Оглавление

Введение.....1
1. Основные аспекты управления персоналом.....5
1.1 Теоретические основы управления персоналом.....5
1.2 Кадровая политика предприятия.....13
1.3 Зарубежный опыт управления персоналом.....17
2. Характеристика и анализ деятельности ООО «Техиндестри».....28
2.1 Характеристика предприятия ООО «Техиндестри».....28
2.2 Анализ технико-экономических показателей ООО «Техиндестри».....30
2.3 Анализ и оценка кадровой политики ООО «Техиндестри».....45
3. Совершенствования системы управления персоналом ООО «Техиндестри»50
3.1 Анализ кадрового потенциала предприятия ООО «Техиндестри».....50
3.2 Оценка результативности управления персоналом предприятия ООО «Техиндестри».....67
3.3 Совершенствование организации управления персоналом на предприятии ООО «Техиндестри».....78
Заключение.....83
Список использованных источников.....88

Введение

Происходящий сдвиг от «кадровой политики» к управлению персоналом вызван многими причинами, лежащими в основе структурных перестроек и возрастания роли человека на всех уровнях организации в принятии решений в связи с децентрализацией и приватизационными процессами. Вместе с тем есть и более конкретные, специфические причины, отражающие в основном дисбаланс между устаревшей практикой управления кадрами и возросшими новыми и более жесткими требованиями деловой среды.

Актуальность темы исследования. Управление персоналом признается одной из наиболее важных сфер жизни предприятия, способной многократно повысить ее эффективность, а само понятие «управление персоналом на предприятии» рассматривается в достаточно широком диапазоне: от экономико-статистического до философско-психологического.

Система управления персоналом обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с кадрами и использованием достижений отечественной и зарубежной науки, наилучшего производственного опыта.

Сущность управления персоналом, включая наемных работников, работодателей и других владельцев предприятия заключается в установлении организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений 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.

Современная система кадрового обеспечения организации должна быть связана с разработкой и реализации политики, включающей планирование, отбор, наем, размещение трудовых ресурсов; адаптацию, обучение и подготовку работников; продвижение по службе, карьеру; методы и стимулирования труда; условия работы; формальные и неформальные связи;

консультирование и переговоры; преодоление конфликтных ситуаций в коллективе.

Успешная программа по формированию системы кадрового обеспечения, на современном этапе, способствует созданию такой рабочей силы, которая обладала бы более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих пред организацией.

Эффективная система кадрового обеспечения призвана создавать условия для мотивации, более высокой производительности труда и удовлетворенности работой. Она, также, позволяет руководителю получить необходимую информацию о работниках (квалификационная, половозрастная, национальная структура, и т.п.) с целью повышения производительности их труда.

Необходимо отметить, что современные условия жизнедеятельности предъявляют повышенные требования к построению и формированию системы кадрового обеспечения. Это, в первую очередь, проявляется в ее умении приспосабливаться к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы, а также, необходимости учитывать перспективы развития организации в целом.

Состав и структура кадров, требования к работникам, сегодня, во многом зависят от содержания и трудоемкости функций управления персоналом, а также от специфики деятельности конкретной организации.

Руководителю любого предприятия необходимо учитывать, что организационная структура и состав кадров оказывают большое влияние на эффективность всего трудового процесса. Поэтому, актуальным для руководителей, сегодня, становится вопрос планирования, формирования и учета состава и структуры кадров организации. Это позволит им определить возможности кадрового состава предприятия и эффективно использовать его.

Эффективное использование кадрового потенциала организации заключается в научно-обоснованной программе мероприятий по формированию системы кадрового обеспечения, которая, в свою очередь,

поспособствовала бы совершенствованию состава и структуры кадров путем их более продуктивного отбора, обучения, переподготовки, а также мотивирования на достижение заданных целей.

Объектом исследования является персонал общества с ограниченной ответственностью «Техиндестри» - далее в работе ООО «Техиндестри».

Предмет исследования – система управления персоналом предприятия.

Цель работы – на основе анализа системы управления персоналом предприятия предложить рекомендации по ее совершенствованию.

Исходя из целей, необходимо решить следующие **задачи:**

1) Рассмотреть теоретические основы управления персоналом предприятия;

2) Изучить организацию работы с персоналом в ООО «Техиндестри»;

3) Разработать рекомендации по совершенствованию использования персонала ООО «Техиндестри».

Методы исследования. В дипломной работе использованы методы сравнительного анализа, системного анализа, методы обобщения и синтеза.

Научная полезность исследования заключается в разработке рекомендаций по указанной тематике для конкретного предприятия, а также в выводах по его деятельности за конкретный период деятельности.

Практическая значимость работы состоит в том, что разработанные мероприятия на основе проведенного анализа позволяют повысить эффективность управления персоналом, снизить себестоимость, и, в конечном итоге, повысить конкурентоспособность предприятия.

Источники информации. В качестве теоретической базы исследования использовалась учебная и специальная периодическая литература по управлению предприятием. Исследуемая проблема довольно подробно освещена в учебно-практическом пособии Шлендера П.Э., трудах Мелихова Ю.Е., Михненко П.А. и др., где даются практические советы по разработке системы мотивации и стимулированию труда и приводятся

конкретные примеры. Публикации в журналах «Менеджмент в России и за рубежом», «Управление персоналом» и других отражают мнения современных российских исследователей по поводу данной проблемы и предлагаемые ими пути ее решения. В качестве нормативной правовой базы исследования использовался Трудовой кодекс Российской Федерации.

При проведении анализа были использованы материалы, предоставленные ООО «Техиндестри» для разработки эффективной системы стимулирования на предприятии.

Структура выпускной квалификационной работы включает введение, три главы, включающие девять параграфов, заключение, приложения и список использованных источников.

1. ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Теоретические основы управления персоналом

В условиях рыночной экономики усиливается роль и значение, как работников предприятия, так и механизма управления персоналом. Это обусловлено целым рядом факторов. К их числу следует отнести:

-быстрое изменение внешней среды, предъявляющей высокие требования к предприятиям и работникам;

-непосредственное влияние количественного и качественного состава работающих на конечные результаты деятельности предприятия;

-возрастание требований к качеству выполняемой работы, качеству и конкурентоспособности выпускаемой продукции;

-усиление внимания к результативности труда;

-изменение ценностных ориентацией людей в процессе трудовой деятельности, направленности мотивационного механизма на повышение качества жизни. Деятельность предприятия многогранна, и конечная цель - получение прибыли (дохода) - достигается посредством реализации комплекса специальных функций управления. Управление персоналом - одна из важнейших функций. Управление персоналом носит как межфункциональный характер, так и присутствует внутри каждой специальной функции управления (например, в рамках функций технико-экономического планирования, организации труда и заработной платы, сбыта и маркетинга и т. д.).

Сегодня ситуация с кадрами на ряде предприятий характеризуется следующими признаками:

-равнодушие и недостаточная идентификация работника с тем заданием, которое он выполняет, с тем предприятием, на котором он работает. Это состояние можно охарактеризовать как феномен “внутреннего увольнения”. Недостаточная идентификация и неудовлетворенность трудом и его результатами не влекут за собой смену места работы или сферы

деятельности, а вызывают пессимизм, разочарование и в конечном итоге снижают производительность труда;

-наличие бюрократических элементов в организациях создает недоверие, снижает уровень творчества, следовательно, часть времени используется непроизводительно, что снижает конечный результат;

-недостаточная ориентация на цели предприятия и отсутствие у большей части работников способности мыслить с предпринимательской точки зрения. Предпринимательское мышление требует прежде всего постановки (формулирования) целей и усиленной, целенаправленной работы по их достижению;

-не созданы условия для достижения высокого результата на предприятии, для проявления творческих способностей работников. В связи с этим работник часто проявляет свои способности в другом месте, там, где их знания и опыт оцениваются адекватно их усилиям, т.е. вне предприятия, в свободное от основной работы время (а иногда и в теневой экономике);

-ограничение свободы действий работников, гибкости, недостаточная готовность работника и предприятия приспособиться к изменяющейся среде, к новым условиям, также оказывают отрицательное воздействие на результативность деятельности;

-эгоизм и эгоцентризм в поведении отдельных работников ведут к снижению эффективности коллективного труда.

Характерно, что причиной перечисленных выше недостатков являются не ограниченные способности работников (в большинстве случаев их квалификация достаточно высока), а целый ряд субъективных факторов. И главная причина здесь - практическое отсутствие на предприятиях целостного механизма управления персоналом, построенного на новой качественной основе.

Управление персоналом - комплексное, целенаправленное воздействие на коллективы и отдельных сотрудников в направлении обеспечения оптимальных условий для творческого, инициативного, сознательного труда,

направленного на достижение высокого конечного результата.

Основные принципы управления персоналом:

-руководство посредством договоренности о целях. Для каждого отдела и каждого сотрудника устанавливаются годовые цели. Претворение этих целей в жизнь зависит от каждого в отдельности;

-руководство через доверие и самоконтроль. Учиться на ошибках;

-руководство через уважение всех работников. Нет бросающейся в глаза разницы между руководящими служащими, служащими, рабочими и коммерческим руководством. Отказ от статусных символов;

-руководство посредством материального и нематериального признания. Личная похвала, разговор с работником, участие в прибыли, премия за хорошие показатели;

-руководство посредством квалификации. Одинаковые шансы повышения квалификации. Квалификация обеспечивает гарантию занятости;

-руководство посредством информации и коммуникаций.

Сущность управления персоналом заключается в том, что люди рассматриваются как достояние компании в конкурентной борьбе, которое надо размещать, мотивировать, развивать вместе с другими ресурсами, чтобы достичь стратегических целей организации. Управление персоналом связано с динамикой всех аспектов внешней среды деятельности компании и требует интегрированного подхода. Высшее звено управления предприятия должно быть прямо вовлечено в процесс управления человеческими ресурсами.[1]

Стратегия управления персоналом исходит из того, что линейный менеджмент должен объединять практику и цели управления персоналом со стратегией бизнеса. Такая практика позволяет руководителям всех уровней привлекать. отбирать, продвигать, вознаграждать, использовать, развивать и удерживать работников. отвечающих требованиям бизнеса, потребностям занятости и понятиям справедливости. Это требует, например, эффективной

[1] Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие - М.: МФПУ Синергия, 2013. С. 56-57.

интеграции планирования потребностей в рабочей силе в общий процесс внутрифирменного планирования.

Задачи управления персоналом с учетом новых возросших требований:

-стратегия управления персоналом нацелена на реализацию корпоративной стратегии;

-создание новых организационных структур;

-подбор сотрудников, подходящих к стратегии и культуре организации;

-проектирование и реализация системы мотивации в соответствии со стратегией;

-реализация системы участия и партнерства;

-содействие организационным изменениям;

-полное использование потенциала диверсифицированной рабочей силы.

Механизм управления персоналом - сложный динамический процесс, составляющие которого также подвержены постоянному реформированию вследствие изменения внешней и внутренней среды функционирования предприятия, условий, в которых работники принимают решение, корректировки текущих целей, задач и методов их достижения. Если стратегические задачи, стоящие перед предприятием и отдельными работниками, менее подвержены изменениям, то тактические подходы к их решению постоянно варьируют, что и обусловлено объективными причинами и условиями рыночных отношений.

Механизм управления персоналом на предприятии можно представить в виде рисунка 1.1.[2]

Как видно из рисунка 1.1, механизм управления персоналом состоит из двух компонентов - организации управления и системы руководства (управления) персоналом на предприятии.

---

[2] Балашов Ю.К. Методики построения мотивационного профиля персонала и разработки Положения о стимулировании персонала / Ю.К. Балашов // Кадры предприятия. -2006. - №8. - С. 26

Организация управления объединяет в себе: состав, структуру и квалификацию персонала, технологию и стиль управления на предприятии, организацию труда.

Состав, структура и квалификация персонала предприятия. Включает в себя такие понятия, как классификация работающих на предприятии, сложность труда и квалификация, квалификационно-должностная структура кадров, квалификационные требования к работнику.

<table>
<tr><td colspan="3">Механизм управления персоналом</td></tr>
<tr><td>Организация управления</td><td rowspan="6"></td><td>Система руководства персоналом на предприятии</td></tr>
<tr><td>Состав, структура и квалификация персонала</td><td>Планирование потребности в персонале</td></tr>
<tr><td>Технология и стиль управления</td><td>Подбор и расстановка кадров</td></tr>
<tr><td>Организация труда</td><td>Адаптация персонала</td></tr>
<tr><td></td><td>Стимулирование и мотивация</td></tr>
<tr><td></td><td>Оценка персонала</td></tr>
<tr><td></td><td>Информация о персонале</td></tr>
<tr><td colspan="3">Модель эффективного управления персоналом</td></tr>
</table>

Рисунок 1.1 Механизм управления персоналом на предприятии

В теории управления существуют различные подходы к классификации персонала в зависимости от профессии или должности работника, уровня управления, категории работников. Базовой является классификация по категориям работников, предложенная в 80-х гг. Госкомтрудом СССР. Эта классификация предусматривает выделение двух основных частей персонала по участию в процессе производства: рабочих и служащих.[3]

Рабочие (производственный персонал) - осуществляет трудовую деятельность в материальном производстве с преобладающей долей

[3]Блинов А.О. Искусство управления персоналом: учеб. пособие - М.: Гелан, 2001. С.220 .

физического труда. Они обеспечивают выпуск продукции, ее обмен, сбыт, сервисное обслуживание. Производственный персонал можно разделить на две составные части:

-основной персонал - рабочие преимущественно занятые в сборочных цехах предприятия;

-вспомогательный персонал - рабочие, занятые в заготовительных и обслуживающих цехах предприятия.

Результатом труда производственного персонала является продукция в вещественной форме. [4]

Служащие (управленческий персонал) - осуществляет трудовую деятельность в процессе управления производством с преобладающей долей умственного труда. Они заняты переработкой информации с использованием технических средств управления. Основным результатом их деятельности является изучение проблем управления, создание новой информации, изменение ее содержания или формы, подготовка управленческих решений, а после выбора руководителем наиболее эффективного варианта - реализация и контроль исполнения.

Управленческий персонал разделяется на две основные группы: руководители и специалисты. Принципиальное отличие руководителей от специалистов заключается в юридическом праве принятия решений и наличии в подчинении других работников. В зависимости от масштаба управления различают линейных руководителей, отвечающих за принятие решений по всем функциям управления, и, функциональных руководителей, реализующих отдельные функции управления. Кроме того, различают руководителей высшего уровня управления предприятием (директор и его заместители), среднего уровня (начальники цехов и подразделений) и нижнего уровня (начальники участков, мастера). Специалистов предприятия можно разделить на три основные группы в зависимости от результатов их

[4] Волгин Н.А. Экономика труда: (социально-экономические отношения). - М.: ЭКЗАМЕН, 2008. – С. 274-276 .

труда:

-функциональные специалисты управления, результатом деятельности которых является управленческая информация (референты, экономисты, бухгалтеры, финансисты, маркетологи и др.);

-специалисты-инженеры, результатом деятельности которых является конструкторско-технологическая или проектная информация в области техники и технологии производства (технологи, инженеры, конструкторы, проектировщики и др.);

-служащие-технические специалисты (операторы, курьеры, кладовщики и др.), выполняющие вспомогательные работы в управленческом процессе.

Технология и стиль управления. Вопросы, связанные с функциями работников, методами выполнения работ, характеристикой различных стилей управления и выбором оптимальных из них, с анализом технологии и стиля управления на конкретном предприятии.

Организация труда. Проблема организации труда охватывает рассмотрение теоретических аспектов, связанных с такими понятиями, как сущность и основные направления совершенствования организации труда, задачи в области организации труда и их взаимосвязь, разделение и кооперация труда, формы организации труда, режим труда и отдыха, проектирование рациональной организации труда на современном предприятии.

Планирование потребности в персонале - одно из важнейших направлений в системе руководства персоналом на предприятии. Существуют различные подходы (как в отечественной, так и зарубежной практике) и их рассмотрение. Грамотное определение потребности в работниках соответствующей квалификации и профиля - залог успешного функционирования предприятия, рационального использования средств на содержание персонала, предпосылка высокой эффективности и квалификационной деятельности работников.

Подбор и расстановка кадров. Это направление связано прежде всего с использованием методов подбора персонала под конкретные функции (работу), когда их большого числа претендентов выбирается наиболее подходящий, перспективный работник, отвечающий современным требованиям и умеющий адаптироваться к постоянно изменяющимся условиям. Немаловажное значение в современных условиях приобретает эффективное использование потенциальных возможностей работника, его опыта и квалификации. Умелая, грамотная расстановка кадров, создание эффективного механизма их продвижения, регулирование деловой карьеры - составляющие успеха в управлении персоналом.

Адаптация персонала. Рыночные условия, изменение внутренней и внешней среды, предъявляют особые требования к работнику. Главная задача по управлению персоналом - создание действенного механизма адаптации, помогающего человеку переориентироваться, приспособиться к новым условиям с целью наиболее эффективного исполнения возложенных на него функций. В данном случае следует учитывать также способности работника “вписаться” в трудовой коллектив, в котором уже сложились свои традиции, нормы и правила поведения, адаптироваться к новой для него ситуации. [5]

Стимулирование и мотивация труда. Одним из важнейших рычагов воздействия на результативность работы персонала является механизм стимулирования труда, то, как правильно предприятие выберет механизм оплаты труда.

Оценка персонала и ее механизм находятся в тесной взаимосвязи со стимулированием труда, с продвижением работников по служебной лестнице. Это методы оценки персонала, методы субъективного подхода при оценке персонала.

