

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(**Н И У « Б е л Г У »**)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
Кафедра управления персоналом

**РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
МАЛОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Дипломная работа

студентки очной формы обучения
специальности 38.03.03 – управление персоналом

4 курса группы 05001241
Фединой Кристины Васильевны

Научный руководитель
к.э.н., доцент
Бабинцева Е.И.

Рецензент
Директор
ООО «БЕРИЛЛ-сервис»
Курганский Ю.А.

БЕЛГОРОД 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ МАЛОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	7
1.1. Особенности малой организации	7
1.2. Концепция развития и совершенствования системы управления персоналом	17
1.3. Основные факторы и принципы развития системы управления персоналом малой организации	27
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «БЕРИЛЛ-СЕРВИС»	34
2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «БЕРИЛЛ-сервис»	34
2.2. Характеристика действующей системы управления персоналом в ООО «БЕРИЛЛ-сервис»	46
2.3. Анализ стратегии управления персоналом в ООО «БЕРИЛЛ-сервис»	68
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО РАЗВИТИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «БЕРИЛЛ-СЕРВИС»	78
3.1. Рекомендации по развитию системы управления персоналом ООО «БЕРИЛЛ-сервис»	78
3.2. Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий по развитию системы управления персоналом ООО «БЕРИЛЛ-сервис»	90
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	97
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	101
ПРИЛОЖЕНИЯ	106

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. В современных условиях жесткой конкуренции любое предприятие вынуждено адаптироваться к рыночным условиям. Но рынок изменяется, предъявляя новые требования к работе предприятий, поэтому в настоящее время все большую актуальность приобретает управление персоналом, поскольку от его функционирования зависит эффективность деятельности предприятия.

Управление персоналом – целенаправленная деятельность руководящего состава предприятия, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики, а также методов управления персоналом.

Эта деятельность заключается в формировании системы управления персоналом, планировании кадровой работы, проведении маркетинга персонала, определении кадрового потенциала и потребности предприятия в персонале. Она предусматривает информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом. Руководители и работники подразделений системы управления персоналом также решают вопросы оценки деятельности подразделений системы управления предприятием, оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом.

В последние годы в науке об управлении производственными организациями, в том числе, и малыми предприятиями, наблюдается коренное изменение представлений о роли персонала в деятельности предприятия. В отличие от господствовавших ранее взглядов, экономически включавших персонал в категорию издержек, подлежащих строгому контролю и возможно большему сокращению, появилась концепция управления человеческими ресурсами, в соответствии с которой персонал представляет собой один из важнейших ресурсов предприятия, который по своей экономической природе нуждается в эффективном и многоплановом управлении, включающем, как

необходимый фактор, обеспечение социального, профессионального и структурного развития персонала. Согласно современным представлениям, стратегия управления персоналом является существенной составной частью стратегии предприятия и должна разрабатываться и реализовываться в соответствии перспективными задачами развития предприятия.

Анализ отечественных и зарубежных источников показывает, что система управления персоналом понимается сегодня как сложное, многоаспектное явление, требующее серьезного изучения.

Управлению персоналом посвящены работы таких известных зарубежных ученых, как А. Чандлер, И. Ансофф, М.Х. Мескон, В. Вудкок, Б. Карлоф, В. Ховард и др. Кроме того, данной проблеме уделено значительное внимание и отечественных ученых, таких, как Т.Ю. Базаров, О.С. Виханский, Г.Я. Гольдштейн, Ю.Ф. Гордиенко, А.П. Егоршин, Н.И. Кабушкин, А.Я. Кибанов, Е.В. Маслов, А.И. Наумов, Ю.Г. Одегов, Ю.М. Осипов, А.Г. Поршневу, З.П. Румянцеву, Э.А. Уткину и др.

Особое внимание в трудах ученых уделяется специфике процессов кадрового обеспечения субъектов управления. Это труды таких авторов, как С.В. Андреев, М.В. Глазырин, В.Г. Игнатов, А.А. Мерцалов, А.И. Шведов, Е.А. Шевцова и др.

В то же время в существующих научных исследованиях недостаточно внимания уделяется проблемам формирования и развития эффективной системы управления персоналом, и, прежде всего, малых предприятий. Также следует отметить, что до настоящего момента неоднозначно определены и систематизированы критерии и показатели эффективности управления персоналом.

Все это свидетельствует не только об актуальности, но и недостаточной разработанности направлений повышения эффективности управления персоналом, а также методов ее комплексной оценки, что и обуславливает выбор темы исследования, его цели и задачи.

Объектом исследования данной дипломной работы является малая организация – ООО «БЕРИЛЛ-сервис».

Предмет исследования: система управления персоналом ООО «БЕРИЛЛ-сервис».

Целью данной работы является разработка мероприятий развития системы управления персоналом в ООО «БЕРИЛЛ-сервис».

Для достижения поставленной цели в дипломной работе определены следующие **задачи**:

- раскрыть особенности малой организации;
- рассмотреть концепцию развития и совершенствования системы управления персоналом;
- охарактеризовать основные факторы и принципы развития системы управления персоналом малой организации;
- дать организационно-экономическую характеристику ООО «БЕРИЛЛ-сервис»;
- оценить действующую систему и стратегию управления персоналом в ООО «БЕРИЛЛ-сервис»;
- определить пути развития системы управления персоналом ООО «БЕРИЛЛ-сервис»;
- выполнить расчет социально-экономической эффективности предложенных мероприятий по развитию системы управления персоналом организации.

Научная и практическая значимость исследования состоит в том, что впервые были выявлены проблемы в области управления персоналом ООО «БЕРИЛЛ-сервис», а также были определены пути развития системы управления персоналом предприятия и был выполнен расчет социально-экономической эффективности развития системы управления персоналом данного малого предприятия. Таким образом, материалы исследования могут быть использованы руководством ООО «БЕРИЛЛ-сервис» при разработке

мероприятий по развитию системы управления персоналом данной организации.

Информационной основой данной дипломной работы являются законодательные и нормативные документы, монографии, труды российских и зарубежных ученых, Устав ООО «БЕРИЛЛ-сервис», бухгалтерская и статистическая отчетность предприятия за период 2013-2015 годов, организационно-распорядительные документы и другой информационный материал.

Для написания работы использовался комплекс **методов** как эмпирического (практического), так и рационального (теоретического) характера.

Из теоретических методов можно назвать:

- методы анализа и синтеза;
- методы индукции и дедукции.

Из эмпирических методов предпочтение было отдано:

- методу наблюдения;
- анкетированию, тестированию;
- анализу статистических, бухгалтерских, служебных и других документов с применением методов математической статистики;
- методу интерпретации результатов исследования.

Структура дипломной работы соответствует цели и поставленным задачам. Дипломная работа состоит из введения; трех глав, раскрывающих суть рассматриваемой темы; заключения; списка использованной литературы и приложений. Общий объем работы – 105 печатных страниц, включая 30 таблиц, 12 рисунков. Кроме того, дипломная работа содержит 17 приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ МАЛОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Особенности малой организации

Во всех странах с рыночной экономикой малый бизнес доказал свою значимость и эффективность как в экономическом, так и в социальном плане. Для этих стран это уже давно устоявшееся, понятное и давно изученное явление. Малое предпринимательство в нашей стране возникло с началом рыночных реформ и в настоящее время является важной составной частью современной российской экономики.

Субъектом малого предпринимательства является малое предприятие.

Одним из важных вопросов при отнесении предприятий к малым является выбор критериев оценки. Эти критерии имеют большое значение, потому что малые предприятия могут осуществлять различные виды деятельности – от розничной торговли до научных разработок в сфере высоких технологий. В мировой практике на субъекты малого предпринимательства после присвоения им соответствующего статуса распространяются меры государственной поддержки в виде создания для них более выгодных по сравнению с другими организациями условий налогообложения. Аналогичные критерии используются для осуществления различных стимулирующих мероприятий: принятия на государственном уровне льготных программ кредитования, формирования специальных фондов поддержки и т.д. [55, с. 7].

В международной статистике основным критерием, определяющим размер предприятия, выступает численность занятых (иногда в сочетании с величиной годового объема продаж или балансовой стоимостью активов).

Для российской правовой системы критерии, определяющие предприятие как малое, меняются в зависимости от того, в каком качестве выступает организация (индивидуальный предприниматель): как объект, на который распространяются меры государственной поддержки, или как субъект налоговых правоотношений. Выделяя лишь два правовых аспекта, касающихся

деятельности малых предприятий, необходимо подчеркнуть, что только налоговая сфера и осуществляемые государством меры по поддержке малых предприятий имеют особое значение для определения критериев, позволяющих предприятию считаться малым и воспользоваться предусмотренными российским законодательством преимуществами, присущими соответствующим отраслям законодательства.

Принятый 24 июня 2007 года и действующий в настоящее время Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» № 209-ФЗ дает следующее определение малых предприятий: «К субъектам малого и среднего предпринимательства относятся зарегистрированные в соответствии с законодательством Российской Федерации хозяйственные общества, хозяйственные партнерства, производственные кооперативы, сельскохозяйственные потребительские кооперативы, крестьянские (фермерские) хозяйства и индивидуальные предприниматели» [2, ст. 4].

При этом, согласно данной статьи, в целях отнесения хозяйственных обществ, хозяйственных партнерств, производственных кооперативов, сельскохозяйственных потребительских кооперативов, крестьянских (фермерских) хозяйств и индивидуальных предпринимателей к субъектам малого и среднего предпринимательства должны выполняться следующие условия [2, с. 4]:

1) для хозяйственных обществ, хозяйственных партнерств должно быть выполнено хотя бы одно из следующих требований:

а) суммарная доля участия Российской Федерации, субъектов Российской Федерации, муниципальных образований, общественных и религиозных организаций (объединений), благотворительных и иных фондов (за исключением суммарной доли участия, входящей в состав активов инвестиционных фондов) в уставном капитале общества с ограниченной ответственностью не превышает двадцать пять процентов, а суммарная доля

участия иностранных юридических лиц и (или) юридических лиц, не являющихся субъектами малого и среднего предпринимательства, не превышает сорок девять процентов;

б) акции акционерного общества, обращающиеся на организованном рынке ценных бумаг, отнесены к акциям высокотехнологичного (инновационного) сектора экономики в порядке, установленном Правительством Российской Федерации;

в) деятельность хозяйственных обществ, хозяйственных партнерств заключается в практическом применении (внедрении) результатов интеллектуальной деятельности (программ для электронных вычислительных машин, баз данных, изобретений, полезных моделей, промышленных образцов, селекционных достижений, топологий интегральных микросхем, секретов производства (ноу-хау), исключительные права на которые принадлежат учредителям (участникам) соответственно таких хозяйственных обществ, хозяйственных партнерств – бюджетным, автономным научным учреждениям либо являющимся бюджетными учреждениями, автономными учреждениями образовательным организациям высшего образования;

г) хозяйственные общества, хозяйственные партнерства получили статус участника проекта в соответствии с Федеральным законом от 28 сентября 2010 года № 244-ФЗ «Об инновационном центре «Сколково»;

д) учредителями (участниками) хозяйственных обществ, хозяйственных партнерств являются юридические лица, включенные в утвержденный Правительством Российской Федерации перечень юридических лиц, предоставляющих государственную поддержку инновационной деятельности в формах, установленных Федеральным законом от 23 августа 1996 года № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике». Юридические лица включаются в данный перечень при условии соответствия одному из следующих критериев:

- юридические лица являются публичными акционерными обществами, не менее пятидесяти процентов акций которых находится в собственности Российской Федерации, или хозяйственными обществами, в которых данные публичные акционерные общества имеют право прямо и (или) косвенно распоряжаться более чем пятьюдесятью процентами голосов, приходящихся на голосующие акции (доли), составляющие уставные капиталы таких хозяйственных обществ, либо имеют возможность назначать единоличный исполнительный орган и (или) более половины состава коллегиального исполнительного органа, а также возможность определять избрание более половины состава совета директоров (наблюдательного совета);

- юридические лица являются государственными корпорациями, учрежденными в соответствии с Федеральным законом от 12 января 1996 года № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях»;

- юридические лица созданы в соответствии с Федеральным законом от 27 июля 2010 года № 211-ФЗ «О реорганизации Российской корпорации нанотехнологий»;

2) среднесписочная численность работников за предшествующий календарный год хозяйственных обществ, хозяйственных партнерств, производственных кооперативов, сельскохозяйственных потребительских кооперативов, крестьянских (фермерских) хозяйств, индивидуальных предпринимателей не должна превышать следующие предельные значения среднесписочной численности работников для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства:

а) от ста одного до двухсот пятидесяти человек для средних предприятий;

б) до ста человек для малых предприятий; среди малых предприятий выделяются микропредприятия – до пятнадцати человек;

3) доход хозяйственных обществ, хозяйственных партнерств, производственных кооперативов, сельскохозяйственных потребительских кооперативов, крестьянских (фермерских) хозяйств и индивидуальных

предпринимателей, полученный от осуществления предпринимательской деятельности за предшествующий календарный год, который определяется в порядке, установленном законодательством Российской Федерации о налогах и сборах, суммируется по всем осуществляемым видам деятельности и применяется по всем налоговым режимам, не должен превышать предельные значения, установленные Правительством Российской Федерации для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства.

