттестации.

5.2. Аттестация включает в себя следующие этапы:

- характеристика работника его непосредственным начальником;
- собеседование с работником;
- оценка пригодности аттестуемого работника занимаемой должности (выполняемой работе), составление рекомендаций;
- голосование членов аттестационной комиссии по результатам аттестации.

5.3. Непосредственный руководитель (помимо представленной письменной характеристики) в устной форме характеризует аттестуемого работника, в том числе всесторонне оценивает соответствие профессиональной подготовки работника занимаемой должности (выполняемой работе); его профессиональную компетентность; отношение к работе и выполнению должностных обязанностей, трудовую и производственную дисциплину работника, психологическую совместимость аттестуемого работника с другими членами трудового коллектива, приводит объективные показатели (результаты работы) аттестуемого за последний отчетный период и в динамике развития.

5.4. Собеседование с работником предполагает беседу по ранее утвержденной комиссией тематике в свободной форме и ответы на аттестационные билеты.

5.5. На основании представленных в аттестационную комиссию материалов, результатов собеседования и ответов на билеты, характеристики руководителя и высказываний других членов комиссии дается одна из следующих оценок деятельности работника:

- соответствие занимаемой должности (выполняемой работе);
- соответствие занимаемой должности при условии успешного прохождения профессиональной переподготовки или повышения квалификации, улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через определенный срок;
- не соответствие занимаемой должности.

5.6. Голосование по результатам аттестации осуществляется членами комиссии открытым голосованием в отсутствие аттестуемого работника.

5.7. Результаты голосования определяются простым большинством голосов. При равенстве

голосов работник признается соответствующим занимаемой должности (выполняемой работе).

5.8. Аттестационная комиссия может рекомендовать в отношении работника, успешно прошедшего аттестацию, зачислить его в кадровый резерв (резерв на выдвижение), перевести на другую должность, увеличить размер оплаты труда. В рекомендациях комиссии могут быть предложения об обучении, повышении квалификации, переквалификации работника по определенному профилю.

5.9. Результаты аттестации (оценка и рекомендации) заносятся в аттестационный лист, который составляется в одном экземпляре и подписывается председателем, секретарем и членами аттестационной комиссии, принявшими участие в голосовании.

5.10. Результат аттестации доводится до работника непосредственно после голосования, о чем он расписывается в аттестационном листе. Аттестационный лист хранится в личном деле работника.

6. Решения, принимаемые по результатам аттестации.

6.1. Аттестационная комиссия по результатам аттестации может внести на рассмотрение генеральному директору мотивированные рекомендации и предложения (по конкретному работнику):

- о зачислении в резерв на руководящую должность;
- о повышении в должности;
- об изменении должностного оклада (премии);
- о переводе на другую работу;
- о необходимости организации повышения квалификации.

6.2. В течение одного месяца с момента проведения аттестации персонала генеральный директор с учетом рекомендаций аттестационной комиссии и представления непосредственного руководителя аттестованного работника принимает одно из следующих решений:

- оставляет работника в прежней должности;
- с согласия работника переводит его на другую работу с повышением или понижением в должности;
- с соблюдением требований трудового законодательства изменяет существенные условия труда работника в части изменения объема должностных обязанностей, системы и размера оплаты труда, режима труда и отдыха;
- увольняет работника с занимаемой должности по несоответствию занимаемой должности (выполняемой работе) вследствие недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации (подпункт б пункта 3 статьи 81 Трудового кодекса Российской Федерации).

По истечении одного месяца после проведения аттестации перевод работника на другую должность либо увольнение по результатам данной аттестации не допускается. Время болезни и ежегодно оплачиваемого отпуска работника в указанный срок не засчитывается

6.3. Трудовые споры, связанные с аттестацией, рассматриваются в соответствии с порядком, установленным действующим законодательством для рассмотрения индивидуальных трудовых споров (конфликтов).

Приложение 3

Отзыв на работника

Фамилия, имя, отчество аттестуемого _____

Должность, подразделение _____

Фамилия, имя, отчество непосредственного руководителя _____

Должность, подразделение _____

Аттестуемый работает под моим непосредственным руководством _____ лет _____мес.

1. Общая характеристика аттестуемого _____

2. За истекший период аттестуемый проявил себя как _____

3. Профессиональные знания и опыт аттестуемого (указать нужное):

- соответствуют требованиям работы;
- превышают требования работы;
- ниже требований, предъявляемых работой.

4. Особенности отношения к работе:

а) способствующие успешному выполнению работы _____

б) препятствующие успешному выполнению работы _____

5. Необходимость в обучении сотрудника, повышении его квалификации (получение каких знаний, развитие каких навыков позволит аттестуемому работать более эффективно)

_____

6. Профессиональные достижения, которые могут быть отмечены особо

_____

7. Возможность карьерного роста (при каких условиях, на какую должность, в какие сроки)

_____

8. Замечания и пожелания _____

9. Вывод о соответствии занимаемой должности (полностью соответствует; в основном соответствует; соответствует при определенных условиях; не соответствует):

_____

Руководитель аттестуемого Подпись дата «___» _____ 2011 г.

С отзывом ознакомлен Подпись дата «___» _____ 2011 г.