Информация о персонале. Создание эффективного механизма управления персоналом невозможно без отработанной системы информации

[5] Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс учебник. - М.: Гардарики.- 2006. – С.144.

о нем. Информация должна давать исчерпывающие сведения о работнике, служить исходной базой для расстановки и перемещения кадров, разработки мероприятий по наиболее эффективному использованию кадров.

Подводя итоги вышесказанного, важно отметить, что интенсивная глобальная конкуренция, дерегуляция и технический прогресс вызвали лавину изменений, в условиях которых существуют предприятия, что нашло свое отражение и в теории управления персоналом. На сегодняшний день в теории управления персоналом сложилась четкая система подходов, методов, концепций построения работы с персоналом. В современных условиях система управления персоналом достаточно четко может быть представлена через механизм управления персоналом, включающий в себя две составляющие: организацию управления и систему руководства на предприятии. Организация управления определяет методы, стиль руководства на предприятии, состав, структуру и квалификацию персонала, систему организации оплаты труда. Система руководства (управления) персоналом на предприятии предполагает: планирование потребности в персонале, набор, отбор и расстановку кадров, адаптацию персонала, оценку персонала, мотивацию и стимулирование персонала. [6]

1.2 Кадровая политика предприятия

Кадровая политика за последние годы претерпела серьезные изменения. Дефицит квалифицированной рабочей силы, способной работать в новых условиях, обусловил отказ от понимания работы с кадрами как только административной работы. Возникла необходимость более широкого учета мотивационных процессов.

Большое значение в реализации кадровой политики имеют условия, общие положения трудового законодательства - включают конституционные

[6] Веснин, В.Р. Управление персоналом: теория и практика: учебник - М.: Проспект, 2010. С.152-154.

положения о свободе личности, гарантии собственности, свободе коалиций, непроизвольные действия предпринимателя по отношению к рабочему, в том числе и в части увольнения. Прием сотрудников является компетенцией фирм и компаний.

Для полноценного и гармоничного развития фирмы и ее бизнеса необходим системный подход к управлению ее персоналом и деятельностью. Менеджмент как система управления и теория менеджмента зародились в том виде, в котором они функционируют сейчас, в XIX веке. [7]

Управление кадрами в рамках предприятия имеет стратегический и оперативный аспекты. Организация управления персоналом вырабатывается на основе концепции развития предприятия, состоящей из трех частей:

- производственный;
- финансово - экономический;
- социальный (кадровая политика).

Кадровая политика определяет цели, связанные с отношением предприятия к внешнему окружению (рынок труда, взаимоотношения с государственными органами), а также цели, связанные с отношением предприятия к своему персоналу. Кадровая политика осуществляется стратегическими и оперативными системами управления. Задачи кадровой стратегии включают:

- поднятие престижа предприятия;
- исследование атмосферы внутри предприятия;
- анализ перспективы развития потенциалов рабочей силы;
- обобщение и предупреждение причин увольнения с работы.

Повседневная реализация кадровой стратегии, а также одновременно оказание помощи руководству, при выполнении ими задач управления предприятием, лежат в оперативной области управления кадрами.

Кадровая политика предприятия - это целостная кадровая стратегия,

---

[7] Лэнд П.Э. Менеджмент – искусство управлять: Секреты и опыт практического менеджмента. Пер с англ. // М.: ИНФРА – М , 1995. С.55.

объединяющая различные формы кадровой работы, стиль ее проведения в организации и планы по использованию рабочей силы.

Кадровая политика должна увеличивать возможности предприятия, реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в ближайшем будущем.

Свойства кадровой политики:

1) Связь со стратегией.

2) Ориентация на долговременное планирование.

3) Значимость роли кадров.

4) Круг взаимосвязанных функций и процедур по работе с кадрами.

Кадровая политика является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики организации. Она имеет целью создать сплоченную, ответственную, высокоразвитую и высокопроизводительную рабочую силу. [8]

Кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия труда, но обеспечивать возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне. Поэтому, основной задачей кадровой политики предприятия является обеспечение в повседневной кадровой работе учете интересов всех категорий работников и социальных групп трудового коллектива.

Анализ теоретических источников литературы по проблеме классификации принципов и функций управления персоналом показали, что одного методологического подхода к данной проблеме не существует. Например, к принципам управления персоналом относятся:

1) подбор кадров в соответствии с требованиями рабочего места (функциями, задачами, должностными обязанностями, условиями труда, требованиями к трудовому поведению, ориентацией на образование и личностным потенциалом). В свою очередь профессор Э. Коротков,

[8] Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. С. 36.

рассматривая принципы управления вообще, показал, что принцип - это рецепт деятельности, являющийся основным правилом, в соответствии с которым осуществляется деятельность, достигается успех, решаются проблемы на основе методологической определенности (целенаправленности, концептуальности, методических подходов и средств). В частности, методологическая определенность, по мнению Э. Короткова, включает в себя: целевую интеграцию; своевременность принятия решений; интенсивность во времени; непрерывность; технологическую последовательность; ритмичность.

По нашему мнению, наиболее верным подходом к формированию принципов управления персоналом следует считать концепцию Э. Короткова.[9]

Функции управления персоналом прежде всего предполагают конкретные виды деятельности, которые предусматривают процесс интеграции управления персоналом. Нельзя не согласиться с Э. Уткиным, что в условиях перехода на рыночную экономику основными функциями кадровых служб становятся:

2) организационное и методическое обеспечение развития самоуправления, демократических форм рассмотрения и выдвижения кандидатур на руководящие должности, проведение конкурсов на замещение вакантных должностей, изучение общественного мнения о деятельности руководителей;

3) прогнозирование, определение текущей и перспективной потребности в кадрах и источников ее удовлетворения, уточнение потребности в подготовке специалистов по прямым связям с учебными заведениями, разработка и реализация мер по формированию трудового коллектива;

4) планирование и регулирование профессионального,

[9] Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2012. – С. 26.

квалифицированного роста кадров, процессов их высвобождения и перераспределения;

5) организационно-методическое обеспечение профессиональной, экономической учебы, подготовки и переподготовки кадров, планирования этой работы с учетом потребностей производства, направление работников в различные учебные заведения и на стажировку на передовых предприятиях и в организациях, обучение руководителей первичного звена передовым методам и формам работы с кадрами;

6) изучение профессиональных, деловых и нравственных качеств работников на основе аттестации, широкого применения психологических и социальных исследований, разработка рекомендаций по рациональному использованию кадров в соответствии с их способностями и наклонностями;

7) организация работы по профессиональной ориентации молодежи, адаптация молодых специалистов и рабочих на предприятиях, развитие наставничества, изучение причин текучести кадров, динамики изменений трудового коллектива, разработка мер по стабилизации и совершенствованию его социальной и демографической структуры;

8) обеспечение эффективного использования всех форм материального и морального стимулирования работников в соответствии с их трудовой деятельностью и с учетом общественного мнения, изучение влияния стимулов на повышение трудовой и социальной активности трудящихся, укрепление морально-психологического климата в коллективе и др. [10]

1.3 Зарубежный опыт управления персоналом

Многообразный опыт, накопленный в разных странах мира, свидетельствует, что среди всех ресурсов предприятий (материальных, трудовых, финансовых и др.) важнейшее значение имеет именно управление,

[10] Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. С. 46-48.

т. е. способность и умение вырабатывать цели, определять ценностные ориентиры, координировать выполнение задач и функций, обучать работников и добиваться эффективных результатов их деятельности. Именно это характеризует назначение управления, его качество и эффективность, его воздействие на людей с разным уровнем образования, опытом, квалификацией и интересами. Поэтому большое теоретическое и практическое значение имеют выявление и реализация основных тенденций изменения организации управления в XXI веке. В этой связи интерес представляет исследование эволюции организационных структур управления и ее этапов, характерных для развития организаций в XX веке. На рисунке 2 представлены основные характеристики этого процесса.[11]

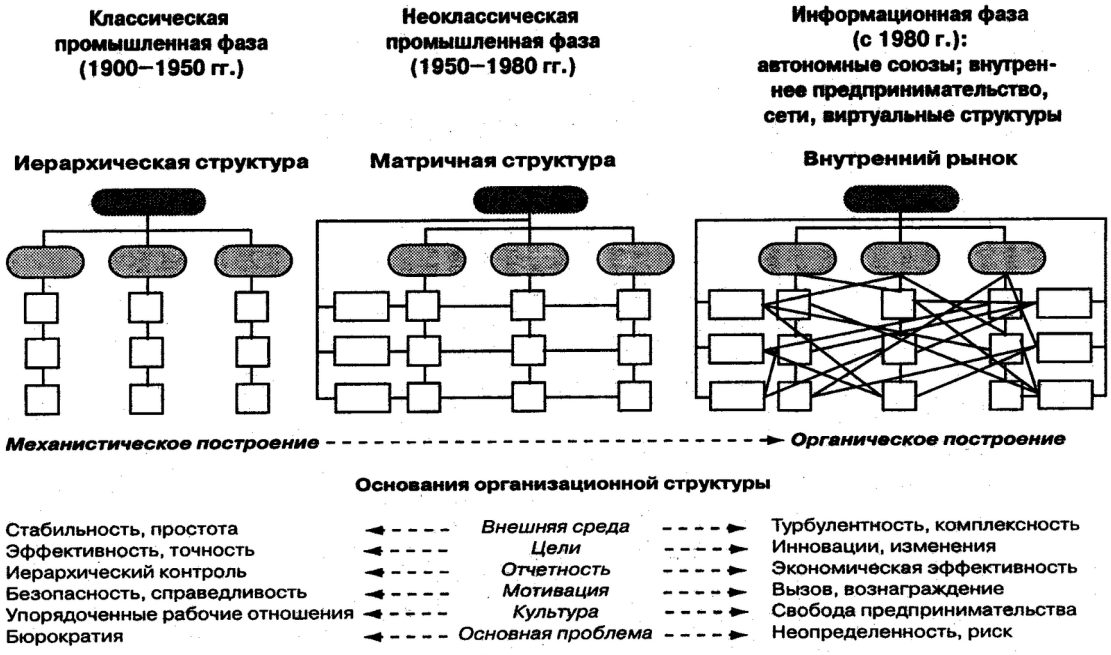
Определяя роль и предстоящие перемены в управлении, важно исходить из реально складывающихся факторов его развития при становлении рыночной экономики. Главной чертой переходного периода является создание принципиально новых институциональных условий рыночных отношений и на этой основе - новых моделей поведения предприятий. В этот период, который может занять десятилетия, ни объем производства, ни прибыль, никакой иной показатель или сфера деятельности сами по себе не могут служить конечным показателем результативности управления. В равной степени важным является и положение на рынке, и инвестиционная активность, и производительность, и развитие человеческих ресурсов, и качество труда и финансовые результаты. Приходится затрачивать немалые средства на установление новых производственных связей. Контроль за всеми этими параметрами непосредственно зависит от управления.[12]

С учетом утверждающегося плюрализма форм собственности можно

[11] Оксинойд, К.Э. Розина Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие. - М.: Проспект, 2014. - 64 с.

[12] Потемкин, В.К. Управление персоналом: учеб. для студ. вузов, специализирующихся на менеджменте организации, экономики труда и упр. персоналом. - М.: Питер, 2010. С. 27-29.

сказать, что характер собственности определяет характер власти. В условиях широкомасштабных процессов смены форм собственности интересы выживания предприятия порождают тип управления, который является промежуточным - уже не административно-командный, но еще не рыночный. Это переходное управление имеет две стороны. Одна из них - изменения в самом управлении (демократизация, децентрализация, переход от вертикальных к горизонтальным связям и др.), а другая - управление самим переходом от одной экономической системы к другой.



В переходный период предприятия оказываются в постоянно меняющейся экономической обстановке, в крайне нестабильных институциональных условиях. Возможности выживания того или иного предприятия очень часто не ясны. Структуры и методы управления, которые в западных фирмах отрабатывались в течение многих десятилетий, не могут переноситься на российские предприятия механически, без учета конкретных внутренних и внешних условий. Нужно время для накопления собственного опыта. Это касается и децентрализации внутрифирменных структур, и становления контрактной системы, функций маркетинга, использования ценных бумаг, финансовой и банковской деятельности. То же самое можно сказать и о других важнейших аспектах управления — участии соучредителей в управлении компаниями, формах и методах работы советов директоров и правлений, договорных отношениях, формировании жизненно необходимой рыночной инфраструктуры. При этом основное значение имеет предоставление в распоряжение руководителей совершенных информационных систем, что открывает огромные возможности для получения ими точных данных о состоянии производства, позволяет разрабатывать обоснованные стратегии хозяйственного развития и успешно вести конкурентную борьбу на мировых рынках.[13]

Не менее важным фактором эффективного управления является отношение к людям как к ведущему ресурсу, капиталу, а не как к фактору издержек производства. Совместить интересы соучредителей с интересами экономики и общества в целом — коренная проблема управления в переходный период. От ее решения будет зависеть способность предприятий конкурировать на мировых рынках.

Другой пример — транснациональные корпорации, которые призваны сыграть основную роль при построении «экономики без границ», объединяющей страны, входившие ранее в Советский Союз. Переход от

[13] Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. С.46.

административных принципов и форм к рыночным в деловых связях между этими странами станет также важнейшим феноменом корпоративного управления в долгосрочной перспективе. Из этого вытекает задача использования и развития мирового опыта управления многонациональными корпорациями, матричной организации, охватывающей одновременно несколько срезов деловой активности — продуктовый, функциональный, территориальный, масштабный (крупный и малый), инфраструктурный.

Все более очевидным становится то, что главной характерной чертой новых систем внутрифирменного управления должны стать ориентация на долгосрочную перспективу, проведение фундаментальных исследований, диверсификацию операций, инновационную деятельность, максимальное использование творческой активности персонала. Децентрализация, сокращение уровней управления, продвижение работников и их оплата в зависимости от реальных результатов станут основными направлениями изменений в аппарате управления. Некоторые наиболее заметные тенденции развития организаций показаны на рисунке 1.3.[14]

Процесс модификации организационных структур управления, конкретных форм и методов руководства производственно-сбытовыми операциями развивается по ряду конкретных направлений. В качестве основных из них можно назвать следующие:

1. *Осуществление децентрализации производственных и сбытовых операций.* С этой целью в рамках крупнейших компаний уже созданы или создаются полуавтономные или автономные отделения, полностью отвечающие за результаты своей работы. На эти отделения возлагается вся полнота ответственности за организацию производственно-сбытовой деятельности. В относительно небольшом органе корпоративного управления концентрируется решение только стратегических вопросов развития, связанных с крупными инвестициями. Каждое отделение полностью

[14] Маслов, В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры учебник. - М.: Финпресс, 2005. С.142-146.

финансирует свою деятельность, вступает на коммерческой основе в партнерские отношения с любыми организациями.

2. *Нововведенческая экспансия, поиск новых рынков и диверсификация операций.* Это направление реализуется через создание в рамках крупных компаний нововведенческих фирм, ориентированных на производство и самостоятельное продвижение на рынки новых изделий и технологий , действующих на принципах рискового финансирования. Широко распространенной практикой крупных компаний становится создание в наиболее перспективных областях небольших предприятий, нацеленных на завоевание в кратчайшие сроки прочных позиций на рынке. Эти предприятия могут создаваться как на самостоятельной основе, так и по соглашению с другими компаниями, на кооперативных началах. В указанных ассоциациях могут принимать участие сотни фирм.

3. *Дебюрократизация, постоянное повышение творческой и производственной отдачи персонала.* Для этого предпринимаются самые разнообразные меры, включая распределение акций среди персонала и образование предприятий, находящихся в коллективной собственности их работников.

рисунок 1.3



В переходной экономике объективно требуются не только

принципиально новые для российских условий формы организации и методы управления, но и переходные режимы деятельности, поэтапная трансформация одних структур в другие, применительно к которым меняется характер государственного и рыночного воздействия. Для того чтобы всесторонне учесть как внутренние особенности хозяйствующих структур, так и динамично меняющиеся внешние условия, а также складывающиеся прогрессивные тенденции, необходимо использовать системный подход к формированию и реорганизации предприятий. В переходный период должны возникнуть условия для использования новой научной модели управления, в основе которой лежат интеграционные процессы в организациях, объединение внутренних рынков компаний с помощью глобальных информационных систем в промышленные и другие союзы различного типа. Для России с ее многообразным историческим опытом и масштабами производства такая долгосрочная перспектива управления в рыночной экономике представляется вполне осуществимой.[15]

Если попытаться обобщить основные требования к организации управления, прогнозируемые на основе анализа уже наметившихся тенденций, то можно выделить следующие их разновидности.

Ориентация на предвидение. Организация может обеспечивать оперативные, независимые и ответственные действия своих работников, только когда предвидение будет служить общей базой для принятия решений, представлять для работников цель, на достижении которой они могут сосредоточить усилия. Это особенно важно в условиях, когда организации должны управлять разнородными в культурном отношении группами как внутри страны, так и за рубежом. Достижение общего понимания и реализация такого подхода внутри и вне фирмы являются одними из ключевых функций высшего управленческого персонала.

---

[15] Мелихов Ю.Е. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Мелихов Ю.Е., Малуев П.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2010.— 193 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/773.— ЭБС «IPRbooks».

Интеграция и перекрещивание функций. Традиционная функциональная организация охватывает такие отдельные сферы, как маркетинг, производство, научные исследования, опытно-конструкторские разработки и др. Организация управления в XXI веке, судя по всему, будет иметь форму матрицы, поскольку ни одно важное решение не сможет приниматься, если оно не будет предусматривать интеграцию и координацию целого ряда функций.