Средняя численность работников малого предприятия за календарный год определяется с учетом всех его работников, в том числе работников, работающих по гражданско-правовым договорам или по совместительству с учетом реально отработанного времени, работников представительств, филиалов и других обособленных подразделений малого предприятия.

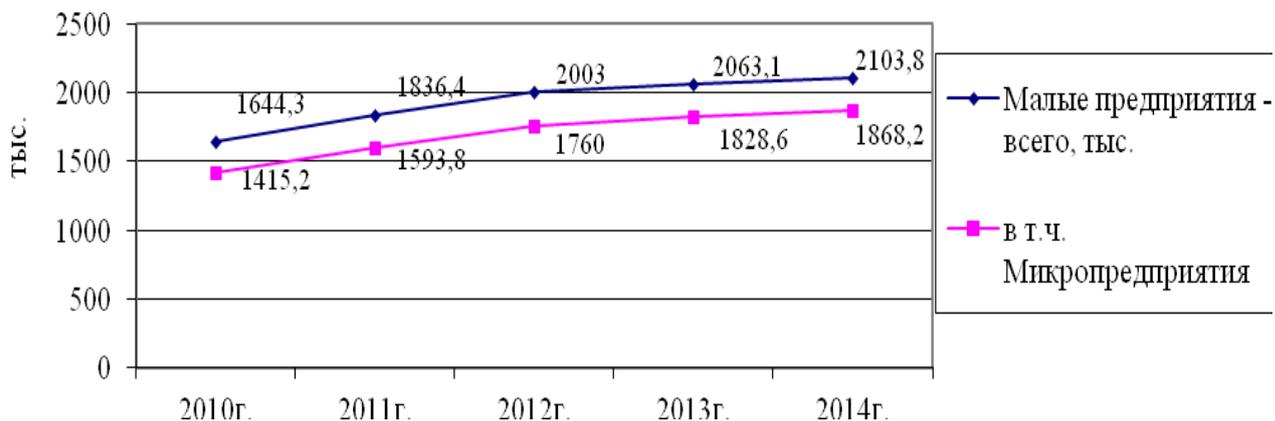
Таким образом, малые предприятия – это не вид, не организационно-правовая форма, а размер предприятия.

Размеры предприятий зависят также от специфики отраслей, их технологических особенностей. Есть отрасли, связанные с высокой капиталоемкостью и значительными объемами производства, и отрасли, для которых не требуются предприятия больших масштабов; напротив, именно малые оказываются для них более предпочтительными [48, с. 83].

Для современной экономики характерна сложная комбинация различных по масштабам производств – крупных, средних и малых. С одной стороны, устойчивой тенденцией научно-технического прогресса является концентрация производства. Именно крупные фирмы располагают большими материальными, трудовыми и финансовыми ресурсами, наиболее квалифицированными кадрами. Они способны вести крупномасштабные научно-технические разработки, которые и определяют важнейшие технологические сдвиги. С другой стороны, в последнее время выявился рост малого и среднего предпринимательства, особенно в тех сферах, где не требуется значительных капиталов, больших объемов оборудования и кооперации множества

работников. Малых и средних предприятий особенно много в наукоемких видах производства, а также в отраслях, связанных с производством потребительских товаров и оказанием услуг [48, с. 83].

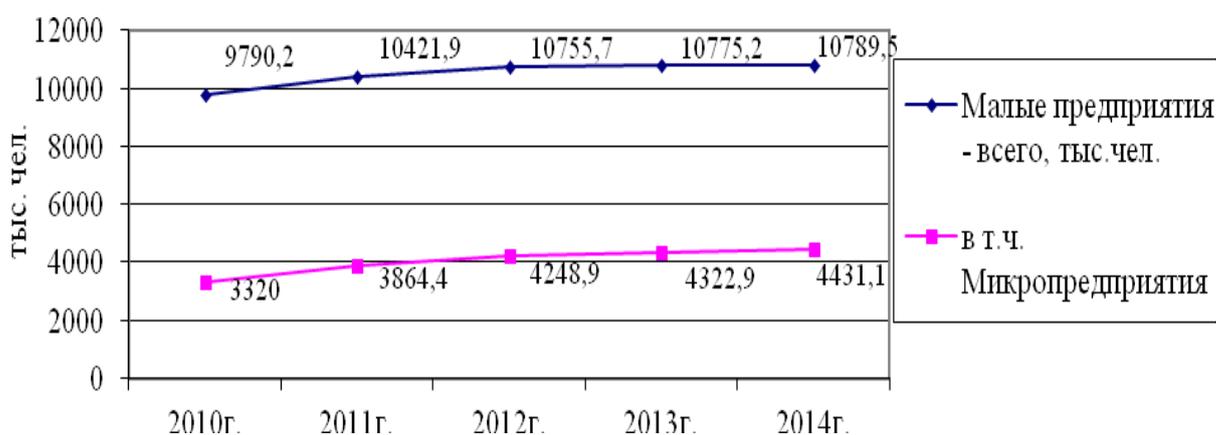
Динамика роста числа субъектов малого предпринимательства в России за 2010-2014 годы отражена в приложении 1 и представлена на рис. 1.1.



Источник: <http://www.gks.ru>.

Рис. 1.1. Число малых предприятий в России за 2010-2014 годы [67]

Аналогичная динамика и по среднесписочной численности работников малых предприятий за 2010-2014 годы (рис. 1.2).



Источник: <http://www.gks.ru>.

Рис. 1.2. Среднесписочная численность работников малых предприятий в России за 2010-2014 годы [67]

Эффективное функционирование малых предприятий определяется рядом их преимуществ по сравнению с крупным производством:

- близость к местным рынкам и приспособление к запросам потребителей;
- производство продукции малыми партиями, что невыгодно крупным фирмам;
- исключение лишних звеньев управления и др.

Развитие малого предпринимательства создает благоприятные условия для оздоровления экономики, поскольку развивается конкурентная среда, создаются дополнительные рабочие места, расширяется потребительский сектор. Кроме того, развитие малого бизнеса ведет к насыщению рынка товарами и услугами, лучшему использованию местных сырьевых ресурсов.

Не менее значимы социальные функции. Через малые формы предпринимательской деятельности многие люди раскрывают и реализуют свой творческий потенциал. В малом бизнесе часто используется труд социально уязвимых групп населения (женщины, учащиеся, молодые специалисты, инвалиды, пенсионеры, беженцы и т.д.), которые не могут найти себе применение на крупных предприятиях. Небольшие предприятия, прежде всего, в сфере обслуживания, удовлетворяют потребности людей в общении (которого они лишены, например, в супермаркетах) [66].

Уже сегодня актуальна экологическая функция малого бизнеса, которая имеет место в странах с развитой рыночной экономикой.

Малые предприятия, как правило, появляются при необходимости изготовления небольших партий продукции с постоянно обновляемой номенклатурой и ассортиментом выпускаемых изделий, использования незначительных источников сырья и материалов в условиях ограниченного количества потребителей. При сравнительном насыщении рынка малый бизнес занимается доработкой продукции с учетом индивидуальных запросов заказчика, производством мелочей или продукции, изготовление которой в технологическом отношении является преимущественно ручным, не

автоматизированным. Малые предприятия утилизируют отходы крупных производств, изготавливают комплектующие изделия для сборочных предприятий. Кроме того, малые предприятия доминируют во всех сферах деятельности с высоким риском получения нулевого результата. Это и инновационная деятельность, и освоение новой технологии, новых видов изделий.

Важно учесть, что малые фирмы занимают традиционную только для них сферу деятельности, в которую крупные предприятия редко вмешиваются. Это производства с применением ручного труда, к которым относятся ремесленные виды работ, народные промыслы и аналогичные виды деятельности. При хорошей организации снабжения необходимыми материалами и сбыта изделий, такие малые предприятия дают значительную отдачу.

Так же важно отметить, что крупное производство и не противопоставляется малому, что является одной из причин успешного развития малого бизнеса в странах с развитой рыночной экономикой. В развитых странах культивируется принцип кооперирования крупных и малых предприятий, причем крупные объединения не подавляют малые фирмы, а взаимно дополняют друг друга.

Бизнес в масштабе малого предприятия обладает рядом качественных особенностей [66].

В первую очередь стоит отметить единство права собственности и непосредственного управления предприятием.

Вторая особенность – обозримость предприятия: ограниченность его масштабов вызывает особый, личностный характер отношений между хозяином и работником, что позволяет добиваться мотивации работы персонала и более высокой степени удовлетворенности трудом.

Третья – относительно небольшие рынки ресурсов и сбыта, не позволяющие фирме оказывать сколько-нибудь серьезное влияние на цены и общий отраслевой объем реализации товара.

Четвертая – персонифицированный характер отношений между предпринимателем и клиентами, поскольку малое предприятие рассчитано на обслуживание сравнительно узкого круга потребителей.

Пятое – ключевая роль руководителя в жизни предприятия: он полностью ответственен за результаты хозяйствования вследствие своей непосредственной включенности в производственный процесс и все связанное с его организацией.

Шестая специфическая черта – семейное ведение дела: оно наследуется родственниками хозяина, чем определяется прямая вовлеченность последних во всю деятельность предприятия.

Седьмая особенность связана с характером финансирования. Малые предприятия полагаются на небольшие кредиты банков, собственные средства и «неформальный» рынок капиталов (деньги друзей, родственников и т.д.).

Как одну из особенностей, можно выделить высокую долю оборотного капитала по сравнению с основным фондом. Если у крупных предприятий это соотношение 80:20, то у малых оно составляет 20:80 [66].

Анализ особенностей малого бизнеса позволяет выделить такие его преимущества перед средним и крупным бизнесом, как:

- быстрая адаптация к местным условиям хозяйствования;
- высокая степень независимости в действиях;
- гибкость и оперативность в принятии управленческих решений;
- способность быстро воспринимать новые идеи;
- относительно невысокие расходы на управление бизнесом;
- оперативная реакция на изменения конъюнктуры рынка;
- способность обходиться меньшими капиталовложениями в расчете на одного работающего;
- собственники малых предприятий более склонны к сбережению, у них всегда высокий уровень личной мотивации в достижении успеха.

В то же время субъектам малого предпринимательства присущи и определенные недостатки, в частности:

- высокий уровень предпринимательского риска, что предопределяет определенную неустойчивость их положения на рынке;
- зависимость от крупных компаний;
- нехватка финансовых ресурсов и сложности, связанные с привлечением внешних источников финансирования.

Все это ведет к тому, что «погибает» большое количество предпринимателей. Малый и средний бизнес наполняют ВВП России всего на 20 процентов. Это слишком сильный перекос в сторону крупных корпораций. В развитых странах Запада доля участия малого и среднего бизнеса в экономике страны составляет от 50 процентов и более. Во многих странах поддержка малого и среднего бизнеса – это вопрос стратегической важности для развития государства и общества [65].