Глобализация. Рост производственных и технологических возможностей во всем мире, всеобщность потребительских и ресурсных рынков требуют глобальной организации действий. Фирма не может только производить или экспортировать товары в другие страны. Она должна иметь глобальную стратегию, которая позволяет действовать в ряде стран на любой стадии цепочки по созданию добавленной стоимости. Например, людские ресурсы, финансы, сырье могут быть найдены в любой части мира. И аналогично научные исследования и опытно-конструкторские разработки, производство могут осуществляться в одной стране, а рынки могут находиться в ряде других стран. Компании должны принимать во внимание условия конкуренции и внешней среды в каждой стране для выработки глобальной стратегии.

Распространение информационных технологий. Фирма будет в значительной мере зависеть от использования информационных технологий в интересах повышения эффективности операций и принимаемых решений, достижения устойчивых конкурентных преимуществ на рынке. Компьютеры, информационные системы, системы связи будут оказывать существенное влияние на деятельность организаций и результаты их работы, на интеграцию производственных и обслуживающих процессов партнеров и повышение их конкурентоспособности.

Ориентация на соучредителей. Компания не сможет функционировать как закрытая организация, заинтересованная лишь в достижении своих внутренних целей. Менеджмент по-прежнему будет уделять

преимущественное внимание соучредителям компании, но интересы других держателей капитала также станут одним из приоритетов корпоративного управления. Фирмы будут играть более активную роль в поддержке культурных и других традиционных бесприбыльных организаций. Возрастет значимость вопросов этики ведения бизнеса в других странах. Потребуется выработка определенных мировых стандартов для глобальной корпорации.

Гибкость и адаптивность. Организация XXI века будет быстро адаптироваться к изменениям отраслевых рынков и внешней среды. Адаптивность как важнейшее свойство организации будет обеспечиваться целенаправленным обучением и тренировкой работников, включением самоанализа в процесс деятельности. Частью обучающейся системы организации станут последовательное экспериментирование, применение соответствующих средств оценки деятельности.[18, с. 347][16]

Ведущая роль клиента. Рыночная ориентация и удовлетворение потребностей клиентов останутся ключевыми факторами. Компании должны будут воспринять этот подход как постоянное условие принятия решений в области бизнеса. Наиболее полное отражение требований клиента к новому продукту или услуге станет их насущной потребностью. Все большее число фирм будет основывать свои системы поощрений и компенсаций исходя из уровня удовлетворения потребностей клиента.

Ориентация на создание добавленной стоимости и качество работы. Чтобы быть конкурентоспособными, компании должны быть уверены в том, что их деятельность обеспечивает создание добавленной стоимости. Это требует концентрации усилий и средств в тех сферах, в которых фирма имеет преимущества и возможность производства высококачественной продукции, создание добавленной стоимости. Это потребует повышения внимания к качеству не только дизайна и распределения продукции и услуг, но и

[16] Михненко П.А. Теория организации [Электронный ресурс]: учебник/ Михненко П.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2013.— 336 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/17049.— ЭБС «IPRbooks».

деятельности всей организации.

Ускорение выхода продукции. Конкуренция, основанная на времени, является относительно новым и весьма важным параметром бизнес-стратегии. Компании-лидеры придают все большее значение оперативности бизнеса при создании гибких и мобильных организаций. Конкуренция, основанная на времени, является решающей в ускорении развития и организации производства новых продуктов. Исследования показывают, что на общие результаты деятельности значительное влияние оказывает задержка выхода нового продукта на рынок. Например, задержка с выходом на рынок на шесть месяцев может привести к потере 1/3 общего объема получаемой за «период жизни» продукта прибыли после налогообложения Жизненный цикл продукта становится короче для большинства продуктов и услуг, поэтому влияние ускорения процесса разработки нового продукта и его выхода на рынок приобретает особое значение. Важно также ускорять другие виды деятельности фирмы, включая выработку управляющих воздействий в связи с изменениями внешней среды.

Возрастание роли инноваций и предпринимательства. У специалистов вызывает большое беспокойство тот факт, что крупные организации не являются в достаточной мере инновационными и предпринимательскими, что инновации присущи в основном малым фирмам. В быстро меняющихся внешних условиях инновации в каждой фирме должны осуществляться своевременно и эффективно. С этим вопросом связана и конкуренция, основанная на времени, поскольку экономически объективной необходимостью является значительное сокращение времени на выпуск нового продукта.[17]

Сегодня можно только предполагать, как будет выглядеть организация XXI века, какими будут ее основные характеристики, черты и требования,

[17] Косолапова М.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Электронный ресурс]: учебник/ Косолапова М.В., Свободин В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2014.— 247 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/5248.— ЭБС «IPRbooks».

что из себя будут представлять ее ценности, структуры и поведение. Ориентировочно можно утверждать, что такая организация будет иметь примерно в два раза меньше уровней, чем в настоящее время. Численность руководителей составит лишь 1/3 их современного состава. Конструирование и создание подобной организации становится задачей ближайшего будущего.

2. ХАРАКТЕРИСТИКА И АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ «ТЕХИНДЕСТРИ»

2.2 Характеристика предприятия ООО «Техиндестри»

Строительная фирма – общество с ограниченной ответственностью «Техиндестри» создано учредительным собранием 19 октября 2001 года.

Уставный капитал на момент образования общества составлял 10 000 рублей, на данный момент – 1 820 000 рублей.

Бригады ООО «Техиндестри» осуществляли комплексный ремонт нескольких жилых комплексов, работая над действующими механизмами, что, естественно, требует повышенного внимания и мастерства. Таким образом, основными заказчиками ООО «Техиндестри» являются крупные промышленные предприятия и строительные компании.

ООО «Техиндестри» - это динамически развивающаяся компания, которая непрерывно растет, осваивает новые направления и технологии, не изменяя при этом своему главному правилу - выполнять работу качественно и в срок. Специалисты компании регулярно проходят аттестацию, а также обучение за счет предприятия.

Круг потребителей услуги, которую оказывает ООО «Техиндестри», достаточно велик, так как строительная отрасль играет огромную социальную, экономическую и политическую роль в развитии города и страны.

Органами управления Общества являются:

— общее собрание учредителей;

— дирекция и генеральный директор.

Предприятие возглавляет генеральный директор, который назначается на должность и освобождается от должности собранием учредителей. Организационная структура управления персоналом предприятия представлена на рисунке 2.1.

При существующей структуре управления персоналом в ООО «Техиндестри» организация работает по функции «Кадры» делегирована генеральным директором заместителю генерального директора по кадрам. Техническое обеспечение (оформление документов по приему, переводу, повышению квалификации и т.д.) возложено на отдел кадров и отдел труда и заработной платы.

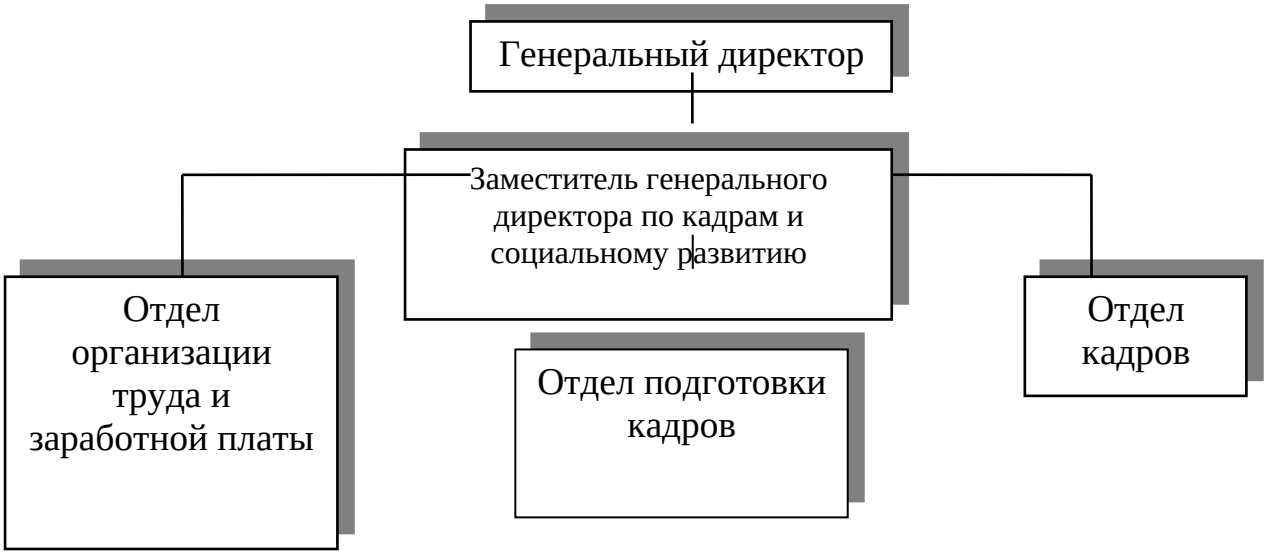


Рисунок 2.1- Существующая структура управления персоналом в ООО «Техиндестри»

Однако следует отметить, что в мировой практике управления персоналом отдел труда, как самостоятельная структурная единица, давно отсутствует. При социалистическом строе это было необходимо, так как информация об оплате труда была открыта и существовала необходимость в

регулировании обширного документопотока.

Кроме того, при ныне действующей структуре управления персоналом в ООО «Техиндестри», обращает на себя внимание загруженность заместителя генерального директора по кадрам другими функциями (информационно-воспитательной работой и социальным развитием предприятия), что просто не позволяет в условиях ограниченности времени и способности руководителя выполнять эту работу в достаточном объеме и на должном уровне.

Предприятие имеет репутацию серьезного партнера и надежного исполнителя строительных работ, несмотря на жесткую конкуренцию между предприятиями, занимающимися аналогичной деятельностью.

2.3 Анализ технико-экономических показателей ООО «Техиндестри»

На основе «Отчета о прибылях и убытках» в таблице 2.1 проанализируем основные финансовые результаты деятельности ООО «Техиндестри» достигнутые в 2014 году.

Таблица 2.1

Динамика показателей прибыли

Показатели	2013	2014	Отклонение 2013-2014	
			Абсолютное	%
1	2	3	4	5
Доходы и расходы по обычным видам деятельности				
1. Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс.руб.	9590	9214,0	-376,0	-3,92
2. Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг, тыс.руб.	(8335)	(8459)	-124,0	1,49
% к выручке	-86,91	-91,81	-4,9	5,63
3. Валовая прибыль, тыс.руб.	1255	755	-500,0	-39,84
% к выручке	13,09	8,19	-4,9	-37,39

4. Коммерческие расходы, тыс.руб. % к выручке				
5.Управленческие расходы, тыс.руб. % к выручке				
6. Прибыль (убыток) от продаж (реализации), тыс.руб.	1255	755	-500	-39,84
% к выручке	13,09	8,19	-4,89	-37,39
Прочие доходы и расходы				
7. Прочие доходы, тыс. р.	209	190	-19	-9,09
8. Прочие расходы, тыс. р.	(470)	(654)	-184	39,15
9. Прибыль (убыток) до налогообложения (бухгалтерская прибыль), тыс. р.	994	291	-703	-70,72
10. Отложенные налоговые обязательства, тыс. р.	0	0		
11. Текущий налог на прибыль, тыс. р.	(239)	(70)	-169	-70,71
12. Чистая прибыль (убыток) отчетного периода, тыс. р.	755	221	-534	-70,73

Из «Отчета о прибылях и убытках» следует, что за анализируемый период ООО «Техиндестри» получило прибыль от продаж в размере 1255 тыс. руб., что равняется 13% от выручки. По сравнению с аналогичным периодом прошлого года прибыль снизилась на 500 тыс. руб., или на 39,8%.

По сравнению с прошлым периодом в текущем наблюдалось снижение выручки от продаж на 376 тыс. руб. при одновременном увеличении на 124 тыс. руб. расходов по обычным видам деятельности.

Изучая расходы по обычным видам деятельности, следует отметить, что организация как и в прошлом году не использовала возможность учитывать общехозяйственные расходы в качестве условно-постоянных, относя их ежемесячно на реализованные товары (работы, услуги).

Убыток от прочих операций за анализируемый период составил 261 тыс. руб., что на 203 тыс. руб. (77,8%) больше, чем убыток за аналогичный период прошлого года. При этом величина убытка от прочих операций составляет 20,8% от абсолютной величины прибыли от продаж за анализируемый период.

Таблица 2.2

Анализ изменения чистой прибыли по факторам, тыс. руб.

Факторы	Изменение чистой прибыли (+увеличение; -снижение)
Изменение чистой прибыли - всего В том числе за счет изменения:	-534,00
1) суммы выручки	-49,21
2) уровня себестоимости в % к выручке	-450,79
3) уровня коммерческих расходов в % к выручке	
4) уровня управленческих расходов в % к выручке	
5) суммы прочих доходов	-19,00
6) суммы прочих расходов	-184,00
8) суммы отложенных налоговых обязательств	0,00
9) суммы текущего налога на прибыль	169,00

Таблица 2.3

Динамика показателей рентабельности

Показатели	2013	2014	Отклонение
1. Средняя величина активов, тыс.руб.	12518	14056	1538
2. Средняя величина собственного капитала, тыс.руб.	3989	4063	74
3. Выручка от реализации (без НДС), тыс.руб.	9590	9214	-376
4. Балансовая прибыль, тыс.руб.	994	291	-703
5. Чистая прибыль, тыс.руб.	755	221	-534
6. Рентабельность активов, %	6,0%	1,6%	-4,5%
7. Рентабельность собственного капитала, %	18,9%	5,4%	-13,5%
8. Рентабельность инвестиций, %	23,9%	6,8%	-17,1%
9. Рентабельность продукции, %	7,9%	2,4%	-5,5%

Из представленных таблиц данных видно, что на конец декабря 2014 года в активах организации доля внеоборотных активов составляет одну треть, а текущих оборотных активов, соответственно, две третьих.

Активы организации в течение рассматриваемого периода увеличились на 1538 тыс. руб. (на 12,3%). Отмечая увеличение активов, необходимо учесть, что собственный капитал увеличился в меньшей степени – на 1,8 %. Отстающее увеличение собственного капитала относительно общего

изменения активов следует рассматривать как негативный фактор.

Таблица 2.4

Состав и структура имущества предприятия и источников его формирования

Показатели	2013 г., тыс.руб.	В % к имуще-ству	2014 г., тыс.руб.	В % к имуществу	Отклонение (гр. 4 – гр. 2)
Актив					
Всего имущества, в том числе:	12518	100,0%	14056	100,0%	1538
Внеоборотные активы	3447	27,5%	3905	27,8%	458
Оборотные активы, в том числе:	9071	72,5%	10151	72,2%	1080
материальные оборотные средства	5768	46,1%	6547	46,6%	779
дебиторская задолженность	3260	26,0%	3506	24,9%	246
денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	31	0,2%	3	0,0%	-28
Реальные активы (справочно)	3094	24,7%	3136	22,3%	42
Пассив					
Собственные средства, в том числе:	3466	27,7%	3540	25,2%	74
собственные оборотные средства	744	5,9%	398	2,8%	-346
Заемные средства, в том числе:	25455	203,3%	29210	207,8%	3755
долгосрочные кредиты и займы	28	0,2%	11	0,1%	-17
краткосрочные кредиты и займы					
кредиторская задолженность, в том числе:	24292	194,1%	28271	201,1%	3979
- по расчетам с поставщиками	5659	45,2%	1241	8,8%	-4418
- задолженность по нетоварным операциям (по оплате труда, социальному страхованию и обеспечению, внебюджетным платежам, расчетам с бюджетом и др.)	18633	148,8%	27029	192,3%	8396
задолженность участникам (учредителям) по выплате доходов	620	5,0%	927	6,6%	307

Рост величины активов организации связан, в первую очередь, с ростом следующих позиций актива баланса (в скобках указана доля изменения данной статьи в общей сумме всех положительно изменившихся статей):

- Запасы: затраты в незавершенном производстве – 932 тыс. руб. (53,7%)

- Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты) – 246 тыс. руб. (13,8%)

- Основные средства – 211 тыс. руб. (11,9%)

- Долгосрочные финансовые вложения – 178 тыс. руб. (10%)

Одновременно, в пассиве баланса наибольший прирост произошел по строке «Займы и кредиты» (+1796 тыс. руб., или 92,4% вклада в прирост пассивов организации за рассматриваемый период).

Среди отрицательно изменившихся статей баланса можно выделить «Запасы: готовая продукция и товары для перепродажи» в активе и «Кредиторская задолженность: прочие кредиторы» в пассиве (–128 тыс. руб. и –368 тыс. руб., соответственно).

Таблица 2.5

Анализ наличия и движения собственных оборотных средств, тыс. р.

Показатели	2013	2014	Отклонение
I. Капитал и резервы, всего	3668	3780	112
Прибавляется:			
Доходы будущих периодов	524	524	0
Исключаются:			
Задолженность по взносам в уставный капитал	0	0	0
II. Собственный капитал предприятия	3989	4063	74
Прибавляются:			
Долгосрочные обязательства, всего	202	240	38
Исключаются:			
Внеоборотные активы, всего	3447	3905	458
III. Собственные оборотные средства	744	398	-346
Изменение собственных оборотных средств за счет изменения:			
1) оборотной части уставного (включая добавочный) капитала	-439	-650	-211
2) величины резервного капитала	0	0	0
3) суммы нераспределенной прибыли (непокрытого убытка)	792	866	74

4) величины незавершенного строительства	4496	5452	956
5) величины долгосрочных финансовых вложений	0	0	0

Данные таблицы свидетельствуют о некотором ухудшении структуры оборотного капитала, так как с 2013 г. по 2014 г. уменьшились собственные оборотные средства на 346 тыс.руб.

Таблица 2.6

Изменение абсолютных показателей финансовой устойчивости предприятия, тыс. р.

Показатели	На начало года	2013	2014
1. Запасы (З)	5768	6547	779
2. Собственные оборотные средства (СОС)	744	398	-346
3. Краткосрочные кредиты и займы	1416	3211	1795
4. Краткосрочная задолженность поставщикам и подрядчикам (непросроченная)	722	747	25
5. Векселя к уплате (непросроченные)			
6. Авансы полученные			
7. Нормальные источники формирования запасов (ИФЗ)	2882	4356	1474
8. Излишек (+), недостаток (-) СОС для покрытия запасов (стр. 2 – стр. 1)	-5024	-6149	-1125
9. Излишек (+), недостаток (-) ИФЗ для покрытия запасов (стр. 7 – стр. 1)	-2886	-2191	695

Неустойчивое финансовое состояние (З>НИФЗ) сопряжено с нарушением платежеспособности и характеризуется наличием нарушений финансовой дисциплины, перебоями в поступлении денежных средств на расчетный счет, снижением доходности деятельности предприятия.

В данной ситуации устойчивость может быть восстановлена путем оптимизации структуры пассивов и обоснованного снижения уровня запасов и затрат.

Таблица 2.7

Изменение относительных показателей финансовой устойчивости предприятия

Показатели	2013	2014	Отклонение
Характеризующие состояние оборотных средств			
1. Коэффициент обеспеченности запасов собственными оборотными средствами	0,13	0,06	-0,07
2. Коэффициент маневренности собственных средств	0,19	0,10	-0,09
3. Коэффициент чистых мобильных средств	-0,06	-0,43	-0,37
Характеризующие состояние основных средств			
4. Индекс постоянного актива	6,05	2,98	-3,06
5. Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств	0,0000	0,0000	0,0000
6. Коэффициент накопления амортизации (износа)			
7. Интенсивность накопления износа			
8. Коэффициент реальной стоимости в имуществе предприятия:			
а) основных и материальных оборотных средств	0,2472	0,2231	-0,0241
б) основных средств	0,5955	0,5174	-0,0782
Характеризующие финансовую независимость предприятия в целом			
9. Коэффициент автономии (независимости)	0,277	0,252	-0,025
10. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	7,34	8,25	0,91

Коэффициент автономии организации на конец 2013 года составил 0,27, а на конец 2014 года – 0,25. Полученное значение говорит о крайне малой доле собственного капитала (27 % и 25%, соответственно) в общем капитале ООО «Техиндестри».

Финансовый леверидж по итогам 2013 года составил 0,39, а по итогам 2014 года еще ниже, то есть 0,34. Значение данного показателя финансовой устойчивости более чем в два раза ниже нормы. Это говорит о превышении заемного капитала над собственном более, чем в два раза. То есть ООО

«Техиндестри» привлекает для своей деятельность большое количество заемных средств.

Значение коэффициента покрытия инвестиций на конец предыдущего периода составило 0,29, на конец отчетного – 0,27, что значительно ниже общепринятого в мировой практике значения (доля собственного капитала и долгосрочных обязательств в общей сумме капитала ООО «Техиндестри» составляет всего 29% и 27%, соответственно).

Значение коэффициента маневренности собственного капитала на 31 декабря 2013 года составило 0,06, а на 31 декабря 2014 года снизилось до –0,03. Считается, что оптимальный диапазон значений коэффициента 0,5–0,6. И хотя на практике норматив для этого показателя не определен, полученное здесь значение говорит о большом недостатке собственного капитала для обеспечения стабильного финансового положения ООО «Техиндестри».

Итоговое значение коэффициента обеспеченности материальных запасов (0,04 – в 2013, и –0,02 – в 2014 году) показывает, что материально-производственные запасы в недостаточной степени обеспечены собственными оборотными средствами ООО «Техиндестри».

По коэффициенту краткосрочной задолженности видно, что величина краткосрочной кредиторской задолженности ООО «Техиндестри» на конец 2014 года значительно превосходит величину долгосрочной задолженности (98% и 2%, соответственно). При этом в 2014 году доля долгосрочной задолженности фактически не изменилась.

Эффективность использования оборотных средств характеризуется, прежде всего, их оборачиваемостью. Под оборачиваемостью средств понимается продолжительность прохождения средствами отдельных стадий производства и обращения. Оборачиваемость оборотных средств исчисляется продолжительностью одного оборота в днях (оборачиваемость оборотных средств в днях) и количеством оборотов за отчётный период (коэффициент оборачиваемости).

ООС = Выручка / ОС

В 2013 году – ООС = 9214 / 9071 = 1,02

В 2014 году – ООС = 9590/10151 = 0,94

Снижение коэффициента оборачиваемости свидетельствует о сокращении эффективности использования оборотных средств.

Оборачиваемость запасов характеризуется коэффициентом оборачиваемости запасов и период оборачиваемости запасов.

ОЗ = выручка / З

В 2013 году – ОЗ = 9214 / 5635 = 1,64

В 2014 году – ОЗ = 9590 / 6431 = 1,49

Снижение данного показателя говорит о снижении затоваривания предприятия ООО «Техиндестри».

Таблица 2.8

Изменение показателей эффективности использования ресурсов предприятия

Показатели	2013 г.	2014 г.	Темп изменения, %
1. Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс.руб.	9590	9214	-3,92
2. Балансовая прибыль, тыс.руб.	994	291	-70,72
3. Средняя величина авансированного капитала (активов), тыс.руб.	12518	14056	12,29
4. Среднесписочная численность работников, чел.	364	360	-1,10
5. Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс.руб.	2259	2470	9,34
6. Среднегодовая выработка продукции на 1 работника, руб.	26,3	25,6	-2,85
7. Фондоотдача, руб.	4,2	3,7	-12,13
8. Ресурсоотдача (коэффициент оборачиваемости авансированного капитала)	0,77	0,66	-14,43

По сравнению с 2013 годом в 2014 году выручка от продаж снизилась на 3,92 %.

К основным производственным фондам относятся средства труда (здания, сооружения, передаточные устройства, машины и оборудование, транспортные средства, инструменты и др.), с помощью которых изготавливается продукция предприятия. В балансе предприятия – основные средства. Стоимость основных производственных фондов в 2013 году по сравнению с 2014 годом выросла на 9,34 %.

Реализованная продукция, работы, услуги на рубль стоимости основных производственных фондов рассчитывается как отношение выручки от продаж к основным средствам. По предприятию ООО «Техиндестри» данный коэффициент достаточно высок, то есть в 2013 году он составляет 4,25 рублей на 1 рубль основных фондов, а в 2014 году снизился на 12,24 % и составил 3,73 рубля.

Численность работающих по штатному расписанию в 2013 году составляла 364 человека, в 2014 году было сокращено 4 ставки в финансовом отделе ООО «Техиндестри».

Реализация продукции на одного человека в 2014 году снизилась на 2,88% по сравнению с 2013 годом, это связано с большим снижением выручки от реализации, чем снижение численности работников.

Полная себестоимость реализованной продукции включает в себя все затраты, в том числе внереализационные. Полная себестоимость реализации ООО «Техиндестри» выросла в 2014 году на 3,5%. Это в основном связано с ростом цен на материалы.

Затраты на рубль реализованной продукции, работ, услуг выросли на 7,61% и составили 99 копеек на 1 рубль выручки, таким образом можно сказать о низкой прибыльности предприятия, которая составляет всего 1 копейку из 1 рубля.

Прибыль (убыток) от реализации продукции, работ, услуг по Отчету о прибылях и убытках ООО «Техиндестри» составляет в 2013 и 2014 гг. 1255 и

755 тыс. рублей соответственно. Такое резкое снижение прибыли (на 39,84%) обусловлено ростом затрат и снижением выручки от реализации.

Рентабельность продаж – коэффициент рентабельности, который показывает долю прибыли в каждом заработанном рубле (прибыль от продаж). Рассчитывается как отношение прибыли к объёму продаж.

В случае с ООО «Техиндестри» данный коэффициент достаточно низкий в 2013 году 13,1%, а в 2014 году еще снижен на 40% и составил уже – 8,2%.

Динамика развития предприятия отрицательна. Объем реализации за год снизился на 3,92% при одновременном росте полной себестоимости на 3,5%, что отразилось на снижении прибыли, а, следовательно, и на снижении рентабельности продаж в 2014 году на 40%.

Таблица 2.9

Динамика показателей оборачиваемости оборотных средств

Показатели	2013	2014	Отклонение
1. Выручка от реализации (без НДС), тыс.руб.	9590	9214	-376
2. Остатки оборотных средств, тыс.руб.:			
- на начало года	7931	9071	1140
- на конец года	9071	10151	1080
3. Средний остаток оборотных средств, тыс.руб.	8501	9611	1110
4. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств, количество раз	1,13	0,96	-0,17
5. Продолжительность одного оборота, дней	323,55	380,73	57,17
6. Коэффициент закрепления оборотных средств	0,886	1,043	0,157
7. Дополнительное привлечение (высвобождение) оборотных средств в результате изменения их оборачиваемости, тыс.руб.		1502,2	

В случае, если наблюдается снижение продолжительности оборота и

рост коэффициента оборачиваемости, необходимо выяснить причины. Эта задача может быть решена способом цепных подстановок на основе следующей факторной модели:

ΔКоб=Кобо-Кобп

К*об=Вро/Оссп

Расчет влияния факторов на изменение показателя оборачиваемости:

- изменения объема реализованной продукции (работ, услуг):

ΔК1об = К*об - Кобп;

- изменения средней стоимости остатков оборотных средств:

ΔК2об=Кобо-К*об

Проверка результатов влияния факторов:

ΔК1об + ΔК2об= Коб

Проведем расчеты по оценке факторов, повлиявших на отмеченную динамику рассматриваемых показателей оборотных средств предприятия

ΔКоб=Кобо-Кобп = 0,96-1,13 = -0,17

К*об = 9214 / 9590 = 0,961

ΔК1об = 0,96-1,13 = -0,17

ΔК2об = 0,961-0,96=0,001

На предприятии за счет роста оборачиваемости оборотных средств условное увеличение объема продаж составило:

ΔВр = ΔКоб * Оссо = -0,17*9611= - 1633,87 тыс. руб.

Таблица 2.10

Динамика показателей оборачиваемости дебиторской задолженности

Показатели	2013	2014	Отклонение
Выручка от реализации, тыс.руб	9590	9214	-376
Средняя дебиторская задолженность, тыс.руб.	3983	3383	-600
Сомнительная дебиторская задолженность, тыс.руб.			
Оборачиваемость дебиторской задолженности, количество раз	2,408	2,724	0,316
Период погашения дебиторской задолженности, дни	151,595	134,013	-17,582
Доля дебиторской задолженности в общем объеме оборотных средств, %	0,469	0,352	-0,117
Отношение средней величины дебиторской задолженности к выручке от реализации	0,415	0,367	-0,048
Доля сомнительной дебиторской задолженности в общем объеме дебиторской задолженности, %			

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности увеличился на 0,316 с 2,408 раз до 2,724 раз, что является хорошей тенденцией для организации, но в основном данные за счет уменьшения выручки от реализации.

Таблица 2.11

Динамика показателей оборачиваемости товарно-материальных запасов

Показатели	2013	2014	Отклонение
1. Себестоимость реализованной продукции, тыс.руб.	(8335)	(8459)	-124
2. Средние товарно-материальные запасы, тыс.руб.	59062,0	71370	12308,0
В том числе:			
а) средние запасы сырья и материалов, тыс.руб.	666	729	63
3.Оборачиваемость товарно-материальных запасов, количество раз	0,141	0,119	-0,023
Из них:			
а) запасов сырья и материалов	12,513	11,600	-0,913
4. Срок хранения запасов, дней	2586,4	3079,6	493,2
Из них:			
а) запасов сырья и материалов	29,170	31,466	2,296

Снизилась себестоимость реализованной продукции на 124 000 руб., что благоприятно влияет на увеличение прибыли организации, увеличились ТМЗ.

Таблица 2.12

Сравнительная оценка условий оказания и получения коммерческого кредита на предприятии

Дебиторская задолженность	Год		Кредиторская задолженность	Год	
	2013	2014		2013	2014
1. Выручка от реализации, тыс.руб.	9590	9214	1. Оборот по дебету сч. 60 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками», тыс.руб.	2985	3367
2. Средняя задолженность покупателей за продукцию, товары, услуги и работы	875,0	977,0	2. Средняя задолженность перед поставщиками за продукцию, товары и услуги	670	735
3. Срок погашения задолженности покупателей за продукцию, товары, услуги и работы	33,3	38,7	3. Срок погашения задолженности перед поставщиками за продукцию, товары и услуги	81,9263	79,6236
4. Срок хранения запасов, сырья и материалов	29,17	31,47			
5. Период хранения готовой продукции	-	-			
6. Период однократного оборота средств	62,5	70,2			
7. Задолженность поставщиков по авансам выданным	-	-			

Таблица 2.13

Изменение коэффициента устойчивости экономического роста и факторов его определяющих

Показатели	2013	2014	Отклонение	
			Абсолютное	%
1. Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс.руб.	9590	9214	-376	96,1
2. Чистая прибыль, тыс.руб.	755	221	-534	29,3
3. Реинвестированная прибыль, тыс.руб.	755	221	-534	29,3
4. Средняя величина активов, тыс.руб.	12518	14056	1538	112,3
5. Средняя величина собственного капитала, тыс.руб.	3989,0	4063,0	74	101,9
6. Коэффициент финансовой зависимости Кфз	3,138	3,460	0,321	110,241
7. Ресурсоотдача (коэффициент оборачиваемости авансированного капитала) ($К_{ОА}$)	0,766	0,656	-0,111	85,566
8. Уровень рентабельности реализованной продукции, % ($У_{РР}$)	0,079	0,024	-0,055	30,466
9. Коэффициент реинвестирования прибыли ($К_{РП}$)	1	1	0	100
10. Коэффициент устойчивости экономического роста, % ($К_{УР}$)	0,189	0,054	-0,1349	28,738

Коэффициент устойчивости экономического роста значительно снизился с 2013 г. По 2014 г. в 3,5 раза, что является негативным фактором и говорит о спаде в развитии организации.

Таблица 2.14

Расчет влияния факторов на изменение коэффициента устойчивости экономического роста

Факторы	Порядок расчета	Изменение $К_{УС,}$ (+ повышение; - снижение)
1. Изменение коэффициента финансовой зависимости	=9,026*0,276*0,038*1	0,0947
2. Изменение ресурсоотдачи (коэффициента	=3,46*-0,111*0,079*1	0,0883

оборачиваемости авансированного капитала)		
3. Изменение уровня рентабельности реализованной продукции	=3,46*0,656*-0,055*1	-0,2142
4. Изменение коэффициента реинвестирования	=3,46*0,656*0,024*0	0,0000
Совокупное влияние факторов		-0,0312

В большей степени на коэффициент устойчивости влияет фактор изменения уровня рентабельности реализованной продукции и услуг.

Для увеличения коэффициента устойчивости экономического роста, предприятию необходимо увеличить показатель финансовой зависимости, а также повысить эффективность использования ресурсов.

Таблица 2.15

Изменение показателей платежеспособности предприятия за год

Показатели	2013	2014	Изменение
1. Выручка от реализации, тыс.руб.	9590	9214	-376
2. Оборотные средства, тыс.руб.	9071	10151	1080
3. Краткосрочная задолженность, тыс.руб.	12518	14056	1538
4. Общий коэффициент покрытия (текущей ликвидности)	0,7246	0,7222	-0,0025
5. Промежуточный коэффициент покрытия	0,2629	0,2496	-0,0133
6. Коэффициент абсолютной ликвидности	0,0025	0,0002	-0,0023
7. Коэффициент чистой выручки	0,0787	0,0240	-0,0547

Анализ финансовых показателей предприятия показывают, что соотношение активов и пассивов в конце отчетного периода имеет вид:

А1< П1;

А2 >П2;

А3 > П3;

А4 < П4.

Таким образом, текущая ликвидность баланса ООО «Техиндестри» является недостаточной.

Анализ первого неравенства свидетельствует о том, что в ближайшее время ООО «Техиндестри» не удастся поправить свою платежеспособность. Однако и быстро реализуемые активы не только не покрывают краткосрочные пассивы, но и не в состоянии, в случае их продажи покрыть платежный недостаток по наиболее ликвидным активам.

2.4 Анализ и оценка кадровой политики ООО «Техиндестри»

Основная задача ООО «Техиндестри» в области формирования кадровой политики заключается в формировании «команды», состоящей из высококвалифицированных работников, стремящихся реализовать свой потенциал в решении технических, экономических и социальных задач ООО «Техиндестри».

Создание условий для оптимального использования кадрового потенциала, укрепления единой корпоративной культуры, эффективной мотивации и профессионального развития работников.

Целью кадровой политики ООО «Техиндестри» является формулирования ключевых принципов управления персоналом и характеристика основных направлений системы управления персоналом.

Основополагающим принципом кадровой политики в организации является ее направленность на обеспечение баланса между экономической и социальной эффективностью использования человеческих ресурсов. Под экономической эффективностью понимается использование результатов профессиональной деятельности работников ООО «Техиндестри» для достижения стратегических целей и задач ООО «Техиндестри».

Социальная эффективность заключается в создании условий для удовлетворения социально-экономических ожиданий, потребностей и интересов работников ООО «Техиндестри».