Таким образом, несмотря на рост количества малых предприятий и то, что малое предпринимательство играет все более весомую роль в развитии национальной экономики, становясь важным фактором социальной и политической стабильности в обществе, а также то, что за все годы реформ именно малый бизнес был единственным растущим сектором экономики, обеспечивающим отдачу вложенных средств и эффективное использование ресурсов, в силу объективных причин и факторов на современном этапе социально-экономических преобразований в России вопросы поддержки и развития предпринимательства, и в первую очередь малого бизнеса, неизбежно должны выдвигаться в центр государственной политики. Лишь тогда малый бизнес сможет вносить достойный вклад в ВВП России, что будет способствовать и развитию экономики страны.

1.2. Концепция развития и совершенствования системы управления персоналом

Управление персоналом является одним из важнейших направлений в стратегии современной организации, в том числе и малого бизнеса, поскольку в условиях современного производства роль человека возрастает, и к его способностям, уровню знаний и квалификации предъявляются все более высокие требования. Происходит также возрастание сложности управления персоналом. Это происходит, во-первых, в силу усложнения управленческого труда, и, во-вторых, в силу того, что персонал – наиболее сложный объект управления в организации [10, с. 91].

Для того чтобы эффективно управлять персоналом, и более того, оценивать его эффективность, необходимо знать, что такое управление персоналом и каковы цели этого процесса, а также определить сущность категории «управление персоналом».

В настоящее время в научной литературе можно встретить примеры различного толкования понятия «управление персоналом». Одни авторы в определении акцентируют внимание на организационной стороне управления, оперируя целью и методами, с помощью которых можно достичь этих целей, другие делают упор на содержательную часть, отражающую функциональную сторону управления.

Сильное влияние на расхождение толкований оказывает переводная литература, с ее различной терминологией, свойственной различным школам управления. Наиболее часто встречаются такие термины, как [31, с. 40]:

- Personnel administration – администрирование персонала (набор, контроль, расстановка, подготовка, использование персонала), отношения между администрацией и подчиненными;
- Personnel management – управление персоналом (включая подбор, подготовку, условия труда, оплату), трудовые отношения, взаимоотношения администрации с индивидуальными работниками;

- Personnel relation – отношения с персоналом и т.п.

При попытке дать определение и раскрыть содержание того или иного понятия авторы акцентируют внимание на наиболее важной, по их мнению, стороне вопроса. Некоторые определения, приводимые в последние годы в работах отечественных и зарубежных экономистов на тему управления персоналом, таких, как Галенко В.П., Лобанов А.А., Маслов Е.В., Флиастер А. и другие, представлены в приложении 1.

Таким образом, исходя из определений, под общим понятием «управление персоналом» подразумеваются два значения:

1. В функциональном отношении – все задачи и решения, связанные с работой в области кадров (например, подбор кадров, адаптация, использование кадров, повышение квалификации, оплата труда и увольнение кадров и др.).

2. В организационном отношении этим понятием охватываются все лица и институты, несущие ответственность за работу с кадрами (руководители, менеджеры, отдел труда и заработной платы, отдел подготовки кадров и др.).

Другими словами, управление персоналом является, с одной стороны, неотъемлемой составляющей собственно управления и предстает в виде процедур по работе с людьми (индивидуумами и коллективами) и в этом плане присуще любому менеджеру; а с другой, – оно представляет собой вполне самостоятельный набор специфических функций, которые в организациях выполняют специализированные структурные подразделения [60, с. 9].

Следовательно, управление персоналом выступает одновременно как система организации, как процесс и как структура.

Управление персоналом, как правило, основывается на концепции управления – обобщенном представлении о месте человека в организации.

Концепция управления персоналом – система теоретико-методологических взглядов на понимание сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее

реализации в конкретных условиях функционирования организаций. Она включает: разработку методологии управления персоналом; формирование системы управления персоналом; разработку технологии управления персоналом.

Методология управления персоналом предполагает рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом.

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

Технология управления персоналом предполагает организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации и другие. Сюда же относятся вопросы взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости, управления безопасностью персонала.

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. В теории и практике управления человеческой стороной организации можно выделить четыре концепции, которые развивались в рамках трех основных подходов к управлению – экономического, органического и гуманистического.

Экономический подход к управлению дал начало концепции использования трудовых ресурсов. В рамках этого подхода ведущее место

занимает техническая (направленная на овладение трудовыми приемами), а не управленческая подготовка людей на предприятии. Организация здесь означает упорядоченность отношений между ясно очерченными частями целого, имеющими определенный порядок. В сущности организация – это набор механических отношений, и действовать она должна подобно механизму: алгоритмизированно, эффективно, надежно и предсказуемо.

Среди основных принципов концепции использования трудовых ресурсов можно выделить следующие [13, с. 69]:

- обеспечение единства руководства – подчиненные получают приказы только от одного начальника;

- соблюдение строгой управленческой вертикали – цепь управления от начальника к подчиненному спускается сверху вниз по всей организации и используется как канал для коммуникации и принятия решения;

- фиксирование необходимого и достаточного объема контроля – число людей, подчиненных одному начальнику, должно быть таким, чтобы это не создавало проблемы для коммуникации и координации;

- соблюдение четкого разделения штабной и линейной структур организации – штабной персонал, отвечая за содержание деятельности, ни при каких обстоятельствах не может осуществлять властных полномочий, которыми наделены линейные руководители;

- достижение баланса между властью и ответственностью – бессмысленно делать кого-либо ответственным за какую-либо работу, если ему не даны соответствующие полномочия;

- обеспечение дисциплины – подчинение, исполнительность, энергия и проявление внешних знаков уважения должны осуществляться в соответствии с принятыми правилами и обычаями;

- достижение подчинения индивидуальных интересов общему делу с помощью твердости, личного примера, честных соглашений и постоянного контроля;

- обеспечение равенства на каждом уровне организации, основанного на доброжелательности и справедливости, чтобы вдохновить персонал к эффективному исполнению своих обязанностей; заслуженное вознаграждение, повышающее моральное состояние, но не ведущее к переоплате или перемотивированию.

В таблице 1.1 представлено краткое описание экономического подхода к управлению [41, с. 41].

Таблица 1.1

**Характеристика условий эффективности и особых затруднений
в рамках экономического подхода**

Условия эффективности	Особые затруднения
Четкая задача для исполнения.	Сложность адаптации к меняющимся условиям.
Среда достаточно стабильна.	Неповоротливая бюрократическая надстройка (строгая заданность и иерархичность управленческой структуры, затрудняющая принятие креативных и самостоятельных решений исполнителями при изменении ситуации).
Производство одного и того же продукта.	Если интересы работников возьмут верх над целями организации, возможны нежелательные последствия (поскольку мотивация персонала сводится исключительно к внешнему стимулированию, то даже незначительных изменений в схеме стимулирования достаточно для непредсказуемых последствий).
Человек согласен быть деталью машины и ведет себя запланировано.	Дегуманизирующее воздействие на работников (использование ограниченных возможностей персонала может быть эффективным при низкоквалифицированном труде).

В рамках органической парадигмы последовательно сложились концепция управления персоналом и концепция управления человеческими ресурсами. Акцентирование внимания на человеческом ресурсе способствовало рождению нового представления об организации. Она стала восприниматься как живая система, существующая в окружающей среде. В этой связи использовались, как минимум, две аналогии (метафоры), способствовавшие развитию нового взгляда на организационную реальность.

Первая, исходившая из отождествления организации с человеческой личностью, ввела в научный оборот такие ключевые понятия, как цели,

потребности, мотивы, а также рождение, взросление, старение и смерть или возрождение организации. Вторая, приняв в качестве образца для описания организационной реальности функционирование человеческого мозга («организация как мозг, перерабатывающий информацию»), позволила взглянуть на организацию как на собрание частей, соединенных линиями управления, коммуникации и контроля.

Краткое описание органического подхода представлено в таблице 1.2.

Таблица 1.2

Характеристика условий эффективности и особых затруднений
в рамках органического подхода [41, с. 44]

Условия эффективности	Особые затруднения
Подчинение целей организации взаимодействию с окружающей средой.	Неучет социальности организаций как продукта взглядов, идей, норм и верований.
Улучшение управления за счет внимания к дифференцированным потребностям людей.	Превращение людей в ресурс, который нужно развивать, в ущерб праву личности на выбор.
Взгляд на организацию с точки зрения взаимодействия целей, стратегии, структуры и других измерений.	Предположение о «функциональном единстве», когда все органы работают на благо организма в целом.
Выделение различных подсистем организации.	Предположение о том, что работники должны удовлетворять все свои потребности через организацию.
Учет естественных возможностей в процессе инновации.	Опасность впасть в социальный дарвинизм.
Повышенное внимание к «экологии» внутри- и межорганизационных взаимодействий.	Ответственность может перекладываться на внешние причины вместо изменения курса.

Развивающаяся в последнее время гуманистическая парадигма исходит из концепции управления человеком и из представления об организации как культурном феномене. Организационная культура – целостное представление о целях и ценностях, присущих организации, специфических принципах поведения и способов реагирования, становится одним из объяснительных принципов.

Гуманистический подход фокусируется на собственно человеческой стороне организации, о которой мало говорят другие подходы. С точки зрения

данного параметра важно, насколько работники организации интегрированы в существующую систему ценностей (в какой степени они безоговорочно принимают ее как «свою собственную») и насколько они чувствительны, гибки и готовы к изменениям в ценностной сфере в связи с переменами в условиях жизни и деятельности. Также важно, живет ли организация в целом по одним и тем же правилам и принципам принятия решения или же разные группы живут по разным правилам и исповедуют разные принципы (табл. 1.3).

Таблица 1.3

Соотношение нормативного и ценностного аспектов
организационной культуры [41, с. 46]

Характеристика системы ценностей (степень их выраженности)		Характеристика нормативной системы предприятия	
нормативный	ценностный	нормативный	ценностный
Адаптивность	Консерватизм	Нормы одни для всех	Много норм для различных групп или слоев
Сильная	Сильный	Политический конфликт	Сильная и адаптивная организационная культура
Умеренная	Умеренный	Организационная культура, пригодная для одной стратегии	Стратегический конфликт
Слабая	Слабый	Организация на грани распада	Организация существует как набор автономных групп
Сильная	Слабый	Организационный конфликт	Адаптивная организационная культура
Слабая	Сильный	Сильная организационная культура	Конфликт «вакуума власти»

Гуманистический подход позволяет реинтерпретировать характер отношений организации с окружающей средой в том направлении, что организации способны не только адаптироваться, но и изменять свое окружение, основываясь на собственном представлении о себе и своей миссии. Разработка стратегии организации может превратиться в активное построение и преобразование окружающей реальности. В рамках данного подхода возникает понимание того, что эффективное организационное развитие – это не только

изменение структур, технологий и навыков, но и изменение ценностей, которые лежат в основе совместной деятельности людей.

Сравнительная оценка рассмотренных подходов к управлению персоналом представлена в таблице 1.4.

Таблица 1.4

Сравнительная характеристика подходов к управлению персоналом

Подход	Метафора	Концепция управления персоналом	Основные задачи управления персоналом
Экономический	Механизм	Использование человеческих ресурсов	Отбор способных работников, стимулирование, нормирование труда.
Органический	Личность	Управление персоналом	Изучение специфики потребностей, разработка различных программ, ориентированных на разные уровни потребностей (физиологический, потребность в безопасности, потребность в общении, потребности в получении профессионального признания, потребность в самореализации).
	Мозг	Управление человеческими ресурсами	Обучение персонала – углубление как специализации, так и универсализации, создание условий для максимальной самоорганизации сотрудников.
Гуманистический	Культура	Управление человеком	Адаптация, развитие культуры организации – задание ценностей, формирование правил и норм, символизация.

В последнее время особое внимание отечественной науки привлекает маркетинговый подход к управлению персоналом. В настоящее время можно выделить два основных подхода к определению состава и содержания задач маркетинга персонала.

Первый предполагает его рассмотрение в узком смысле, как определенной специфической функции службы управления персоналом, которая достаточно обособлена от других направлений работы этой службы. В этом случае задачей маркетинга персонала является владение ситуацией на рынке труда для эффективного удовлетворения потребностей организации в персонале и реализации тем самым целей организации. Основными направлениями маркетинга персонала как функции службы управления персоналом являются: разработка требований к персоналу; определение потребности в персонале; расчет плановых затрат на приобретение и использование персонала; выбор путей покрытия потребности в персонале.

Второй подход предполагает рассмотрение маркетинга персонала в широком смысле. Под маркетингом персонала понимается определенная философия и стратегия управления персоналом. Персонал рассматривается в качестве клиента организации. Упрощенная схема взаимодействия организации и ее клиентов представлена на рисунке 1.3.



Рис. 1.3. Система взаимодействия организации и ее клиентов

Целью маркетинга в этом случае является оптимальное использование персонала путем создания максимально благоприятных условий труда, удовлетворения потребностей персонала, развития в каждом сотруднике партнерского и лояльного отношения к организации.

К числу основных задач управления персоналом относят:

- помощь организации в достижении поставленных целей;

- обеспечение организации квалифицированными и заинтересованными работниками;
- эффективное использование мастерства и способностей персонала;
- совершенствование систем мотивации;
- повышение уровня удовлетворенности трудом;
- развитие систем повышения квалификации и профессионального образования;
- поддержание благоприятного климата в коллективе;
- планирование карьеры, то есть продвижение по службе, как вертикальное, так и горизонтальное;
- поднятие творческой активности персонала;
- совершенствование методов оценки деятельности персонала;
- обеспечение высокого уровня условий труда и качества жизни в целом.

Способы осуществления управленческих действий на персонал для достижения целей управления производством представляют собой методы управления. Существуют три метода управления, которые отличаются различными способами воздействия на людей: административные, экономические, социально-психологические (прил. 2).

1. Административные методы базируются на власти, дисциплине и взысканиях.

2. Экономические методы основываются на правильном использовании экономических законов производства.

3. Социально-психологические методы – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей психологии и социологии.

Таким образом, концепция развития и совершенствования системы управления персоналом должна быть в центре внимания руководства любой, в том числе и малой организации, что позволит повысить эффективность деятельности персонала, а, следовательно, организации в целом.

1.3. Основные факторы и принципы развития системы управления персоналом малой организации

Управление персоналом – это, как уже отмечалось, целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации.

Особенностью малой организации является тесное взаимодействие руководства с персоналом, что требует от руководителей высокого профессионализма в области управления персоналом.

Управление персоналом малой организации подчиняется ряду закономерностей [13, с. 24]:

- соответствие системы управления персоналом целям, особенностям, состоянию и тенденциям развития производственной системы, требованиям производства;
- необходимость учета взаимосвязей между подсистемами и элементами внутри системы управления персоналом;
- оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления персоналом;
- закономерность минимизации ступеней управления персоналом.

Для того чтобы успешно конкурировать в условиях развивающегося рынка, малым организациям необходимо постоянно и всесторонне совершенствовать свою деятельность. При этом, сфера управления персоналом по-прежнему в ряде случаев остается наименее технологичной и управляемой. А поскольку любая организация – это единое целое, каждое ее «слабое звено» неизбежно влияет на продуктивность работы других звеньев. Именно поэтому руководители российских организаций все острее чувствуют потребность в выстраивании эффективных систем кадрового менеджмента. Ведь любыми нововведениями – техническими ли, идеологическими ли – пользуются и

управляют люди, от них зависит эффективность и успешность работы организации на рынке. Любой коллектив — это группа людей, объединившихся для той или иной совместной деятельности.

Процесс управления персоналом ориентирован на кадровое обеспечение эффективного достижения цели, которая поставлена перед данной социальной системой (организацией), и на решение целого ряда задач, связанных с реализацией этой цели (или совокупности целей). Диапазон этих задач достаточно широк, а основными из них являются следующие:

- 1) социально-психологическая диагностика состояния персонала организации;
- 2) анализ и регулирование межличностных, внутригрупповых и межгрупповых отношений и взаимодействий в кадровом составе организации;
- 3) изучение особенностей отношения руководства и подчинения (субординационных отношений), взаимодействия должностных лиц и их позиций в данной организации;
- 4) управление занятостью;
- 5) оценка и подбор кандидатов на вакантные должности;
- 6) анализ кадрового потенциала и потребностей в кадрах;

При этом эффективная система управления персоналом должна удовлетворять определенным критериям. Ключевыми параметрами в этом случае являются:

- ориентация на стратегию;
- комплексность (оценки профессионального развития, стимулирования, продвижения);
- согласованность (взаимная координация вышеперечисленных функций);
- технологичность (наличие четко прописанных моделей и процедур работы);
- гибкость (возможность оперативного перенацеливания под новые стратегические задачи);

- активная вовлеченность линейного менеджмента.

Важное значение для повышения эффективности системы управления персоналом имеет анализ факторов, воздействующих на данную проблему.

Под факторами понимаются все те объекты, явления, процессы, которые воздействуют на управление персоналом, в том числе, малой организации, и тем или иным образом определяют изменение его основных характеристик и особенностей. Таким образом, развитие системы управления персоналом можно определить как процесс качественных изменений в принципах, процедурах, методах, технологиях и т.д. управления персоналом, происходящих под воздействием определенных факторов.

Учет факторов, влияющих на управление персоналом, позволяет:

- выбрать оптимальные для организации подход, концепцию, общие принципы и стратегию управления персоналом;
- оценить существующее положение в управлении персоналом с точки зрения его адекватности сложившейся ситуации;
- определить направления изменения действующей системы управления персоналом в соответствии с изменениями в действии факторов;
- спрогнозировать развитие управления персоналом на основе ожидаемой динамики факторов.

Укрупненно выделяют три фактора, оказывающих воздействие на людей в организации:

1. Иерархическая структура организации, где основное средство воздействия – отношения власти-подчинения, давление на человека сверху с помощью принуждения, контроля над распределением благ.

2. Культура, то есть вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, установки поведения, которые регламентируют действия личности.

3. Рынок, сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Для эффективного функционирования система управления персоналом должна быть построена на научно-обоснованных принципах, должна использовать оптимальные методы и технологии, соответствующие принципам, лежащим в ее основе, а также не противоречить общей концепции развития организации.

Необходимо различать принципы управления персоналом и принципы построения системы управления персоналом.

Принципы управления персоналом – правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом. Познавая принципы, люди открывают закономерности, принципы управления персоналом отражают требования объективно действующих экономических законов и закономерностей, поэтому и сами являются объективными [25, с. 106].

Принципы построения системы управления персоналом – правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты подразделений управления персоналом при формировании системы управления персоналом. Они представляют собой результат обобщения людьми объективно действующих экономических законов и закономерностей, присущих им общих черт, начал их действия. Принципы объективны также, как объективны экономические законы [25, с. 106].

Таким образом, принципы успешной организации системы управления персоналом – это основополагающие идеи и правила поведения руководителей по осуществлению управленческих функций, важнейшие требования, соблюдение которых обеспечивает эффективность управления [13, с. 27].

Исходя из этого, следует различать принципы управления персоналом и принципы построения системы управления персоналом [40, с. 376].

Принципы управления персоналом (ПУП) – правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом. ПУП отражают требования объективно действующих экономических законов.

При всех условиях управление персоналом осуществляется на основе следующих традиционно утвердившихся в отечественных организациях принципов: научности, демократического централизма, плановости, первого лица единства распорядительства; отбора, подбора и расстановки кадров; сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации; линейного, функционального и целевого управления; контроля исполнения решений.

Ряд американских и японских организаций широко используют следующие принципы управления персоналом: пожизненного найма, контроля исполнения заданий, основанного на доверии; сочетания такого контроля с корпоративной культурой; консенсуальное принятие решений, то есть обязательное одобрение принимаемых решений большинством работников [40, с. 378].

Принципы построения системы управления персоналом (ППСУП) – правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты подразделений управления персоналом при формировании системы управления персоналом организации. ППСУП представляют собой результат обобщения людьми объективно действующих экономических законов, присущих им общих черт, начал их действия.

ППСУП следует отличать от методов построения системы управления персоналом. Первые постоянны и носят обязательный характер, а совокупность методов может меняться в зависимости от изменения условий при сохранении принципов. Принцип позволяет формировать систему методов, и каждый метод в отдельности. Но метод не имеет такого воздействия на принцип, так как последний объективен.

Различают две группы ППСУП: принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом организации, и принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом организации. Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования персонала в организации.

Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом, представлены в приложении 3.

Основные принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом представлены в таблице 1.5.

Таблица 1.5

**Принципы, определяющие направления развития
системы управления персоналом**

Концентрации	Рассматривается в двух направлениях: концентрация усилий работников отдельного подразделения или всей системы управления персоналом на решении основных задач или концентрация однородных функций в одном подразделении системы управления персоналом, что устраняет дублирование
Специализации	Разделение труда в системе управления персоналом (выделяется труд руководителей, специалистов и служащих). Формируются отдельные подразделения, специализирующиеся на выполнении групп однородных функций
Параллельности	Предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышает оперативность управления персоналом
Адаптивности (гибкости)	Означает приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы
Преемственности	Предполагает общую методическую основу проведения работ по совершенствованию системы управления персоналом на разных ее уровнях и разными специалистами, стандартное их оформление
Непрерывности	Отсутствие перерывов в работе работников системы управления персоналом или подразделений, уменьшение времени пролеживания документов, простоев технических средств управления и т.п.
Ритмичности	Выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом
Прямоточное	Упорядоченность и целенаправленность необходимой информации по выработке определенного решения. Она бывает горизонтальная и вертикальная (взаимосвязи между функциональными подразделениями и взаимосвязи между различными уровнями управления)

Более подробно принципы управления персоналом предприятия и их содержание рассмотрены в приложении 4.

Таким образом, рассмотренный в данной главе материал позволяет сделать следующие выводы:

1. Малое предпринимательство – важный фактор социальной и политической стабильности в обществе, способствующий развитию экономики страны. Исходя из этого, важное значение имеет развитие малых предприятий (организаций), чему в значительной степени способствует эффективное управление персоналом данных организаций.

2. Управление персоналом малых организаций является, с одной стороны, неотъемлемой составляющей собственно управления и предстает в виде процедур по работе с людьми (индивидуумами и коллективами) и в этом плане присуще любому менеджеру; а с другой, – оно представляет собой вполне самостоятельный набор специфических функций, которые в организациях выполняют специализированные структурные подразделения.

3. Особенностью малой организации является тесное взаимодействие руководства с персоналом, что требует от руководителей высокого профессионализма в области управления персоналом.

Эффективность системы управления персоналом, в первую очередь, определяется ее вкладом в достижение конечных целей деятельности предприятия. При этом, как следует из материала данной главы, в построении эффективной системы управления персоналом малого предприятия важное значение имеет не только определение основных задач и целей управления, но и применение в определенных ситуациях соответствующих методов, а также учет основных факторов и использование основных принципов управления. Эффективное функционирование и развитие предприятия возможны лишь при условии внедрения новых схем организации и работы системы управления персоналом, адекватных целям предприятия. Важность данной проблемы будет рассмотрена в следующих главах дипломной работы.

ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «БЕРИЛЛ-СЕРВИС»

2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «БЕРИЛЛ-сервис»

История ООО «БЕРИЛЛ-сервис» начинается с 1995 года, когда было образовано общество с ограниченной ответственностью «Берилл». 20.05.2004 года общество было зарегистрировано Инспекцией Министерства Российской Федерации по налогам и сборам по городу Белгороду Белгородской области как ООО «БЕРИЛЛ-сервис». Общество зарегистрировано по адресу: 308002, Белгородская область, г. Белгород, ул. Курская, д. 4.

Порядок создания и деятельности ООО «БЕРИЛЛ-сервис» регулируется Гражданским кодексом Российской Федерации и Федеральным законом от 08.02.1998 года № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» (в ред. Федерального закона от 29.06.2015 года № 210-ФЗ) [1].