Ключевые принципы деятельности кадровой политики приведены в таблице 2.16

Таблица 2.16

Ключевые принципы деятельности кадровой политики ООО «Техиндестри»

№ п/п	Принципы	Описание
1	доступность и открытость для персонала ООО «Техиндестри»	на предприятии работники оповещаются о всех нововведениях в области кадрового управления; основные положения политики в области управления персоналом изложены в кодексе корпоративной культуры, с которым ознакомлен каждый работник.
2	гибкость	возможность применения в условиях динамичных организационных, экономических, а также внешних изменений. Этот принцип особенно актуален в условиях современного кризиса строительной отрасли.
3	обязательность	для исполнения работниками любого должностного уровня принципов политики по управлению персоналом, а также процедур управления персоналом, закрепленных во внутренних нормативных документах.
4	универсальность	направленность на обеспечение комплекса мер, позволяющих решить любые производственные, профессиональные и социальные ситуации.
5	совершенствование	постоянное совершенствование методов управления персоналом на основе современных концепций управления персоналом с учетом особенностей и стандартов ООО «Техиндестри»;
6	эффективность	соответствие затрат полученным результатам по количеству и качеству
7	объективность	обеспечение непредвзятого, всестороннего подхода, который отражает реальную действительность и достигаемые задачи
8	преемственность	обозначение долгосрочных ключевых принципов политики в области управления персоналом ООО «Техиндестри», приверженность которым сохраняется в условиях динамичных организационных, экономических, а также внешних изменений.

Проанализируем основные направления кадровой политики ООО «Техиндестри»:

1. Обеспечение предприятия человеческими ресурсами (планирование потребности в персонале, поиск персонала, набор и отбор персонала);

2. Использование персонала (адаптация персонала, мотивация

персонала, оценка персонала, составление индивидуальных программ карьерного роста);

3. Управление знаниями в компании (централизация и систематизация знаний, коллективизация знаний, интенсивность создания и использования знаний, организация системы профессионального обучения сотрудников организации);

4. Корпоративная культура (создание и продвижение);

5. Планирование потребности в персонале должно быть направлено на решение специфических задач управления персоналом. К числу таких задач относятся:

– точное определение потребностей организации (предприятия) в персонале на плановый период;

– определение потребности в привлечении (или высвобождении) работников исходя из перспектив развития фирмы в плановом периоде;

– обеспечение рационального использования кадрового потенциала организации (предприятия);

– разработка мероприятий по развитию и обучению персонала в плановом периоде;

– определение расходов на персонал.

В ООО «Техиндестри» развиты только некоторые элементы системы планирования потребности в персонале:

– Разрабатываются мероприятия по развитию и обучению персонала, на основании заявленной потребности в обучении и развитии как сотрудниками так и их руководителями составляется план обучения на год, на основании этого плана сотрудниками разрабатываются внутренние обучающие программы.

– Отдел обучения составляет сводный план обучения в компании, утверждает его у генерального директора и вносит сумму расходов на обучение в годовой бюджет.

– Определяется фонд оплаты труда на год, с учетом плановых

повышений уровня оплаты труда, возможных реструктуризационных изменений и т.п. в соответствии с планом развития организации на год.

– Формируется бюджет затрат на привлечение персонала

– Определяется фонд дополнительных социальных выплат.

– Формируется бюджет на социально-корпоративную сферу и т.п.

– Остальные элементы системы планирования потребности в персонале развиты слабо и носят не системный характер.

Поиском, набором и отбором персонала в ООО «Техиндестри» занимаются специалисты отдела службы по управлению и развитию персонала на основании поданной руководителем заявки на подбор персонала.

На этапе подбора персонала соискатели заполняют анкеты и листы самоанализа, проходят собеседование с менеджером по персоналу, он использует различные методы проведения интервью с кандидатом:

1) Стандартное биографическое интервью;

2) Структурированное интервью: проективные вопросы, case-интервью, биографическое интервью, оценка достоверности информации;

3) Стресс-интервью;

4) Интервью по компетенциям «20 граней».

На этапе отбора кандидаты проходят психологическую оценку. В 2014 году в ООО «Техиндестри» психологическую оценку прошли 24 кандидата.

Большим недостатком кадровой политики в данном направлении является отсутствие кадрового резерва. Внедрение технологии кадрового резерва позволит оперативно закрывать вакансии, сократить затраты на подбор персонала, повысит мотивацию сотрудников, даст возможность карьерного роста опытным сотрудникам.

Большое число сотрудников увольняется в первый месяц работы на новом месте, чтоб избежать этого, в компании разработана и внедряется ***система адаптации и наставничества новых сотрудников***. Положение о

системе индивидуального наставничества апробировалось в июле 2013 г. и вступило в действие с сентября 2013 г. Система адаптации в ООО «Техиндестри» включает в себя:

1) Каждый вновь принятый в компанию сотрудник получает «Справочник новичка» он разработан и введен в использование для наиболее эффективного и оперативного ознакомления вновь принятых сотрудников с информацией о структуре компании, её истории, направлениях бизнеса, руководителях, корпоративном кодексе и корпоративных стандартах, а также образцами необходимых документов и списком «нужных» телефонов.

2) В первые две недели работы все новые сотрудники посещают обучающее мероприятие, где получают более подробную информацию о структуре компании, направлениях ее деятельности, системе обучения и развития сотрудников компании, знакомятся с корпоративной культурой.

3) Должностная инструкция

4) Должностные обязанности

5) Карта компетенций

6) Карта взаимодействия

Так же этими документами руководствуются менеджеры по персоналу при подборе сотрудников на открытые вакансии.

Система мотивации персонала ООО «Техиндестри» представляет собой совокупность систем материального и нематериального стимулирования сотрудников. Система мотивации персонала состоит из следующих компонентов:

– система прямой материальной мотивации;
– система косвенной материальной мотивации;
– система нематериальной мотивации.

Система прямой материальной мотивации персонала состоит из базового оклада и премиальных (переменная часть заработной платы и премия из фонда руководителя). Базовый оклад - это постоянная часть заработной платы работника, премиальные - это переменная часть

заработной платы сотрудника, которая может быть пересмотрена. Таким образом, система прямой материальной мотивации фактически есть ни что иное, как система оплаты труда. Для специалистов базовый оклад составляет 50% заработной платы, 50% - премиальные за выполнение специальных задач. Для среднего и топ-менеджмента базовый оклад - 100%, премиальные - 200%. Так же при наличии дополнительных средств в ФОТ руководитель может выписать сотруднику «премию из фонда руководителя» по результатам работы за определенный период или за достижение отличных результатов деятельности.

Таким образом, прямой материальной мотивацией в ООО «Техиндестри» является заработная плата, которая зависит от занимаемой должности, квалификации, стажа работы, количества и качества затрачиваемого труда.

Система косвенной материальной мотивации - это так называемый компенсационный пакет (соцпакет), предоставляемый работнику. Компенсационный пакет - это бенефиты, предоставляемые сотруднику организации в зависимости от уровня его должности, профессионализма, авторитета.

Систему косвенного материального стимулирования анализируемого предприятия можно разделить на два блока:

1) Обязательные бенефиты - регламентируются трудовым законодательством (оплата больничных листов, оплата ежегодных отпусков, обязательное медицинское страхование, отчисления на обязательное пенсионное страхование);

2) Добровольные бенефиты - используются работодателем на добровольной основе в соответствии с положением о социальных выплатах и льготах работникам, размер выплат корректируется ежегодно (бракосочетание, рождение ребенка, сильное повреждение или утеря имущества, смерть родственника 1-го круга).

3) Система нематериальной мотивации - это совокупность внешних

стимулов немонетарного характера, которые используются в организации для поощрения эффективного труда сотрудников. Практический опыт показывает, что зарплата и используемая система бенефитов (соцпакет) не всегда являются решающим фактором повышения заинтересованности сотрудников к работе в тои или иной организации. Очень важным условием для решения данной задачи является использование методов нематериального стимулирования. В ООО «Техиндестри» используются традиционные методы нематериального стимулирования, такие как:

– обеспечение карьерного роста сотрудников (бесплатное обучение, движение «вверх» по карьерной лестнице с повышением занимаемого статуса);

– приоритет при планировании отпуска;

– устная и/или письменная благодарность за эффективную работу по итогам работы за полгода и год, ценные призы (за полгода благодарность вручается при общем собрании коллектива структурной единицы генеральным директором, за год - на Новогоднем корпоративном мероприятии группы компаний, так же вручаются ценные призы. Само Новогоднее мероприятие так же является методом нематериального стимулирования, т.к. проводится с приглашением артистов и полностью за счет компании);

– доска почета (представление на сотрудника для размещение на доске почета вносит руководитель структурной единицы каждые полгода на имя генерального директора. Представление включает в себя: резюме сотрудника, результаты деятельности за год, обоснование для размещения на доске почета);

– организация и проведение корпоративных мероприятий для сотрудников и их детей.

– в компании регулярно проводятся мероприятия по обмену опытом, где сотрудники делятся знаниями и навыками, в том числе, полученными на

внешнем обучении.

Анализ кадровой политики ООО «Техиндестри» выявил следующие проблемы в управлении персоналом:

– Отсутствие кадрового резерва;

– Непрозрачная и несправедливая модель компенсаций и вознаграждений каждого работника в соответствии с выполняемым функционалом, статусом позиции, ответственности в рамках компетенций, с вкладом в общий результат;

– Необъективность оценки по итогам аттестации, не учитываются объективные показатели работы (KPI).

3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «ТЕХИНДЕСТРИ»

3.1 Анализ кадрового потенциала предприятия ООО «Техиндестри»

Анализ трудового потенциала предприятия, его развития и использования проводился за период с 2012 г. по 2014 г. включительно.

Одной из характеристик трудового потенциала предприятия является численность персонала, его структура и динамика. Проанализируем изменение численности персонала и полученные результаты представим в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Наличие и динамика численности персонала предприятия

Наименование показателя	Год			Темп роста, %		
	2012	2013	2014	2013/2012	2014/2013	2014/212
Среднесписочная численность работников, всего	251	364	360	145	98,9	143,4
в том числе:						

Промышленно-производственный персонал	83	137	138	165,1	100,1	166,2
Рабочие	98	157	151	160,2	96,2	154,1
Служащие	24	25	25	104,2	100	104,2
из них:						
Руководители	11	11	11	100	100	100
Специалисты	13	13	14	1	107,7	107,7
Персонал непромышленных организаций	22	21	21	95,5	1	95,5

На протяжении анализируемого периода среднесписочная численность персонала предприятия увеличивалась, однако рост был незначительный. Кроме того, эта тенденция была неустойчивой. Наибольшее увеличение наблюдалось среди промышленно-производственного персонала — 65,1% в 2013 г. по сравнению с 2012 г. Самый низкий темп был характерен для служащих — 4,2%. Наряду с увеличением среднесписочной численности ППП отмечалось сокращение персонала непромышленных организаций. Здесь также наблюдалась неустойчивая тенденция. В целом среднесписочная численность персонала в 2014 г. по сравнению с 2012 г. увеличилась на 43,4%.

На основе данного анализа можно сделать вывод о том, что рост среднесписочной численности ППП свидетельствует об экстенсивном наращивании трудового потенциала предприятия. Различные темпы роста работников разных категорий привели к определенным структурным сдвигам. Проанализируем структурные изменения в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Анализ структуры персонала по категориям

Наименование показателя	Год					
	2012		2013		2014	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Списочная численность работников на конец года, всего	251	100	364	100	360	100

в том числе:						
Служащие	71	28,3	69	19,0	71	19,7
из них:						
Руководители	11	4,4	11	3	11	3,1
Специалисты	13	5,2	13	3,6	14	3,9
другие служащие	47	18,7	45	12,4	46	12,8
Рабочие	98	39	157	43,1	151	41,9

В целом структура персонала предприятия изменилась незначительно. Наибольшую долю составляли рабочие – более 40%. При этом на протяжении всего анализируемого периода отмечалось увеличение процентной доли рабочих и снижение доли служащих. Наглядно это можно увидеть на рисунке 3.1.

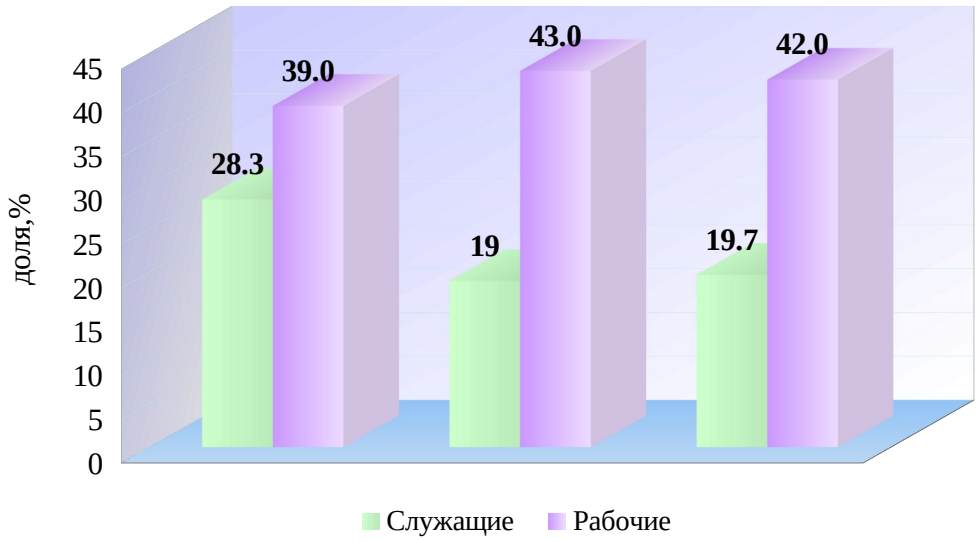
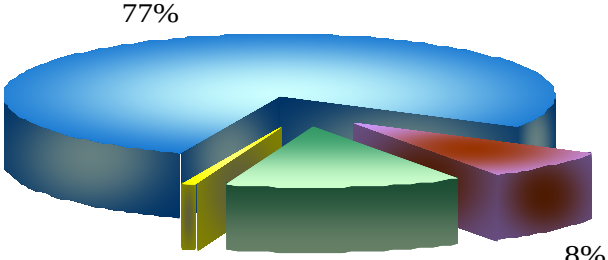


Рисунок 3.1. Динамика структуры персонала ООО «Техиндестри» по категориям

В категории «служащие» также происходили структурные сдвиги. В целом на конец 2014 г. доля руководителей и других служащих осталась неизменной по сравнению с 2012 г., но на протяжении всего периода доля специалистов сокращалась, но уменьшение было незначительным. Представим структуру персонала ООО «Техиндестри» на конец периода на рисунке 3.2.

Рисунок 3.2. Структура персонала ООО «Техиндестри» по категориям



В целом отмечалось увеличение доли рабочих в 2014 г. по сравнению с 2012 г. на 0,9 процентных пункта. В категории служащие произошло уменьшение доли специалистов на 0,8 процентных пункта при сохранении доли руководителей и служащих на прежнем уровне.

Одной из характеристик трудового потенциала предприятия является половозрастной состав персонала.

Таблица 3.3

Распределение работников предприятия по полу в разрезе категорий

Наименование показателя	Год					
	2012		2013		2014	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
1	2	3	4	5	6	7
Списочная численность работников на конец года, всего	251	100	364	100	360	100
из них:						
Мужчины	211	84	324	89	318	88
Женщины	40	16	40	11	42	12
Распределение специалистов предприятия по полу						
Специалисты, всего	13	100	13	100	14	100
из них:						
Женщин	4	31	4	31	4	29
Распределение служащих предприятия по полу						
Другие служащие, всего	47	100	45	100	46	100
из них:						
Женщин	21	45	21	45	22	48
Распределение рабочих предприятия по полу						
Рабочие, всего	98	100	157	100	151	100
из них:						
Женщин	15	15	15	31	16	31

Анализ общей структуры работников ООО «Техиндестри» по полу говорит о том, что коллектив является преимущественно мужским.

Доля мужчин в 2014 г. составила 88%. За анализируемый период она увеличилась на 4 процентных пункта.

Среди категорий соотношение мужчин и женщин резко отличалось. В 2014 г. наибольший удельный вес занимали женщины в категории «другие служащие» — 48%.

Учитывая вредность производства, положительной тенденцией для предприятия является сокращение удельного веса женщин в категории «рабочие». В 2014 г. их доля в общей численности рабочих составила 30,8%, что ниже уровня 2012 г.

Проведем анализ возрастного состава персонала ООО «Техиндестри» в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Анализ структуры персонала предприятия по возрасту

Наименование показателя	2012 г.		2013 г.		2014 г.	
Списочная численность на конец года	чел.	%	чел.	%	чел.	%
1	2	3	4	5	6	7
16-24	23	9	40	11	43	12
25-29	42	17	47	13	43	12
30-39	80	32	113	31	108	30
40-49	63	25	95	26	101	28
50-54	28	11	47	13	40	11
55 лет и старше	15	6	22	6	25	7
Итого:	251	100	364	100	360	100

Изобразим структуру персонала предприятия по возрасту на рисунке 3.3.

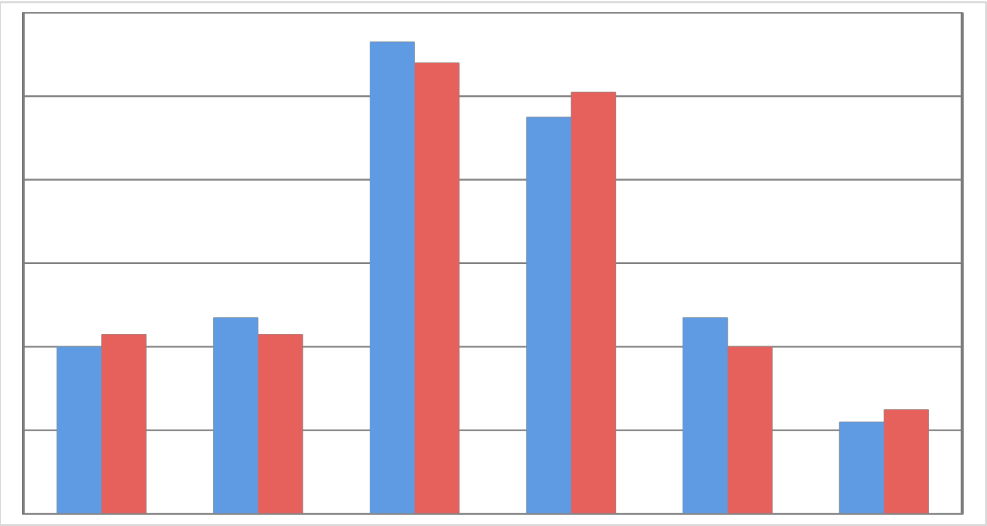


Рисунок 3.3. Структура персонала предприятия по возрасту.

Наибольший удельный вес в структуре персонала предприятия составляют работники в возрасте от 30 до 39 лет. В 2014 г. их доля составляла 30% от общей численности. Вторая по значимости группа — работники в возрасте от 40 до 49 лет. Их удельный вес в структуре персонала в 2014 г. составлял 28%. На протяжении анализируемого периода их удельный вес стабильно увеличивался на 1 процентный пункт наряду с постоянством удельного веса предыдущей возрастной группы.

Среди руководителей наметились две тенденции: увеличение работников в возрасте от 25 до 29 лет и увеличение доли руководителей в возрасте 55 лет и старше на 5 процентных пункта в 2013 г. и на 1 процентный пункт в 2014 г. С одной стороны это свидетельствует о притоке молодых инициативных руководителей, с другой — о сохранении работников на руководящих постах, обладающих большим практическим опытом с целью не потерять этот опыт, а передать его молодому поколению руководителей. Это видно в таблице 3.5.

Таблица 3.5

Анализ структуры руководителей предприятия по возрасту

Наименование показателя	2012 г.		2013 г.		2014 г.	
Списочная численность на конец года	чел.	%	чел.	%	чел.	%
16-24	0	0	0	0	0	0
25-29	3	27	3	27	3	27
30-39	5	45	5	45	5	45
40-49	2	18	2	18	2	18
50-54	1	9	1	9	1	9
55 лет и старше	0	0	0	0	0	0
Итого:	11	100	11	100	11	100

Изобразим структуру руководителей предприятия по возрасту на рисунке 3.4.

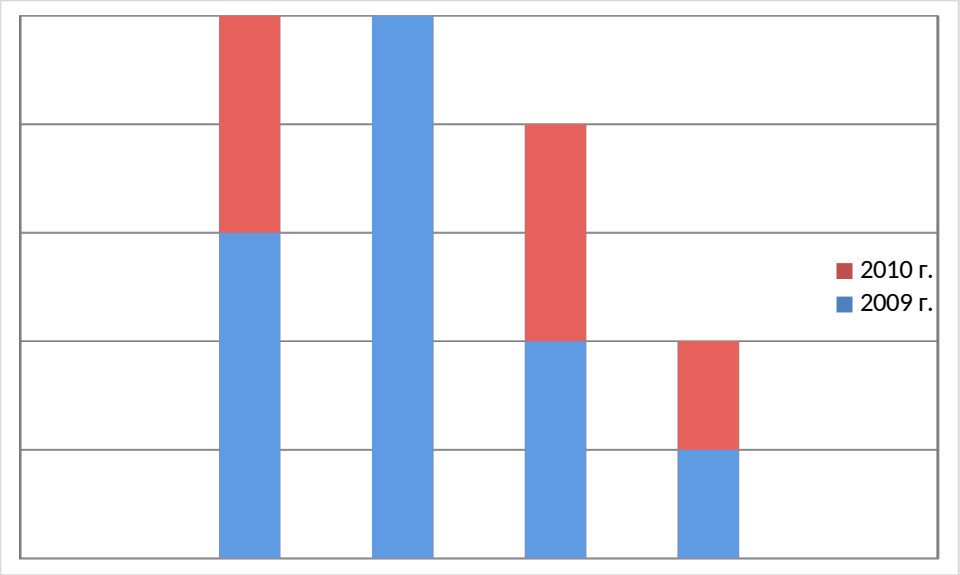


Рисунок 3.4. Структура руководителей предприятия по возрасту.

Анализ возрастной структуры специалистов в таблице 3.5. показывает, что численность этой группы работников была неизменной с 2012 г. по 2014 г.

Анализ таблицы 3.6. показал, что на протяжении трех лет не происходило сильных изменений.

Таблица 3.6

Анализ структуры специалистов предприятия по возрасту

Наименование показателя	2012 г.		2013 г.		2014 г.	
Списочная численность на конец года	чел.	%	чел.	%	чел.	%
16-24	0	0	0	0	0	0
25-29	2	16	2	16	2	20
30-39	5	40	5	40	5	34
40-49	3	27	3	27	4	29
50-54	2	13	2	13	2	11
55 лет и старше	1	4	1	4	1	6
Итого:	13	100	13	100	14	100

Изобразим структуру специалистов предприятия по возрасту на рисунке 3.5.

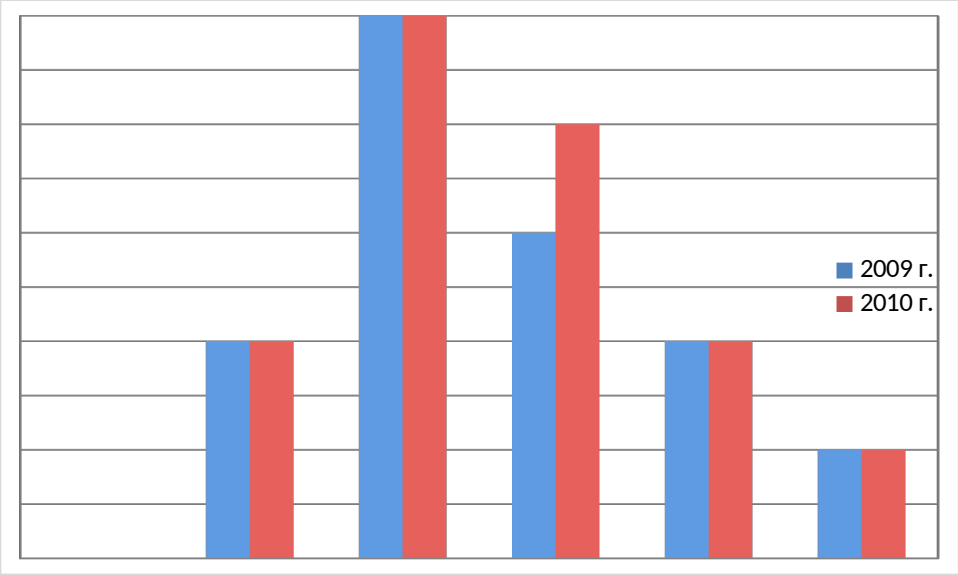


Рисунок 3.5. Структура специалистов предприятия по возрасту.

Таблица 3.7

Анализ структуры рабочих предприятия по возрасту

Наименование показателя	2012 г.		2013 г.		2014 г.	
Списочная численность на конец года	чел.	%	чел.	%	чел.	%
16-24	9	9	17	11	18	12
25-29	17	17	20	13	18	12
30-39	31	32	49	31	45	30
40-49	24	25	41	26	42	28
50-54	11	11	21	13	17	11
55 лет и старше	6	6	9	6	11	7
Итого:	98	100	157	100	151	100

Изобразим структуру рабочих предприятия по возрасту на рисунке 3.6.

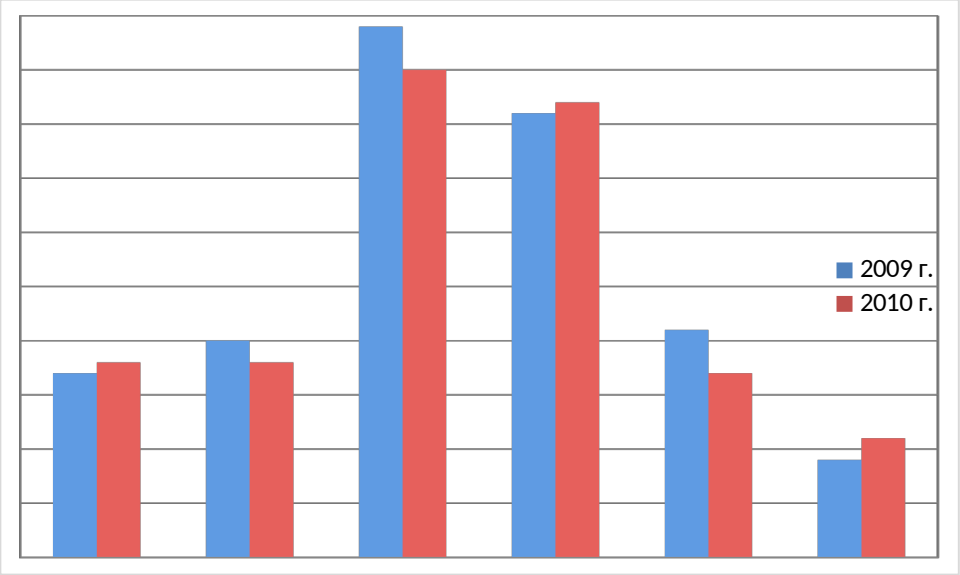


Рисунок 3.6. Структура рабочих предприятия по возрасту.

Представленные в таблицах данные помогут проанализировать лишь изменение состава персонала по возрасту в разрезе категорий, но не дадут возможность составить четкого мнения о старении или омоложении всего коллектива. Для этого, опираясь на данные указанных выше таблиц, рассчитаем средний возраст работников. Полученные данные представлены в таблице 3.8:

Таблица 3.8

Динамика среднего возраста работников в разрезе категорий

Наименование показателя	2012 г.	2013 г.	2014 г.
Средний возраст работников предприятия, лет	39,13	39,08	39,00
из них:			
Средний возраст руководителей	45,83	45,31	44,62
Средний возраст специалистов	39,03	39,15	39,13
Средний возраст рабочих	37,93	38,40	38,43

Изобразим динамику среднего возраста работников по категориям на рисунке 3.7.

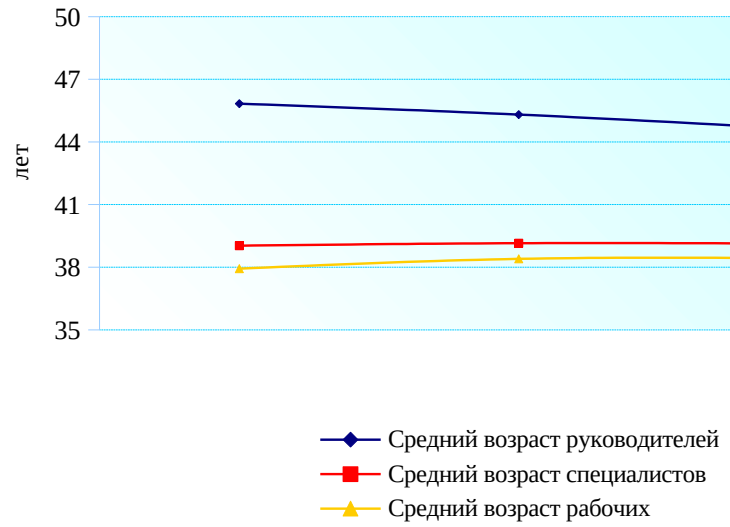


Рисунок 3.7. Динамика среднего возраста работников ООО «Техиндестри» по категориям

Опираясь на данные можно утверждать, что происходит незначительное омоложение коллектива предприятия, средний возраст которого в 2014 г. составлял 39 лет. Однако при относительно стабильном среднем возрасте специалистов, наблюдается увеличение среднего возраста рабочих. В 2014 г. его величина составляла 38,43 года, что больше уровня 2012 г. на 0,5 года.

В целом коллектив ООО «Техиндестри» постепенно обновляется, что

является положительной тенденцией для дальнейшей деятельности предприятия и свидетельствует о его развитии.

Одной из важнейших характеристик трудового потенциала является образовательный уровень персонала. Проведем анализ и данные представим в таблице 3.9:

Таблица 3.9

Структура персонала предприятия по уровню образования

Наименование показателя	2012 г.		2013 г.		2014 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Списочная численность работников на конец года, всего из них:	251	100	364	100	360	100
с высшим образованием	50	20	78	21,5	81	22,6
со средним специальным образованием	60	24	206	56,5	203	56,4
со средним образование	128	51	73	20	69	19
с базовым образованием	13	5	7	2	7	2

Изобразим структуру персонала предприятия по уровню образования на рисунке 3.8.

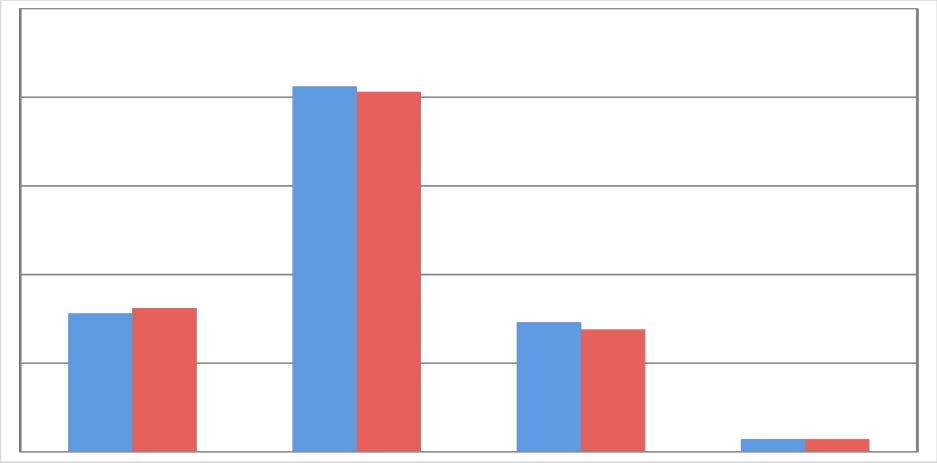


Рисунок 3.8. Структуру персонала предприятия по уровню образования.

Анализ таблицы 3.9. показывает, что предприятие отличается высоким уровнем образования — 22,6% работников имели высшее образование в 2014 г., что значительно больше образовательного уровня в среднем который составляет около 14%. В 2013 г. отмечалось резкое увеличение работников со средним специальным образованием и снижение со средним. Это было связано с тем, что в статистической отчетности лица, окончившие профессионально-техническое училище, стали относится к лицам со средним специальным образованием. В целом по предприятию на протяжении анализируемого периода наблюдалась тенденция увеличения доли работников с высшим и средним специальным образованием и снижение доли работников со средним и базовым образованием.

Рассмотрим в таблице 3.10 структуру персонала предприятия по уровню образования в разрезе категорий.

Таблица 3.10

Структура персонала по уровню образования в разрезе категорий

Наименование показателя	2012 г.		2013 г.		2014 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Руководители						
Всего	11	100	11	100	11	100
в т. ч.						
с высшим образованием	7	64,6	7	64,6	7	64,6
со средним специальным	3	26,9	3	26,9	3	26,9
со средним образованием	1	8,5	1	8,5	1	8,5
с базовым образованием	0	0	1	0,2	0	0
Специалисты						
Всего	13	100	13	100	14	100
в т. ч.						
с высшим образованием	7	56,6	8	59,8	9	62,3
со средним специальным	5	38,3	5	40,2	5	37,7
со средним образованием	1	5,1	0	0	0	0
с базовым образованием	0	0	0	0	0	0
Другие служащие						

с высшим образованием	11	23,4	13	28,9	15	32,6
со средним специальным	12	25,5	19	42,2	20	43,5
со средним образованием	23	48,9	13	28,9	11	23,9
с базовым образованием	1	2,1	0	0	0	0
Рабочие						
Всего	98	100	157	100	151	100
в т. ч.						
с высшим образованием	9	8,8	16	9,9	16	10,7
со средним специальным	21	21,1	99	63,1	96	63,4
со средним образованием	62	64,1	38	24,4	36	23,7
с базовым образованием	6	6	4	2,7	3	2,2

На протяжении всего анализируемого периода происходили структурные изменения в распределении работников по уровню образования.

Анализ данных таблицы 3.10. показывает, что наибольший удельный вес работников с высшим образованием на протяжении рассматриваемого периода был среди руководителей. В данной категории их доля на конец 2014 г. составила 69,8% и по сравнению с 2012 г. увеличилась на 5,2%. Среди специалистов также преобладали работники с высшим образованием. Их доля в этой категории составила за аналогичный период 62,3% и соответственно увеличилась на 5,7%. Меньше всего работников с высшим образованием в категории «рабочие» — 10,7% в 2014 г. Это естественно, поскольку, во-первых, рабочему для выполнения своих функций не нужно обладать обширными знаниями в разных сферах и широким взглядом на проблему, что дает высшее образование. Во-вторых, рабочий с высшим образованием, как правило, переходит в другую категорию. В категории «другие служащие» к концу 2014 г. значительно увеличилась доля работников с высшим образованием и составила 32,6% (в 2012 г. — 23,4%).