Учредительными документами ООО «БЕРИЛЛ-сервис» являются учредительный договор и Устав Общества (прил. 5), которые заключают и утверждают учредители данного Общества.

ООО «БЕРИЛЛ-сервис» является юридическим лицом, имеет в собственности обособленное имущество, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. По своим обязательствам предприятие отвечает собственным имуществом.

ООО «БЕРИЛЛ-сервис» имеет фирменное наименование, круглую печать со своим полным фирменным наименованием на русском языке и указанием на место его нахождения.

Высшим органом управления ООО «БЕРИЛЛ-сервис» является Учредитель. Для осуществления текущего руководства деятельностью ООО «БЕРИЛЛ-сервис» создается исполнительный орган – директор.

Для контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Общества может избираться ревизионная комиссия (ревизор) Общества. По итогам

проверки финансово-хозяйственной деятельности общества ревизионная комиссия (ревизор) Общества составляет заключение.

Общество обязано вести бухгалтерский учет и представлять финансовую и статистическую отчетность в порядке, установленном Федеральным законом и иными правовыми актами Российской Федерации.

Организационная структура управления ООО «БЕРИЛЛ-сервис» (прил. 6) относится к линейному типу. Линейная организационная структура – это строго иерархическая структура, характеризующаяся разделением ответственности между подразделениями и единством распорядительства.

При линейном управлении каждое звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному единовременному каналу проходят все команды управления. В этом случае управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых объектов.

Необходимо отметить, что линейная структура управления является логически более стройной и формально определенной, но вместе с тем и менее гибкой. Чрезмерная замкнутость на единственном руководителе делает процессы принятия решений и их исполнения громоздкими, инертными и неадаптивными.

Вопросами коммерческой деятельности в организации занимается коммерческий директор. Он осуществляет руководство материально-техническим снабжением и сбытом продукции. В его обязанности входит также: принятие мер к своевременному заключению договоров с поставщиками и подрядчиками; осуществление контроля за процессом образования и ликвидации излишних запасов товарно-материальных ценностей, соблюдения норм расхода материальных ресурсов; организация работы складского хозяйства и др. Свою деятельность коммерческий директор осуществляет с помощью таких специалистов, как менеджер, экспедитор и кладовщик.

В структуре управления ООО «БЕРИЛЛ-сервис» имеется должность заместителя директора, отвечающего за основное производство. Он организует

деятельность организации по устройству, обслуживанию и ремонту приборов измерения и учета тепла и других приборов, несет ответственность за качество и своевременность выполнения работ. Свои функции он осуществляет через руководителя производства.

Как видно из структуры управления ООО «БЕРИЛЛ-сервис», в ее состав входит бухгалтерия, возглавляемая главным бухгалтером. Главный бухгалтер несет ответственность за методологию бухгалтерского учета; анализирует и обобщает информацию; составляет отчетность и представляет ее в установленные сроки в соответствующие организации.

Ответственность за организацию, состояние и достоверность бухгалтерского учета в Обществе, своевременное представление ежегодного отчета и другой финансовой отчетности в соответствующие органы, а также сведений о деятельности Общества, несет исполнительный орган Общества.

В ООО «БЕРИЛЛ-сервис», как и во многих малых организациях, нет службы управления персоналом. Эту функцию выполняет специалист по управлению персоналом, входящий в состав бухгалтерии.

Основной целью деятельности ООО «БЕРИЛЛ-сервис» является получение прибыли в результате осуществления его финансово-хозяйственной деятельности. Для осуществления этой цели основным видом деятельности организации является предоставление услуг по монтажу, ремонту и техническому обслуживанию приборов и инструментов для измерения, контроля, испытаний, навигации, локации и прочих целей. Общество может осуществлять другие виды деятельности, не запрещенные действующим российским законодательством.

Показатели деятельности и их динамика в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» за период 2013-2015 годов представлены в таблице 2.1. Источниками информации для анализа является бухгалтерская отчетность предприятия за исследуемый период (приложения 7-10) и другой информационный материал.

Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности

ООО «БЕРИЛЛ-сервис» за 2013-2015 г.г.

Показатели	2013г.	2014г.	2015г.	Изменение (+,-)			
				2014г. от 2013г.		2015г. от 2014г.	
				абс.	%	абс.	%
1. Выручка от продажи, тыс. руб.	25710	14121	14300	-11589	-45,08	+179	+1,27
2. Полная себестоимость товаров, работ, услуг, тыс. руб.	19870	13941	14130	-5929	-29,84	+189	+1,36
3. Прибыль от продаж, тыс. руб.	5840	180	170	-5660	-96,92	-10	-5,56
4. Среднесписочная численность персонала, чел.	52	50	51	-2	-3,85	+1	+2,00
5. Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	970	730	480	-240	-24,74	-250	-34,25
6. Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	14250	17230	12260	+2980	+20,91	-4970	-28,84
7. Фонд заработной платы, тыс. руб.	15100	10880	11680	-4220	-27,95	+800	+7,35
8. Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.	290,38	217,60	229,02	-72,78	-25,06	+11,42	+5,25
9. Производительность труда, тыс. руб.	494,42	282,42	280,39	-212,00	-42,88	-2,03	-0,72
10. Фондоотдача, руб.	26,51	19,34	29,79	-7,17	-27,05	+10,45	+54,03
11. Коэффициент оборачиваемости, обор.	1,80	0,82	1,17	-0,98	-54,44	+0,35	+42,68
12. Рентабельность продаж, %	22,71	1,27	1,19	-21,44	-	-0,08	-

Таким образом, показатели таблицы 2.1 свидетельствуют о том, что выручка от продажи уменьшилась в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 11589 тыс. рублей или на 45,08% и выросла в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 179 тыс. рублей или на 1,27%. Полная себестоимость уменьшилась в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 5929 тыс. рублей или на 29,84% и увеличилась в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 189 тыс. рублей или на 1,36%.

Динамика выручки от продажи и полной себестоимости в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» за 2013-2015 годы представлена на рисунке 2.1.

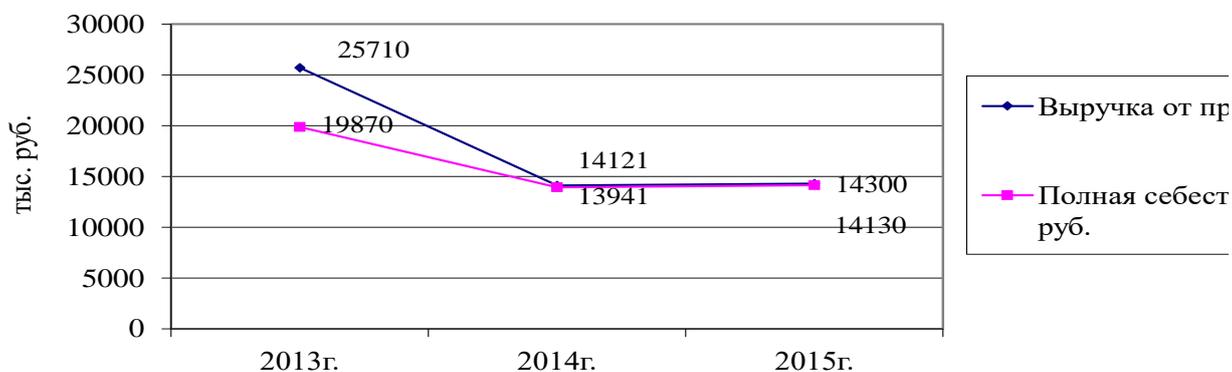


Рис. 2.1. Динамика выручки от продажи и полной себестоимости в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» за 2013-2015 г.г.

Изменения показателей выручки и себестоимости привели к уменьшению прибыли от продаж в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 5660 тыс. рублей или на 96,92% и в 2015 году по сравнению с 2014 годом – на 10 тыс. рублей или на 5,56%, при этом рентабельность продаж уменьшилась, соответственно, на 21,44% и на 0,08%. Снижение данных показателей в течение исследуемого периода свидетельствует об ухудшении финансовых результатов деятельности предприятия, что заслуживает негативной оценки.

В исследуемом периоде также произошло следующее изменение общего фонда заработной платы: уменьшение в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 4220 тыс. рублей или 27,95%. Среднесписочная численность персонала

уменьшилась в 2014 году по сравнению с 2013 годом – на 2 человека или на 3,85%. В 2014 году по сравнению с 2013 годом среднегодовая заработная плата уменьшилась на 72,78 тыс. рублей или на 25,06%. В 2015 году по сравнению с 2014 годом фонд заработной платы увеличился на 800 тыс. рублей или на 7,35%, среднесписочная численность персонала увеличилась на 1 человека или на 2,00%, а среднегодовая заработная плата выросла на 11,42 тыс. рублей или на 5,25%. При этом производительность труда снизилась в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 212,00 тыс. рублей или на 42,88%, а в 2015 году по сравнению с 2014 годом – на 2,03 тыс. рублей или на 0,72%, что свидетельствует о снижении эффективности использования трудовых ресурсов.

Среднегодовая стоимость основных фондов уменьшилась в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 240 тыс. рублей или на 24,74% и в 2015 году по сравнению с 2014 годом – на 250 тыс. рублей или на 34,25%. Невысокая стоимость основных фондов объясняется тем, что предприятие давно их не обновляло и остаточная стоимость фондов постепенно снижается.

В 2014 году по сравнению с 2013 годом произошло снижение фондоотдачи на 7,17 руб. или на 27,05%, что свидетельствует о снижении эффективности использования имеющихся основных фондов и заслуживает негативной оценки, в 2015 году по сравнению с 2014 годом произошел рост показателя на 10,45 руб. или на 54,03%, однако, это не столько повышение эффективности использования основных фондов, сколько, результат снижения их остаточной стоимости к концу исследуемого периода.

Среднегодовая стоимость оборотных средств ООО «БЕРИЛЛ-сервис» выросла в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 2980 тыс. рублей или на 20,91% и уменьшилась в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 4970 тыс. рублей или на 28,84%. При этом коэффициент оборачиваемости уменьшился в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 0,98 обор. или на 54,44%, что говорит о снижении эффективности использования оборотных средств и вырос в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 0,35 обор. или на 42,68%, что

свидетельствует о повышении эффективности использования оборотных средств к концу исследуемого периода и заслуживает положительной оценки.

Необходимо также дать оценку позиций ООО «БЕРИЛЛ-сервис» на рынке Белгородской области.

В настоящее время ООО «БЕРИЛЛ-сервис» работает в основном на рынках области. Среди заказчиков предприятия: областная администрация, Управление Федеральной почтовой связи (УФПС) Белгородской области, другие организации, а также физические лица. Причем, объем заказов распределяется следующим образом:

- юридические лица – около 85% (областная администрация, УФПС Белгородской области, другие организации);
- физические лица – около 15%.

В настоящее время предприятия, в том числе и ООО «БЕРИЛЛ-сервис» все больше ощущают усиление конкурентной борьбы, им чаще приходится задумываться о собственной конкурентной позиции и завоевании безусловных преимуществ на рынке. Экономический успех (а часто и выживание) субъекта рыночной экономики в первую очередь зависит от того, насколько хорошо он знает законы конкуренции, ее проявления и формы и насколько готов к конкурентной борьбе.

Изучение конкуренции представляет одну из важнейших составных частей рыночных исследований. Для ООО «БЕРИЛЛ-сервис» разработка конкурентной стратегии на данном этапе весьма актуальна. Это обусловлено тем, что для него, как и для многих российских предприятий, сейчас не самое лучшее время, кроме того, как показал анализ результатов деятельности предприятия за 2013-2015 годы, ее нельзя оценить как эффективную. Данная ситуация может негативно отразиться и на его положении на рынке отрасли, тем более, у ООО «БЕРИЛЛ-сервис» в последнее время появилось несколько крупных конкурентов. Следовательно, необходимо активно изучать рынки сбыта и потребность заказчиков.

На рынке услуг по монтажу, ремонту и техническому обслуживанию приборов измерения в Белгородской области действует несколько предприятий.

Наиболее крупные из них:

- ООО «Глобус» – 39% от общей доли рынка области;
- ООО «БЕРИЛЛ-сервис» – 22% от общей доли рынка области;
- ООО «Грат М» – 18% от общей доли рынка;
- ООО «Взлет-Белогорье» – 13% от общей доли рынка области;
- прочие мелкие предприятия – 8% от общей доли рынка области.

Три предприятия в сумме имеют долю рынка равную 79% (ООО «Глобус», ООО «БЕРИЛЛ-сервис, ООО «Грат М»). Однако, по охвату области услугами, их догоняет новое предприятие ООО «Взлет-Белогорье», являющееся представителем основного в России предприятия по изготовлению и поставке счетчиков, ЗАО «Взлет», г. Санкт-Петербург (как было отмечено, данное предприятие является поставщиком и для ООО «БЕРИЛЛ-сервис»).

Сильными сторонами конкурентов являются:

- гибкая ценовая политика;
- высококвалифицированные маркетологи;
- новое оборудование.

В то же время, к слабым сторонам относятся:

- узкий ассортимент услуг;
- рыночные ниши практически поделены;
- нестабильное финансовое состояние, как и у многих российских предприятий в период продолжающегося финансового кризиса.

Кроме того, существует возможность появления новых конкурентов, поскольку в настоящее время осуществляется обязательная установка счетчиков населением и данная услуга пользуется повышенным спросом.

Оценка позиций ООО «БЕРИЛЛ-сервис» на рынке услуг по изготовлению, монтажу, ремонту и техническому обслуживанию приборов измерения представлена в таблице 2.2.

Оценка позиций ООО «БЕРИЛЛ-сервис» на рынке
Белгородской области

Успехи ООО «БЕРИЛЛ-сервис»	Неудачи ООО «БЕРИЛЛ-сервис»
1. Предприятие одно из первых в области вышло на данный рынок.	1. Не вполне тщательно изучается конъюнктура рынка, слабая рекламная деятельность.
2. Сложившиеся связи с поставщиками счетчиков и запасных частей.	2. Сложности в ремонте приборов, так как нет возможности установить новое оборудование ввиду того, что помещение арендуется и недостаточно
3. Сложившаяся клиентская база.	средств. 3. Предприятия-конкуренты предлагают более выгодные условия гарантийного обслуживания.

Таким образом, анализ свидетельствует, что ООО «БЕРИЛЛ-сервис» нельзя охарактеризовать как бесспорного лидера на рынке услуг по сборке, монтажу, ремонту и техническому обслуживанию приборов измерения в Белгородской области. Кроме того, качество услуг конкурентов не уступает качеству услуг ООО «БЕРИЛЛ-сервис». Все это говорит о необходимости усиления работы по изучению рынка сбыта, а также повышению качества услуг. Это особенно важно, поскольку, несмотря на некоторое улучшение результатов деятельности ООО «БЕРИЛЛ-сервис» к концу исследуемого периода, снижение производительности труда и финансовых результатов деятельности (прибыли и рентабельности продаж) не позволяет оценить положительно деятельность предприятия. Следовательно, руководству ООО «БЕРИЛЛ-сервис» необходимо также добиться повышения эффективности использования трудовых ресурсов и снижения себестоимости, что в будущем позволит добиться улучшения конечных результатов деятельности, в том числе, финансовых результатов.

Для более полной оценки деятельности ООО «БЕРИЛЛ-сервис» необходимо выполнить анализ его финансового состояния, под которым понимается способность организации финансировать свою деятельность.

Оценку финансового состояния предприятия можно дать с помощью анализа ликвидности. Под ликвидностью организации понимается ее способность покрывать свои обязательства активами, срок превращения которых в денежную форму соответствует сроку погашения обязательств. Ликвидность означает безусловную платежеспособность организации и предполагает постоянное равенство между ее активами и обязательствами одновременно по:

- общей сумме;
- срокам превращения в деньги (активы) и срокам погашения (обязательства).

Различают следующие показатели ликвидности:

- коэффициент текущей ликвидности или коэффициент покрытия долгов представляет собой отношение всей суммы текущих активов к общей сумме краткосрочных обязательств (пассивов). Нормальным считается $K_{тл} \geq 2$, то есть требуется, чтобы оборотные активы хотя бы вдвое превышали текущие обязательства;

- коэффициент промежуточной ликвидности – рассчитывается как отношение денежных средств, краткосрочных финансовых вложений и краткосрочной дебиторской задолженности к краткосрочным обязательствам. Нормативное значение коэффициента: $K_{пл} \geq 1$;

- коэффициент абсолютной ликвидности определяется как отношение величины наиболее ликвидных активов (денежных средств и краткосрочных финансовых вложений) к сумме краткосрочных пассивов. Значение коэффициента считается достаточным, если он составляет 0,2-0,25 или 20-25%.

Исходные данные и рассчитанные коэффициенты ликвидности ООО «БЕРИЛЛ-сервис» за период 2013-2015 годов представлены в таблице 2.3.

Анализ ликвидности и платежеспособности ООО «БЕРИЛЛ-сервис»
за 2013-2015 г.г. (на конец года)

Показатели	Нормативное значение	2013г.	2014г.	2015г.	Изменение, (+, -)	
					2014г. от 2013г.	2015г. от 2014г.
1. Текущие активы, тыс.руб.	-	16940	17530	7000	+590	-10530
2. Денежные средства, краткосрочные финансовые вложения и краткосрочная дебиторская задолженность, тыс. руб.	-	15580	15480	5810	-100	-9670
3. Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения, тыс. руб.	-	13200	11320	3310	-1880	-8010
4. Текущие обязательства, тыс. руб.	-	3480	5590	1660	+2110	-3930
5. Коэффициент текущей ликвидности	$K_{\text{тл}} \geq 2$	4,87	3,14	4,22	-1,73	+1,08
6. Коэффициент промежуточной ликвидности	$K_{\text{пл}} \geq 1$	4,48	2,77	3,50	-1,71	+0,73
7. Коэффициент абсолютной ликвидности	$K_{\text{ал}}=0,2-0,25$	3,79	2,02	1,99	-1,77	-0,03

Динамика коэффициентов ликвидности ООО «БЕРИЛЛ-сервис» за 2013-2015 годы представлена на рисунке 2.2.

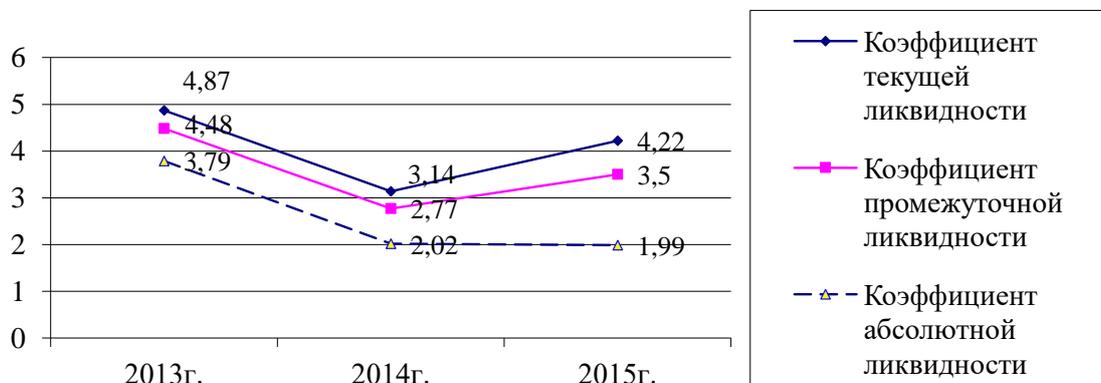


Рис. 2.2. Динамика коэффициентов ликвидности ООО «БЕРИЛЛ-сервис»

Данные таблицы 2.3 и рисунка 2.2 свидетельствуют о следующей динамике показателей ликвидности:

- коэффициент текущей ликвидности снизился в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 1,73 и вырос в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 0,08;

- коэффициент промежуточной ликвидности снизился в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 1,71 и вырос в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 0,73;

- коэффициент абсолютной ликвидности снизился в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 1,77 и в 2015 году по сравнению с 2014 годом – на 0,03.

Анализ показателей позволяет сделать вывод о том, что, несмотря на снижение коэффициентов ликвидности в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» в 2014 году по сравнению с 2013 годом и некоторое снижение к концу исследуемого периода коэффициента абсолютной ликвидности, показатели остаются высокими (значительно выше нормативных значений), что свидетельствует о ликвидности баланса, но в то же время, подтверждает выводы о нерациональном соотношении активов, на что нужно обратить внимание руководству организации.

Таким образом, анализ финансового состояния ООО «БЕРИЛЛ-сервис» свидетельствует о том, что, несмотря на снижение эффективности деятельности организации в течение исследуемого периода, ее финансовое состояние остается стабильным. Однако, некоторое снижение ликвидности требует внимательного изучения формирования имущества предприятия и источников его финансирования.

Кроме того, как уже было отмечено, руководству предприятия необходимо добиться повышения эффективности использования трудовых ресурсов (производительности труда) и снижения себестоимости продукции,

работ, услуг, что позволит улучшить конечные результаты деятельности ООО «БЕРИЛЛ-сервис», а, следовательно, и его финансовое состояние.

2.2. Характеристика действующей системы управления персоналом в ООО «БЕРИЛЛ-сервис»

Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обновления, выработки, принятия и реализации управленческих решений [40, с. 372].

Рассматривая управление персоналом как целостную систему, ее можно определить и как деятельность (процесс) по обеспечению организации необходимым количеством сотрудников требуемой компетенции, их мотивации и эффективного использования как в экономическом, так и социальном плане.

В последнее время на предприятиях особое внимание уделяется организации системы и процесса управления персоналом. Вследствие этого многие предприятия начинают перестраивать существующие системы управления персоналом.

Однако, прежде чем определять пути совершенствования системы управления персоналом на предприятии, необходимо изучить и проанализировать действующую систему управления.

Структура управления ООО «БЕРИЛЛ-сервис» представлена в приложении 4 данного проекта. Она, как уже было отмечено, создана по линейному типу организационных структур.

Линейная организационная структура управления, характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель – единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.

При линейном управлении каждое звено и каждый подчиненный имеют

одного руководителя, через которого по одному единовременному каналу проходят все команды управления. В этом случае управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых объектов. Речь идет о пообъектном выделении руководителей, каждый из которых выполняет все виды работ, разрабатывает и принимает решения, связанные с управлением данным объектом.

Поскольку в линейной структуре управления решения передаются по цепочке «сверху вниз», а сам руководитель нижнего звена управления подчинен руководителю более высокого над ним уровня, формируется своего рода иерархия руководителей данной конкретной организации (например, мастер участка, начальник цеха, директор предприятия). В данном случае действует принцип единоначалия, суть которого состоит в том, что подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя. Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного начальника, поскольку тот другой – начальник «моего» начальника [21, с. 49].

В линейной структуре управления каждый подчиненный имеет начальника, а каждый начальник имеет несколько подчиненных. Такая структура функционирует в небольших организациях на низшем уровне управления (бригада и т. д.).

В линейной структуре система управления организацией komponуется по производственному признаку с учетом степени концентрации производства, технологических особенностей, ассортимента выпускаемой продукции (вида работ, услуг) и т.п.

Линейная структура управления является логически более стройной и формально определенной, но вместе с тем и менее гибкой. Каждый из руководителей обладает всей полнотой власти, но относительно небольшими возможностями решения функциональных проблем, требующих узких, специальных знаний.

Линейная организационная структура управления, в том числе и в ООО «БЕРИЛЛ-сервис», имеет свои преимущества и недостатки (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Недостатки и преимущества линейной организационной структуры управления [21, с. 50]

Преимущества	Недостатки
1) единство и четкость распорядительства 2) согласованность действий исполнителей 3) простота управления (один канал связи) 4) четко выраженная ответственность 5) оперативность в принятии решений 6) личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения	1) высокие требования к руководителю, который должен быть подготовлен всесторонне, чтобы обеспечивать эффективное руководство по всем функциям управления 2) отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений 3) перегрузка информацией, множество контактов с подчиненными, вышестоящими и сменными структурами 4) затруднительные связи между инстанциями 5) концентрация власти в управляющей верхушке

Таким образом, структура управления ООО «БЕРИЛЛ-сервис» создана по линейному типу, основным достоинством которого является простота, экономичность, предельное единоначалие. Основной недостаток – очень высокие требования к квалификации руководителей.