В связи с изменением формы статистической отчетности получилось, что в 2013 и 2014 г.г. наибольший удельный вес работников со средним специальным образованием был среди рабочих. Здесь просматривается та же тенденция, что и в категории «другие служащие», когда в 2014 г. удельный

вес работников со средним специальным образованием резко возрастает и в той же степени уменьшается удельный вес работников со средним образованием. Однако такая тенденция не просматривается в двух других категориях. Среди руководителей произошло незначительное увеличение доли работников со средним специальным образованием на 0,2 процентных пункта в 2014 г. по сравнению с 2012 г., при этом доля работников со средним образованием постоянно уменьшалась. Среди специалистов уменьшилась как доля работников со средним специальным образованием, так и доля работников со средним образованием.

Перейдем к анализу движения персонала. Численность работников любого предприятия изменяется в связи с тем, что на предприятие одни работники поступают, а другие выбывают по различным причинам, например, по собственному желанию или за нарушение трудовой дисциплины, по сокращению штатов или по достижении пенсионного возраста. Движение персонала в ООО «Техиндестри» отображено в таблице 3.11.

Таблица 3.11

Анализ движения персонала

Наименование показателя	2023 г.	2013 г.	2014 г.
Принято работников, всего	29	161	40
из них на дополнительно введенные должности	5	3	6
Уволено работников, всего	27	40	44
в том числе:			
по сокращению штатов	-	3	5
за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины	3	1	2
по собственному желанию и по соглашению сторон	20	14	12

Анализируя таблицу 3.11, сложно выявить какую-либо определенную тенденцию, кроме того, что уменьшилось число увольнений по собственному желанию. Для количественной оценки движения воспользуемся следующими коэффициентами:

— коэффициент оборота по приему

$$K_{прием}^{обор} = \frac{M}{\overline{N}}, (1)$$

где M – всего принято;

$\overline{N}$ – среднесписочное число рабочих.

— коэффициент оборота по выбытию

$$K_{уволн}^{обор} = \frac{L}{\overline{N}}, (2)$$

где L – всего уволено.

— коэффициент замещения

$$K_{з} = \frac{K_{прием}^{обор}}{K_{уволн}^{обор}}, \quad (3)$$

— коэффициент общего оборота рабочей силы

$$K_{прием}^{обор} = \frac{M}{\overline{N}}, (4)$$

где M – всего принято.

— коэффициент текучести.

$$K_{кадров}^{текуч} = \frac{L_1 + L_2}{\overline{N}}, (5)$$

где L_1, L_2 – количество уволенных рабочих по собственному желанию и за прогулы, соответственно.

Результаты расчетов представим в таблице 3.12.

Таблица 3.12

Динамика коэффициентов движения персонала

Наименование коэффициента	Год		
	2012	2013	2014
Коэффициент по приему	0,115	0,442	0,112
Коэффициент оборота по выбыванию	0,109	0,109	0,122
Коэффициент замещения	1,074	4,025	0,909
Коэффициент общего оборота рабочей силы	0,224	0,551	0,234
Коэффициент текучести	0,092	0,041	0,039

Анализ таблицы 3.12 показывает, что в течение рассматриваемого периода интенсивность оборота рабочей силы была неодинаковой. Снижение коэффициента текучести для любого предприятия является положительной тенденцией и характеризует его с благоприятной для потенциальных работников стороны. В ООО «Техиндестри» коэффициент текучести в 2012 г. составлял 9%. Основными причинами ухода работников были увольнения по собственному желанию.

В 2013 г. коэффициент текучести кадров значительно снизился, причем количество увольнений по собственному желанию уменьшилось с 20 до 14, а количество нарушений трудовой дисциплины было единичным случаем.

В 2014 г. коэффициент текучести составил 4%. Следует отметить, что это произошло за счет снижения увольнений.

Снижение коэффициента текучести на предприятии является косвенным доказательством того, что работники принимают условия, которые создает для них предприятие. В целом, можно сказать, что уровень удовлетворенности коллектива предприятия увеличивается.

На основе проведенного анализа можно сказать, что:

1) На протяжении анализируемого периода среднесписочная

численность персонала предприятия увеличивалась, эта тенденция была неустойчивой. Наряду с увеличением среднесписочной численности ППП отмечалось сокращение персонала непромышленных организаций. В целом среднесписочная численность персонала в 2014 г. по сравнению с 2012 г. увеличилась значительно. Можно сказать, что увеличение среднесписочной численности ППП свидетельствует об экстенсивном наращивании трудового потенциала предприятия.

2) Структура персонала изменилась незначительно. На протяжении анализируемого периода отмечалось увеличение доли рабочих в 2014 г. по сравнению с 2012 г. на 0,9 процентных пункта. В категории «служащие» произошло уменьшение доли специалистов на 0,8 процентных пункта при сохранении доли руководителей и служащих на прежнем уровне.

3) Коллектив ООО «Техиндестри» является преимущественно мужским. Доля мужчин в 2014 г. составила 64,4%. Среди категорий соотношение мужчин и женщин неодинаковое. Наибольший удельный вес женщин в категории «другие служащие». Учитывая вредность производства, положительной тенденцией для предприятия является сокращение удельного веса женщин в категории «рабочие». В 2014 г. их доля в общей численности рабочих составила 30,8%, что ниже уровня 2012 г. на 2,4 процентных пункта.

4) Коллектив ООО «Техиндестри» постепенно обновляется, что является положительной тенденцией для дальнейшей деятельности предприятия и свидетельствует о его развитии. Средний возраст в целом по предприятию в 2014 г. составил 39 лет. Среди категорий наметилась тенденция уменьшения среднего возраста руководителей и увеличение среднего возраста рабочих.

5) Предприятие отличается высоким уровнем образования — 22,6% работников с высшим образованием в 2014 г. В целом по предприятию на протяжении анализируемого периода наблюдается тенденция увеличения доли работников с высшим и средним специальным образованием и снижение доли работников со средним и базовым образованием. Наметилась

также тенденция увеличения образовательного уровня персонала предприятия по всем категориям. Однако проявлялась она в разных категориях по-разному.

6) На протяжении анализируемого периода происходило снижение коэффициента текучести. Для любой организации это является косвенным доказательством того, что работники принимают условия, которые создает для них предприятие. В целом, можно сказать, что уровень удовлетворенности коллектива предприятия увеличивается.

3.2 Оценка результативности управления персоналом предприятия ООО «Техиндестри»

Одним из основных компонентов трудового потенциала предприятия является профессионально-квалификационная структура его персонала. Деятельность организации во многом зависит от уровня подготовленности ее работников. Чем выше у них уровень образования и квалификации, тем более сложные задачи они могут решить, тем меньше у коллектива сопротивляемость к нововведениям, тем быстрее приспосабливаемость к новым условиям. Проанализировать уровень квалификации можно с помощью такого показателя, как средний тарифный разряд всего персонала и отдельных категорий работников. Расчет проведем на основе данных о тарифных разрядах работников ООО «Техиндестри». Результаты расчетов приведем в таблице 3.13:

Таблица 3.13

Средний тарифный разряд персонала предприятия в разрезе категорий

Наименование показателя	2012 г.	2013 г.	2014 г.
Списочная численность работников на конец года, чел.	251	364	360
Средний тарифный разряд всего персонала	6,14	6,27	6,61
из них:			

специалистов	10,94	10,69	11,44
Рабочих	4,50	4,81	5,02

Из таблицы 3.13 видно, что средний тарифный разряд всего персонала предприятия повышался на протяжении всего анализируемого периода. Тенденция увеличения устойчивая. В 2014 г. средний тарифный разряд по всему персоналу составил 6,61. По сравнению с 2012 г. он увеличился на 7,7%. Среди категорий также происходили изменения средних тарифных разрядов. В наибольшей степени тенденция увеличения проявилась в категории «рабочие». На протяжении всего анализируемого периода средний тарифный разряд рабочих увеличивался и в 2014 г. был равен 5,02, что больше по сравнению с 2012 г. на 12,5%. Среди специалистов тенденция изменения не была устойчивой. Для этой категорий работников было характерно уменьшение среднего тарифного разряда в 2013 г. и увеличение по сравнению с 2012 г. соответственно на 5,8% и 4,5%. В целом можно сказать, что уровень квалификации персонала на рассматриваемом предприятии постоянно увеличивается, что свидетельствует о развитии коллектива.

Как известно повышению тарифного разряда работника предшествует его обучение, которое может проходить в виде курсов повышения квалификации, получения дополнительного образования, переподготовки, стажировки и т. д. Проследим уровень и динамику обучения персонала ООО «Техиндестри» данные и результаты анализа представим в таблице 3.14:

Таблица 3.14

Анализ структуры профессионального обучения работников

Наименование показателя	2012 г.		2013 г.		2014 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
1. Всего обучено за год						
Человек	88	100	250	100	184	100
в % к списочной численности на конец года	34,9	–	68,6	–	51,2	–

в т. ч.:						
1.1 Специалисты						
Человек	2	6,9	5	7,5	4	7
в % к списочной численности специалистов на конец года	18,8	–	36	–	25,6	–
1.2 Рабочие						
Человек	37	84,1	121	86,7	85	85,1
в % к списочной численности рабочих на конец года	38,2	–	77,1	–	56,1	–

Анализируя таблицу 3.14, следует отметить, что процессы профессионального обучения на протяжении трех лет не были равномерными по количеству обученных. Так, в 2012 г. всего было обучено 34,9% персонала, в 2013 г. — 68,6%, а в 2014 г. — 51,2%. Среди категорий наибольшая доля обученных на протяжении всего анализируемого периода принадлежала рабочим — более 80%. Что касается тенденций изменения доли по категориям, то наиболее устойчиво проявлялась тенденция сокращения доли обученных среди специалистов. В категории «специалисты» — 25,6% и в категории рабочие — 56,1%.

В целом можно утверждать о повышении профессионального уровня всего персонала, его совершенствовании и развитии, что уже подтверждалось ранее в процессе анализа динамики уровня квалификации.

Рассмотрим виды обучения персонала и проанализируем структуру профессионального обучения рабочих по видам в таблице 3.15.

Таблица 3.15

Анализ структуры профессионального обучения работников ООО «Техиндестри» по видам обучения

Наименование показателя	2012 г.		2013 г.		2014 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Численность работников, прошедших обучение за год, чел.	88	100	250	100	184	100

в т. ч.:						
повысили квалификацию	73	82,8	234	93,6	164	89,1
прошли стажировку	3	3,3	2	0,9	2	1,2
прошли профессиональную подготовку и переподготовку	12	13,9	14	5,5	18	9,7

Анализ структуры обучения работников по видам показывает, что основным видом обучения на предприятии было повышение квалификации. Например, в 2014 г. повысили квалификацию 89,1%, прошли стажировку 1,2%. На долю прошедших профессиональную подготовку и переподготовку пришлось 9,7%. На протяжении всего анализируемого периода структура видов профессионального обучения менялась, но происходившие изменения нельзя назвать значительными. Это особенно хорошо заметно на рисунке 3.9.

В 2014 г. темп обучения всего персонала снизился по сравнению с 2013 г. и составил 154,3%, в то время, как в 2013 г. был 201,3%. Этот процесс показан в таблице 19. Анализируя динамику по категориям, можно сказать, что стабильное увеличение численности обученных наблюдалось только среди руководителей.

В 2014 г. она увеличилась на 52% по сравнению с началом анализируемого периода. В 2013 г. наблюдалось резкое увеличение численности обученных специалистов и рабочих. В этом году затраты на обучения возросли в 2,4 раза. В 2013 г. предприятие снизило темпы обучения, но на снижении затрат на одного работника это не отразилось.

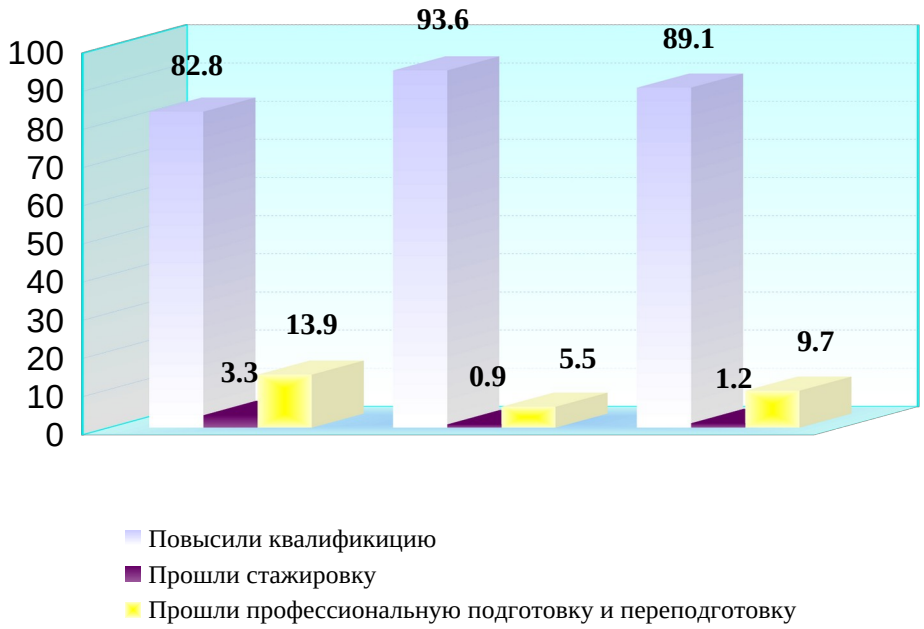


Рисунок 3.9. Структура профессионального обучения работников ООО «Техиндестри» по видам

Положительной устойчивой тенденцией является сокращение величины средней периодичности обучения руководителей. Это свидетельствует о том, что в целом по предприятию повысилась частота обучения работников этой категории. Тенденцию изменения средней периодичности обучения специалистов нельзя назвать устойчивой. Об этом свидетельствует то, что в 2012 г. средняя периодичность значительно уменьшилась, однако уже в следующем году она снова увеличилась. Таким образом, руководители на предприятии обучаются в среднем один раз в 2 года, а специалисты – один раз в 4 года.

Таблица 3.16

Динамика профессионального обучения в ООО «Техиндестри»

Наименование показателя	2012 г.	2013 г.	2014 г.
1. Темп изменения численности обученных, %			
1.1 Всего персонала	100,0	201,3	154,3
1.2 Руководителей	100,0	138,0	152,0
1.3 Специалистов	100,0	188,8	136,0
1.4 Рабочих	100,0	208,3	156,3

2. Средняя периодичность обучения руководителей, лет	2,8	2,0	1,9
3. Средняя периодичность специалистов, лет	5,3	2,8	3,9
4. Собственные затраты предприятия на обучение, тыс. руб.	172155,0	416236,0	594900,0
4.1 На одного работника, тыс. руб./чел.	26,9	63,6	88,4
5. Темп изменения собственных затрат на обучение, раз	1,0	2,4	1,4

На основе проведенного анализа можно сказать, что:

- за анализируемый период увеличился уровень квалификации всего персонала, что подтверждается ростом среднего тарифного разряда персонала на 7,7%, в том числе среднего тарифного разряда специалистов — на 4,6%, рабочих — на 11,6%.

- в целом можно утверждать о повышении профессионального уровня всего персонала, его совершенствовании и развитии. В 2014 г. число прошедших обучение за год составило 184 человек и превысило количество прошедших обучение в 2012 г. Среди категорий наибольшая доля обученных на протяжении всего анализируемого периода принадлежала рабочим — более 80%.

- на протяжении всего анализируемого периода основным видом обучения на предприятии было повышение квалификации, наименьшее внимание уделялось такому виду обучения, как стажировка.

- к концу анализируемого периода увеличилась частота обучения руководителей, о чем свидетельствовало снижение коэффициента периодичности. Периодичность обучения специалистов, наоборот, увеличилась. Это значит, что обучаться они стали реже.

На основе собранной и проанализированной информации можно сделать вывод о том, что предприятие обладает высоким уровнем трудового потенциала. Об этом свидетельствует, во-первых, увеличение численности промышленно-производственного персонала. Во-вторых, высокий уровень образования работников и его повышение, рост квалификационного уровня персонала, увеличение частоты обучения руководителей и специалистов в целом за анализируемый период. В-третьих, интенсификация усилий

предприятия по развитию персонала, которая проявилась в увеличении числа обученных к концу 2014 г., а также в увеличении собственных затрат предприятия на одного работника. В итоге можно сказать, что на конец 2014 г. предприятие обладало уровнем трудового потенциала, который удовлетворял потребностям производства.

Исходные данные для расчета производительности труда представим в таблице 3.17.

Таблица 3.17

Исходные данные для расчета производительности труда

Наименование показателя	2012 г.	2013 г.	2014 г.
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс.руб.	8641	9590	9214
Среднесписочная численность служащих, чел.	71	69	71
Производительность труда , тыс. руб/чел	121,70	138,99	129,77
Темп роста производительности труда, %	100	114,21	106,63

Анализ данных таблицы 3.17. показывает, что тенденция изменения показателей производительности труда на протяжении рассматриваемого периода была неустойчивой. Производительность труда в 2013 г. увеличилась на 14,21%. В 2014 г. наблюдалось уменьшение производительности труда по сравнению с 2013 г.

Проанализировав наличие трудового потенциала, его развитие и использование в ООО «Техиндестри» сделаем следующие выводы:

- предприятие обладает высоким трудовым потенциалом. Об этом свидетельствует: численность персонала, которая в 2014 г. составляла 360 человека; высокий уровень образования работников всех категорий, значительно превышающий средний в промышленности; высокий средний тарифный разряд в целом по предприятию, который в 2014 г. составлял 6,61; низкий уровень текучести кадров, что косвенно свидетельствует об удовлетворенности персонала условиями работы.