Так же, как и структура управления, свои особенности имеет и кадровая работа в малой организации, какой является ООО «БЕРИЛЛ-сервис». Прежде всего – этот тот факт, что работой с персоналом в малых организациях занимается либо руководитель, либо сотрудник, которому данная работа поручена. В ООО «БЕРИЛЛ-сервис» – это специалист по персоналу.

Особенности кадровой работы, характерные для малого бизнеса, в том числе, для ООО «БЕРИЛЛ-сервис», следующие:

- во-первых, содержание работы с персоналом существенно ограничено возможностями и потребностями малой организации. Кадровая работа малой организации проста – выполняются только те функции, которые необходимы;
- во-вторых, специализированной кадровой службы в малой организации

нет, работой с персоналом занимаются 1-2 человека, включая руководителя организации;

- в-третьих, в значительной степени кадровая работа носит неформальный характер и в большей мере определяется личностью работника, который ее проводит;

- в-четвертых, функции кадровой работы в малой организации осуществляются в прерывистом режиме. Так, функция найма новых работников осуществляется не постоянно, а по мере надобности организации в трудовых ресурсах;

- в-пятых, кадровая работа направлена на обеспечение оперативных интересов организации;

- в-шестых, некоторые виды кадровой документации, характерны для крупных и средних предприятий, в малых организациях отсутствуют.

Для кадровой работы ООО «БЕРИЛЛ-сервис», как малой организации, характерен следующий набор основных и первостепенных функций: отбор и найм персонала; увольнение персонала; управление заработной платой; управление дисциплинарной системой организации.

В рамках осуществления данных функций кадровой работы в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» выполняются следующие обязанности, в результате чего составляются определенные документы по движению персонала:

- проведение отбора и найма работников с необходимой квалификацией (приказ (распоряжение) о приеме работника на работу – форма № Т-1) (прил. 11);

- определение размера заработной платы, форм и порядка материального стимулирования работников организации (приказ (распоряжение) о поощрении работников – форма № Т-11а) (прил. 12);

- обеспечение приемлемого уровня трудовой и исполнительской дисциплины работников, перевод при необходимости на другую работу (приказ (распоряжение) о переводе работника на другую работу – форма № Т-5)

(прил. 13);

- определение очередных отпусков работникам (приказ (распоряжение) о предоставлении отпуска работнику – форма № Т-6) (прил. 14);

- проведение процедуры увольнения работников в соответствии с действующим российским законодательством (приказ (распоряжение) о прекращении (расторжении) трудового договора с работником (увольнении) – форма № Т-8) (прил. 15).

Также необходимо отметить, что, несмотря на существенные различия в кадровой работе организаций, важное значение имеет рациональная и юридически верная организация делопроизводства, которая способствует:

- оптимизации документооборота за счет уменьшения количества документации;

- обеспечению соблюдения действующего трудового, налогового, пенсионного законодательства;

- повышению эффективности кадровой работы в решении ее основных обязанностей.

Для повышения эффективности кадровой работы и системы управления в целом, необходимо осуществить анализ действующей системы управления персоналом организации.

Анализ системы управления персоналом на предприятии предполагает анализ численности и состава персонала. Динамика данных показателей в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» за 2013-2015 годы представлена в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Динамика численности персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис»

за 2013-2015 г.г.

Показатели	2013г.	2014г.	2015г.	Изменение (+,-)			
				2014г. от 2013г.		2015г. от 2014г.	
				чел.	%	чел.	%
Среднесписочная численность персонала, - всего, чел.	52	50	51	-2	-3,85	+1	+2,00

в том числе:							
- руководители	7	7	7	-	-	-	-
- специалисты	5	4	4	-1	-20,00	-	-
- рабочие	40	39	40	-1	-2,50	+1	+2,56

Как свидетельствуют показатели таблицы 2.5, среднесписочная численность персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис» уменьшилась в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 2 человека или на 3,85%, а в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличилась на 1 человека или на 2,00%. Таким образом, в целом изменения общей численности персонала незначительны.

При этом по категориям персонала произошли следующие изменения:

- численность рабочих уменьшилась в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 1 человека или на 2,50%, а в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличилась на 1 человека или на 2,56%;

- численность руководителей осталась без изменения – 7 человек;

- численность специалистов снизилась в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 1 человека или 20,00%, а в 2015 году по сравнению с 2014 годом не изменилась и составила 4 человека.

Таким образом, в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» в рассматриваемом периоде численность рабочих превышает численность руководителей и специалистов, что заслуживает положительной оценки, поскольку данная организация относится к организациям, осуществляющим производственную деятельность.

Наряду с динамикой численности необходимо дать оценку изменению структуры персонала предприятия за исследуемый период (табл. 2.6).

Таблица 2.6

Динамика структуры персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис»
за 2013-2015 г.г.

Показатели	2013г.		2014г.		2015г.		Изменение уд. веса (+,-)	
	чел.	уд.вес,%	чел.	уд.вес,%	чел.	уд.вес,%	2014г.от2013г.	2015г.от2014г.
Среднесписочная численность персонала, – всего	52	100	50	100	51	100	-	-

В том числе:								
- руководители	7	13,46	7	14,00	7	13,73	+0,54	-0,27
- специалисты	5	9,62	4	8,00	4	7,84	-1,62	-0,16
- рабочие	40	76,92	39	78,00	40	78,43	+1,08	+0,43

Наглядно структура персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис» за 2013-2015 годы представлена на рисунке 2.3.

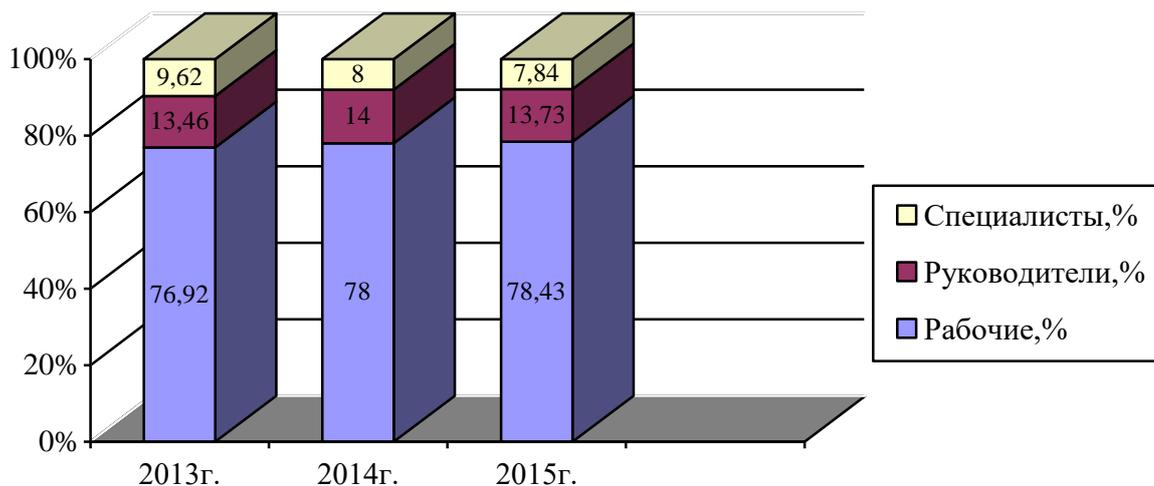


Рис. 2.3. Структура персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис» за 2013-2015 г.г.

Таким образом, как свидетельствуют данные таблицы 2.6 и рисунка 2,3, в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» в рассматриваемом периоде произошли следующие изменения структуры персонала:

- доля руководителей увеличилась в 2013 году по сравнению с 2012 годом на 0,54% и снизилась в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 0,27%;
- удельный вес специалистов уменьшился в 2013 году по сравнению с 2012 годом на 1,62%, а в 2014 году по сравнению с 2013 годом – на 0,16%;
- доля численности рабочих увеличилась в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 1,08%, а в 2015 году по сравнению с 2014 годом возросла на 0,43%.

Рост удельного веса рабочих при снижении доли руководителей и специалистов к концу анализируемого периода оценивается положительно,

поскольку ООО «БЕРИЛЛ-сервис», как уже отмечалось, относится к предприятиям, занимающимся производственной деятельностью.

Наряду с этим необходимо дать оценку укомплектованности персоналом штата ООО «БЕРИЛЛ-сервис» в анализируемом периоде (табл. 2.7).

Таблица 2.7

Укомплектованность персоналом в ООО «БЕРИЛЛ-сервис»
за 2013-2015 г.г.

Показатели	2013г.			2014г.			2015г.		
	Количество должностей	Количество физ. лиц	Укомплектованность	Количество должностей	Количество физ. лиц	Укомплектованность	Количество должностей	Количество физ. лиц	Укомплектованность
Среднесписочная численность персонала – всего, чел.	55	52	94,55	53	50	94,34	53	51	96,23
в том числе:									
- руководители	7	7	100	7	7	100	7	7	100
- специалисты	6	5	83,33	5	4	80,00	5	4	80,00
- рабочие	42	40	95,24	41	39	95,12	41	40	97,56

Как свидетельствуют показатели таблицы 2.7, в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» наблюдаются небольшие проблемы с укомплектованностью персоналом, о чем свидетельствуют следующие показатели:

- 2013 год: общая укомплектованность – 94,55%. При этом, по категориям: руководители – 100%; специалисты – 83,33%, рабочие – 95,24%;
- 2014 год: общая укомплектованность – 94,34%. При этом, по категориям: руководители – 100%; специалисты – 80,00%; рабочие – 95,12%;
- 2015 год: общая укомплектованность – 96,23%. При этом, по категориям: руководители – 100%; специалисты – 80,00%; рабочие – 97,56%.

Таким образом, наблюдается некоторая недоукомплектованность персоналом ООО «БЕРИЛЛ-сервис» по всем категориям, кроме руководителей, но следует отметить положительную динамику к концу исследуемого периода.

Для определения направлений совершенствования системы управления персоналом ООО «БЕРИЛЛ-сервис» необходимо также предварительно выполнить анализ состава и структуры персонала по стажу работы, возрасту, образованию, и при необходимости, и другим признакам.

Анализ структуры персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис» за 2013-2015 годы по стажу работы представлен в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Структура персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис» по стажу работы за 2013-2015 г.г.

Стаж работы	2013г.		2014г.		2015г.		Изменение уд.веса, %	
	чел.	уд.вес,%	чел.	уд.вес,%	чел.	уд.вес,%	2014г. от 2013г.	2015г. от 2014г.
До 3 лет	1	1,92	1	2,00	-	-	+0,08	-2,00
3-5 лет	3	5,77	2	4,00	2	3,92	-1,77	-0,08
5-10 лет	7	13,46	8	16,00	8	15,69	+2,54	-0,31
10-20 лет	28	53,85	27	54,00	28	54,90	+0,15	+0,90
20-30 лет	12	23,08	11	22,00	12	23,53	-1,08	+1,53
Свыше 30 лет	1	1,92	1	2,00	1	1,96	+0,08	-0,04
Итого	52	100	50	100	51	100	-	-

Таким образом, как свидетельствуют данные таблицы 2.8, в общей численности персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис» преобладает персонал со стажем работы от 5 до 30 лет, то есть, с опытом работы:

- 5-10 лет: в 2013 году – 13,46%; в 2014 году – 16,00%; в 2015 году – 15,69%;

- 10-20 лет: в 2013 году – 53,85%; в 2014 году – 54,00%; в 2015 году – 54,90%;

- 20-30 лет: в 2013 году – 23,08%; в 2014 году – 22,00%; в 2015 году – 23,53%.