- на предприятии постоянно происходят процессы формирования и развития трудового потенциала: увеличение численности персонала, в основном за счет увеличения ППП, что свидетельствует об экстенсивном наращивании трудового потенциала предприятия; увеличение образовательного уровня персонала посредством обучения, а именно: повышения квалификации, переподготовки, стажировки; повышение уровня профессионализма всего персонала, о чем свидетельствует увеличение среднего тарифного разряда в целом по предприятию и в частности по категориям.

- производительность труда в последние годы имеет тенденцию к повышению. В это же время темпы роста заработной платы превышают темпы роста производительности труда, что свидетельствует об отсутствии взаимосвязи между результатами труда и заработной платой.

3.3 Совершенствование организации управления персоналом на предприятии ООО «Техиндестри»

На основе приведенного анализа трудового потенциала ООО «Техиндестри», квалификационного уровня и профессионального обучения, обеспеченности и эффективного использования рабочей силы, а также оценки основных показателей деятельности предприятия наиболее приоритетным будет изменение структуры управления персоналом.

При существующей структуре управления персоналом в ООО «Техиндестри» организация работает по функции «Кадры» делегирована генеральным директором заместителю генерального директора по кадрам. Техническое обеспечение (оформление документов по приему, переводу, повышению квалификации и т.д.) возложено на отдел кадров и отдел труда и заработной платы.

Однако следует отметить, что в мировой практике управления персоналом отдел труда, как самостоятельная структурная единица, давно

отсутствует. При переходе на контрактную форму найма работников, где в индивидуальном порядке оговариваются условия оплаты труда и закрытость данной информации, сокращается некоторый объем работы отдела труда и заработной платы. В ООО «Техиндестри» по данным на 1 марта 2014 года по контракту уже работают 44,6 % работников. И в дальнейшем эта цифра будет увеличиваться, так как наем новых работников в настоящее время производится только в контрактной форме.

Кроме того, при действующей структуре управления персоналом в ООО «Техиндестри», обращает на себя внимание загруженность заместителя генерального директора по кадрам другими функциями (информационно-воспитательной работой и социальным развитием предприятия), что просто не позволяет в условиях ограниченности времени и способности руководителя выполнять эту работу в достаточном объеме и на должном уровне.

Из вышеизложенного следует, что существующая структура управления персоналом в ООО «Техиндестри» требует реорганизации посредством создания единого отдела управления персоналом.

Предлагается объединить отдел кадров, отдел подготовки кадров и отдел организации труда и заработной платы, данная модель предложена на рисунке 3.10., это позволит:

– исключить дублирование документопотоков;
– больше внимания уделять управлению деловой карьерой персонала.

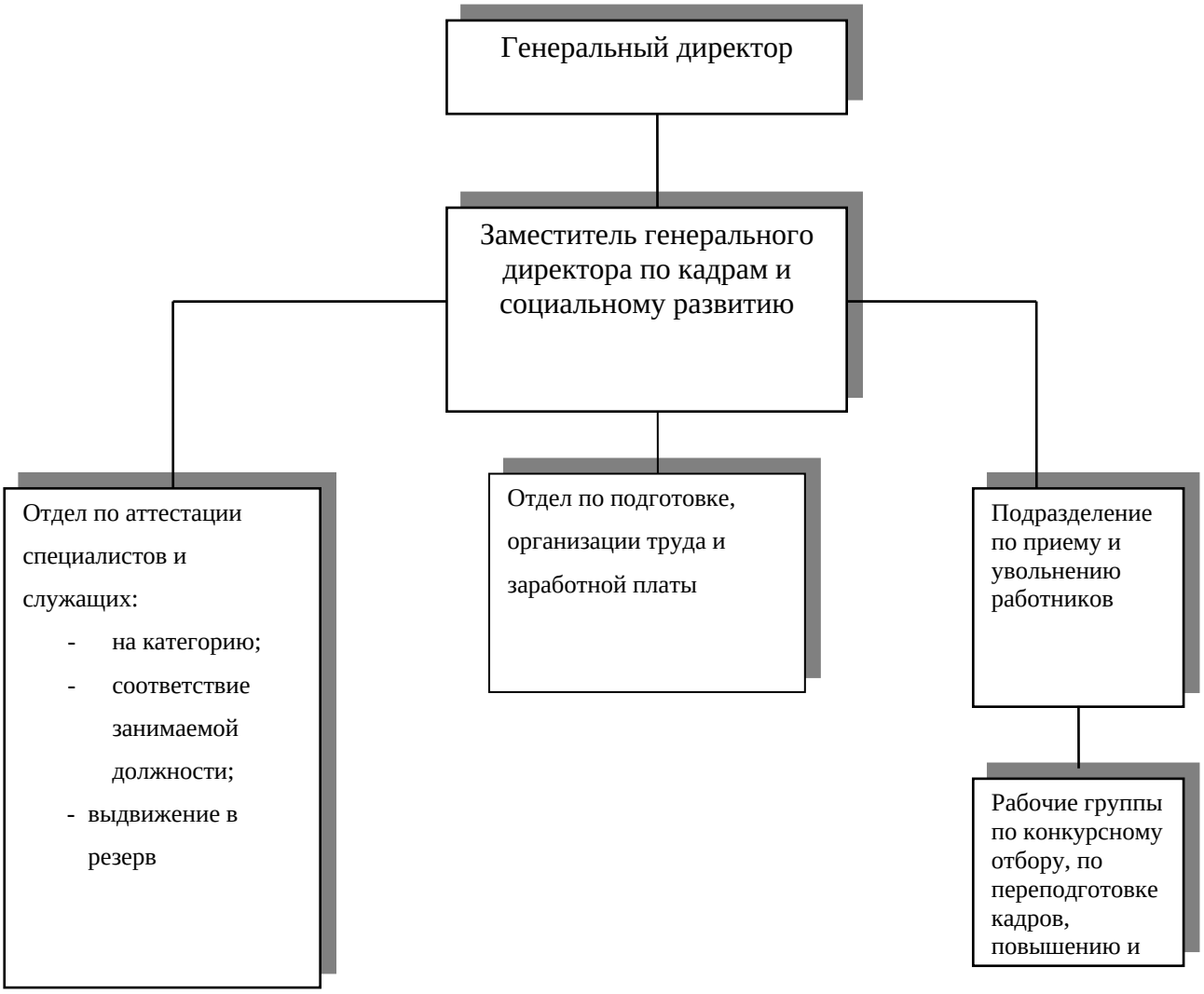


Рисунок 3.10. Предлагаемая структура управления персоналом в ООО «Техиндестри»

В силу того, что директор по персоналу и информационно-воспитательной работе часть ответственности делегирует своему заместителю, начальнику отдела управления персоналом, у него появляется возможность уделять больше внимания процессу управления деловой карьерой кадров.

В связи с тем, что производственный процесс в ООО «Техиндестри» автоматизирован и механизирован, требуется высокая подготовленность работающих на данном предприятии. В частности, в силу того, что средний

возраст руководящих работников ООО «Техиндестри» составляет 45 лет, а высококвалифицированные работники с простаивающих предприятий, предлагающие свои услуги ООО «Техиндестри» в ближайшем будущем будут в возрасте около 50 лет, уже на сегодняшний день существует острая необходимость в формировании отлаженной системы по подготовке достойной замены.

Изменение структуры предприятия позволяет высвободить 3 человек. Это в свою очередь приведет к снижению себестоимости продукции:

$$Эз.п. = Чсокр \cdot Зср \cdot \left(1 + \frac{Пс}{100}\right), \quad (7)$$

где $Э_{з.п.}$ — экономия заработной платы;

$Ч_{Сокр.}$ — число сокращаемых единиц управленческого аппарата;

$З_{Ср.}$ — среднемесячная заработная плата на одного работника аппарата управления;

$П_с$ — процент отчисления на социальное страхование.[20, с. 250]

Подставляя в формулу данные, находим экономию заработной платы -

$Э_{зп}$=3·115000·(1+34/100)= 462300 руб.

Планирование карьеры

Каждому сотруднику необходимо планировать свою карьеру. К сожалению, проведенные исследования показали, что в ООО «Техиндестри» вопросам, связанным с реализацией управления деловой карьерой работников (в частности, карьерой руководителей и специалистов) уделяется недостаточное внимание.

В этой связи предлагается перейти от эпизодического управления карьерой руководящих работников и специалистов к системному, постоянно действующему порядку, который должен определяться стандартом.

Необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение работников по системе должностей и рабочих мест. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на свое продвижение по службе.

Заключение

Сегодня ситуация с кадрами на ряде предприятий характеризуется следующими признаками:

-равнодушие и недостаточная идентификация работника с тем заданием, которое он выполняет, с тем предприятием, на котором он работает. Это состояние можно охарактеризовать как феномен “внутреннего увольнения”. Недостаточная идентификация и неудовлетворенность трудом и его результатами не влекут за собой смену места работы или сферы деятельности, а вызывают пессимизм, разочарование и в конечном итоге снижают производительность труда;

-наличие бюрократических элементов в организациях создает недоверие, снижает уровень творчества, следовательно, часть времени используется непроизводительно, что снижает конечный результат;

-недостаточная ориентация на цели предприятия и отсутствие у большей части работников способности мыслить с предпринимательской точки зрения. Предпринимательское мышление требует прежде всего постановки (формулирования) целей и усиленной, целенаправленной работы по их достижению;

-не созданы условия для достижения высокого результата на предприятии, для проявления творческих способностей работников. В связи с этим работник часто проявляет свои способности в другом месте, там, где их знания и опыт оцениваются адекватно их усилиям, т.е. вне предприятия, в свободное от основной работы время (а иногда и в теневой экономике);

-ограничение свободы действий работников, гибкости, недостаточная

готовность работника и предприятия приспособиться к изменяющейся среде, к новым условиям, также оказывают отрицательное воздействие на результативность деятельности;

-эгоизм и эгоцентризм в поведении отдельных работников ведут к снижению эффективности коллективного труда.

Характерно, что причиной перечисленных выше недостатков являются не ограниченные способности работников (в большинстве случаев их квалификация достаточно высока), а целый ряд субъективных факторов. И главная причина здесь - практическое отсутствие на предприятиях целостного механизма управления персоналом, построенного на новой качественной основе.

Управление персоналом - комплексное, целенаправленное воздействие на коллективы и отдельных сотрудников в направлении обеспечения оптимальных условий для творческого, инициативного, сознательного труда, направленного на достижение высокого конечного результата.

Проанализировав наличие трудового потенциала, его развитие и использование в ООО «Техиндестри» сделаем следующие выводы.

1) Предприятие обладает высоким трудовым потенциалом. Об этом свидетельствует:

— численность персонала, которая в 2014 г. составляла 360 человек;

— высокий уровень образования работников всех категорий, значительно превышающий средний в промышленности;

— высокий средний тарифный разряд в целом по предприятию, который в 2014 г. составлял 6,61;

— низкий уровень текучести кадров, что косвенно свидетельствует об удовлетворенности персонала условиями работы.

2) На предприятии постоянно происходят процессы формирования и развития трудового потенциала:

— увеличение численности персонала, в основном за счет увеличения ППП, что свидетельствует об экстенсивном наращивании трудового

потенциала предприятия;

— увеличение образовательного уровня персонала посредством обучения, а именно: повышения квалификации, переподготовки, стажировки;

— повышение уровня профессионализма всего персонала, о чем свидетельствует увеличение среднего тарифного разряда в целом по предприятию и в частности по категориям.

3) Производительность труда в последние годы имеет тенденцию к повышению. В это же время темпы роста заработной платы превышают темпы роста производительности труда, что свидетельствует об отсутствии взаимосвязи между результатами труда и заработной платой.

На основе приведенного выше анализа трудового потенциала ООО «Техиндестри», квалификационного уровня и профессионального обучения, обеспеченности и эффективного использования рабочей силы, а также оценки основных показателей деятельности предприятия наиболее приоритетным будет изменение структуры управления персоналом.

Кроме того, при ныне действующей структуре управления персоналом в ООО «Техиндестри», обращает на себя внимание загруженность заместителя генерального директора по кадрам другими функциями (информационно-воспитательной работой и социальным развитием предприятия), что просто не позволяет в условиях ограниченности времени и способности руководителя выполнять эту работу в достаточном объеме и на должном уровне.

Из вышеизложенного следует, что существующая структура управления персоналом в ООО «Техиндестри» требует реорганизации посредством создания единого отдела управления персоналом.

Предлагается объединить отдел кадров, отдел подготовки кадров и отдел организации труда и заработной платы, что позволит:

– исключить дублирование документопотоков;

– больше внимания уделять управлению деловой карьерой персонала.

Таким образом, видно, что внедрив в ООО «Техиндестри»

мероприятия, предложенные в разделе 3, можно значительно повысить эффективность его функционирования. Причем реализовать эти мероприятия можно все вместе, поскольку они не являются капиталоемкими и почти все позволяют окупить затраты на их реализацию в течение полутора лет.

Социальный эффект выражается в большей удовлетворённости работников трудом, улучшении отношения их к предприятию и, как следствие, более эффективное использование рабочего времени персонала предприятия.

Список использованных источников

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 30.12.2015)//Собрание законодательства, 07.01.2002, №1, ст.3.

2. Алавердов А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.

3.Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 239 с.

4.Балашов Ю.К. Методики построения мотивационного профиля персонала и разработки Положения о стимулировании персонала // Кадры предприятия. -2006. -№8. - С. 26

5.Бедяева, Т.В. Управление персоналом на предприятии туризма: Учебник - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 180 с.

6. Блинов А.О., Угрюмова Н.В. Теория менеджмента: учебник для бакалавров. - М.: Дашков и К, 2014. – 304 с.

7. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 237 с.

8. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.

9. Вершигора Е.Е. Менеджмент: учеб. пособие перераб. и доп. - М.: ИНФРА, 2008. – 288 с.

10. Виханский, О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс учебник. - М.: Гардарики.- 2006. – 360с.
11.Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций: Пособие для подготовки к экзаменам. - М.: А-Приор, 2012. - 176 с.
12.Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное. - М.: Проспект, 2013. - 96 с.
13.Веснин, В.Р. Управление персоналом: теория и практика: учебник. - М. : Проспект, 2010. - 688 с.

14. Волгин Н.А. Экономика труда: (социально-экономические отношения) / Н.А. Волгин. - М.: ЭКЗАМЕН, 2008. – 736 с.
15.Герчиков В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 282 с.
16.Дементьева, А.Г. Управление персоналом. - М.: Магистр, 2011. - 287 с.
17.Зайцева Н.А. Управление персоналом в гостиницах: Учебное пособие . - М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 416 с.
18. Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 238 с.
19. Кибанов А.Я. Система управление персоналом: учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 64 с.
20. Кибанов А.Я. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 80 с.
21. Клегг Б. Как мотивировать людей. - СПб: Нева, 2005. – 224 с.
22. Колесникова М.Н. Управление персоналом библиотеки: Учебно-практическое пособие. - СПб.: Профессия, 2011. - 192 с.
23. Куприянчук Е.В. Щербакова Ю.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие. - М.: РИОР, 2013. - 255 с.
24. Лукичева, Л.И. Управленческие решения: учебник. - М.: ОМЕГА-Л, 2014. - 383 с.

25. Лэнд П.Э. Менеджмент – искусство управлять: Секреты и опыт практического менеджмента. М.: ИНФРА – М , 1995.-144с.

26. Мазманова Б.Г. Учетная политика и стимулирование персонала как поддержка стратегии предприятия / Б.Г. Мазманова // Менеджмент в России и за рубежом.. – 2008. - №4. С. 5 -7.

27. Маслова В.М. Управление персоналом: учеб. для студ. вузов, обуч. по экон. спец. - М.: Юрайт, 2011. - 488 с.

28. Мескон М.Х. Основы менеджмента – 2-е изд. - М.: Дело, 2001. – 800 с.

29.Митрофанова Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Учебно-практическое пособие. - М.: Проспект, 2013. - 72 с.

30. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для бакалавров. - М.: Юрайт, 2011. - 561 с.

31.Мелихов Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: учеб.- практ. - 2-е изд. - М.: Дашков и К, 2010. - 342 с.

32.Оксинойд, К.Э. Розина Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие. - М.: Проспект, 2014. - 64 с.

33.Потемкин, В.К. Управление персоналом: учеб. для студ. вузов, специализирующихся на менеджменте организации, экономики труда и упр. персоналом. - М.: Питер, 2010. - 426 с.

34.Управление персоналом: учеб. для бакалавров: для студ. вузов / под ред. А.А.Литвинюка. - М.: Юрайт, 2012. - 434 с

35. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам 3-е изд., изм. и доп. - М.: НОРМА, 2008. – 495с.

Электронные ресурсы

1. Баскакова О.В. Экономика предприятия (организации) [Электронный ресурс]: учебник/ Баскакова О.В., Сейко Л.Ф.— Электрон. текстовые данные. — М.: Дашков и К, 2015.— 370 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/14122.— ЭБС «IPRbooks».

2. Косолапова М.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Электронный ресурс]: учебник/ Косолапова М.В., Свободин В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2014.— 247 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/5248.— ЭБС «IPRbooks».
3. Кулагин Олег. Как сбалансировать функции организации [Электронный ресурс] – URL: http://www.e-xecutive.ru.
4. Мелихов Ю.Е. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Мелихов Ю.Е., Малуев П.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2010.— 193 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/773.— ЭБС «IPRbooks».
5. Михненко П.А. Теория организации [Электронный ресурс]: учебник/ Михненко П.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2013.— 336 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/17049.— ЭБС «IPRbooks».
6. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом»/ П.Э. Шлендер [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 319 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8597.— ЭБС «IPRbooks».