Необходимо отметить, что удельный вес данных категорий персонала к концу периода вырос, что положительно характеризует кадровое обеспечение организации и говорит о возможности персонала при создании определенных

условий способствовать повышению эффективности труда и конечных результатов деятельности организации.

Характеристика персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис» по возрасту за 2013-2015 годы представлена в таблице 2.9:

Таблица 2.9

Структура персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис» по возрасту за 2013-2015 г.г.

Возраст	2013г.		2014г.		2015г.		Изменение уд.веса, %	
	чел.	уд. вес,%	чел.	уд. вес,%	чел.	уд. вес,%	2014г. от 2013г.	2015г. от 2014г.
До 20 лет	-	-	-	-	1	1,96	-	+1,96
20-30 лет	12	23,81	12	24,00	12	23,53	+0,19	-0,47
30-40 лет	21	42,86	21	42,00	20	39,22	-0,86	-2,78
40-50 лет	14	23,81	13	26,00	14	27,45	+2,19	+1,45
50-60 лет	5	9,52	4	8,00	4	7,84	-1,52	-0,16
Итого	52	100	50	100	51	100	-	-

Таким образом, наибольший удельный вес в общей численности персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис» в исследуемом периоде составляет персонал в возрасте 20-50 лет:

- 20-30 лет: в 2013 году – 23,81%; в 2014 году – 24,00%; в 2015 году – 23,53%;

- 30-40 лет: в 2013 году – 42,86%; в 2014 году – 42,00%; в 2015 году – 39,22%;

- 40-50 лет: в 2013 году – 23,81%; в 2014 году – 26,00%; в 2015 году – 27,45%.

То есть – это персонал в наиболее работоспособном возрасте, что также положительно характеризует подбор персонала в данной организации и говорит о возможности дальнейшего повышения эффективности производства.

Необходимо также дать оценку состава персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис» по уровню образования, поскольку это также важный фактор качественного состава персонала.

Характеристика структуры персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис» по данному признаку – уровню образования – за период 2013-2015 годов представлена в таблице 2.10.

Таблица 2.10

Структура персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис» по образованию
за 2013-2015 г.г.

Образование	2013г.		2014г.		2015г.		Изменение уд.веса, %	
	чел.	уд. вес,%	чел.	уд. вес,%	чел.	уд. вес,%	2014г. от 2013г.	2015г. от 2014г.
Неполное среднее	1	1,92	-	-	-	-	-1,92	-
Среднее	7	13,46	8	16,00	8	15,69	+2,54	-0,31
Среднее специальное	24	46,16	23	46,00	24	47,06	-0,16	+1,06
Высшее	20	38,46	19	38,00	19	37,25	-0,46	-0,75
Итого	52	100	50	100	51	100	-	-

Данные таблицы 2.10 свидетельствуют о том, что в общей численности персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис» преобладает персонал со средним специальным образованием (в 2013 году – 46,16%; в 2014 году – 46,00% и в 2015 году – 47,06%), а также персонал с высшим образованием (в 2013 году – 38,46%; в 2014 году – 38,00% и в 2015 году – 37,25%), что также оценивается положительно, в том числе и с позиции возможности роста эффективности производства.

Анализ персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис» по гендерному признаку представлен в таблице 2.11 и на рисунке 2.4.

Таблица 2.11

Анализ персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис» за 2013-2015 г.г.
по гендерному признаку

Показатели	2013г.		2014г.		2015г.		Изменение уд. веса (+,-)	
	чел.	уд.вес,%	чел.	уд. вес,%	чел.	уд. вес,%	2014г.от2013г.	2015г.от2014г.
Среднесписочная численность персонала, - всего, чел.	52	100	50	100	51	100	-	-
в том числе:								
- мужчины	45	86,54	44	88,00	45	88,24	+1,46	+0,24
- женщины	7	13,46	6	12,00	6	11,76	-1,46	-0,24

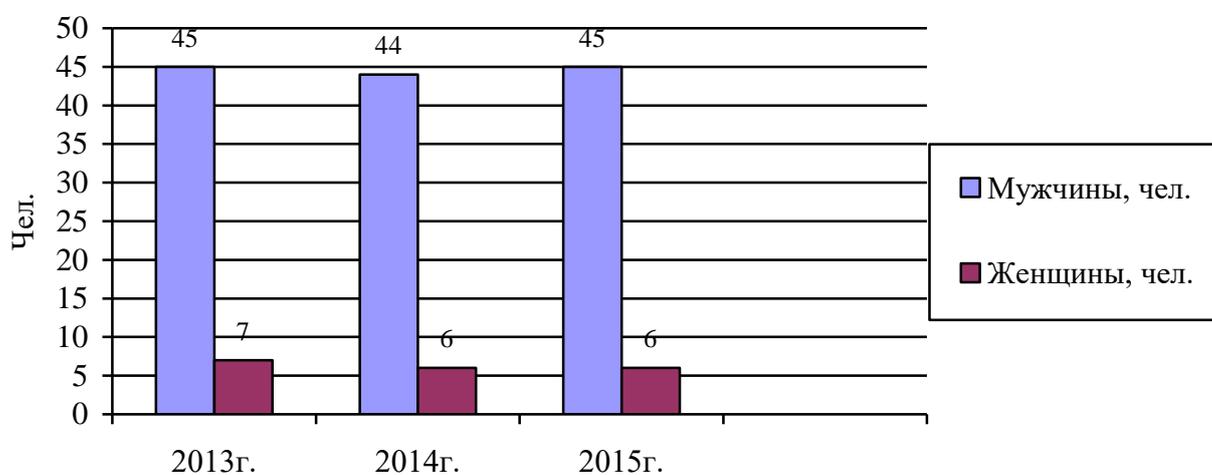


Рис. 2.4. Оценка персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис» за 2013-2015 г.г.
по гендерному признаку

Как свидетельствуют данные таблицы 2.11 и рисунка 2.4, в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» в исследуемом периоде количество мужчин значительно превышает количество женщин, как в абсолютных, так и в относительных показателях, что обусловлено спецификой деятельности организации. Причем, в течение исследуемого периода эта разница увеличилась, что подтверждает решение руководства организации расширить производственную деятельность.

Таким образом, проведенный анализ состава и структуры персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис» в исследуемом периоде показал, что в организации уделяется внимание подбору кадров, а, следовательно, и совершенствованию

системы управления персоналом. Однако, хотя и незначительная неуккомплектованность штата и колебания численности персонала свидетельствуют о необходимости более глубокого анализа численности персонала.

Одними из важных показателей, свидетельствующих об эффективности системы управления персоналом, являются показатели движения персонала, такие, как:

- оборот по приему – это число принятых на работу в данную организацию в течение анализируемого периода;

- оборот по выбытию (увольнению) – это количество выбывших в течение анализируемого периода.

Оборот по выбытию бывает:

- необходимый (уход на пенсию, сокращение штатов и др.);
- излишний (увольнение по собственному желанию, за нарушение трудовой дисциплины и т.п.).

Необходимо отметить, что излишний оборот характеризует текучесть рабочей силы.

Оборот по приему, увольнению и текучести – это абсолютные показатели, но наиболее полно движение трудовых ресурсов характеризуют относительные показатели или коэффициенты:

- 1) коэффициент оборота по приему определяется как отношение оборота по приему к среднесписочной численности персонала организации в анализируемом периоде;

- 2) коэффициент оборота по выбытию (увольнению) – это отношение оборота по увольнению к среднесписочной численности персонала организации в анализируемом периоде;

- 3) коэффициент текучести – определяется как отношение излишнего оборота к среднесписочной численности персонала организации в анализируемом периоде;

4) коэффициент замещения – отношение разницы между количеством принятых и уволенных работников к среднесписочной численности персонала;

5) коэффициент постоянства персонала – это отношение разницы списочной численности персонала на начало периода и количества уволенных за анализируемый период к среднесписочной численности персонала.

Для оценки динамики кадровых процессов рассчитывают также коэффициент абсентеизма, то есть отношение общего числа рабочего времени, пропущенного сотрудниками по болезни, в течение исследуемого периода к общему балансу рабочего времени за этот период.

Анализ движения трудовых ресурсов ООО «БЕРИЛЛ-сервис» за 2013-2015 годы представлен в таблице 2.12.

Таблица 2.12

Анализ движения персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис»

за 2013-2015 г.г.

Показатели	2013г.	2014г.	2015г.	Изменения (+,-)	
				2014г. от 2013г.	2015г. от 2014г.
1. Среднесписочная численность персонала, чел.	52	50	51	-2	+1
2. Численность персонала на начало периода, чел.	56	48	52	-8	+4
3. Оборот по приему, чел.	2	6	2	+4	-4
4. Оборот по увольнению (выбытию), чел.	10	2	4	-8	+2
- в том числе:					
- излишний оборот:	6	2	3	-1	+1
а) по собственному желанию	5	2	3	-3	+1
б) за нарушение трудовой дисциплины	1	-	-	-1	-
5. Коэффициент оборота по приему, %	3,85	12,00	3,92	+8,15	-8,08
6. Коэффициент оборота по выбытию, %	19,23	4,00	7,84	-15,23	+3,84
7. Коэффициент текучести, %	11,54	4,00	5,88	-7,54	+1,88
8. Коэффициент замещения, %	-15,38	8,00	-3,92	+23,38	-11,92

9. Коэффициент постоянства персонала, %	88,46	92,00	94,12	+3,54	+2,12
10. Коэффициент абсентеизма, %	0,33	0,30	0,32	-0,03	+0,02
в том числе, по болезни	0,32	0,30	0,32	-0,02	+0,02

Таким образом, как свидетельствуют показатели таблицы 2.12, в течение исследуемого периода в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» произошли значительные процессы в движении персонала, о чем свидетельствуют как абсолютные, так и относительные показатели.

Динамика движения персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис» (в абсолютных показателях) за 2013-2015 годы отражена на рисунке 2.5.

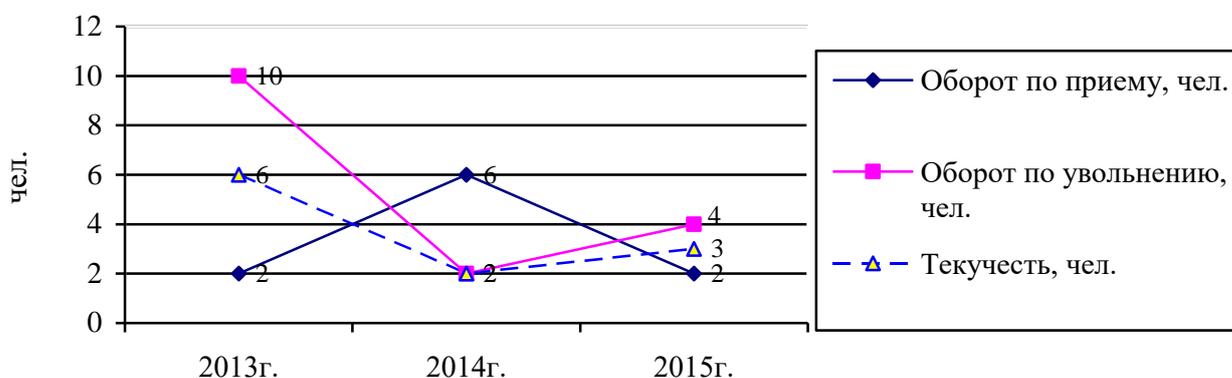


Рис. 2.5. Динамика оборотов по приему, выбытию и текучести персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис» за 2013-2015 г.г.

Показатели таблицы 2.12 свидетельствуют о следующей динамике движения персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис» за 2013-2015 годы:

- коэффициент оборота по приему увеличился в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 8,15% и снизился в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 8,08%;

- коэффициент оборота по выбытию уменьшился в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 15,23% и вырос в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 3,84%;

- коэффициент текучести снизился в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 7,54% и вырос в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 1,88%.

Основной фактор текучести – увольнение по собственному желанию;

- коэффициент замещения увеличился в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 23,38% и снизился в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 11,92%;

- коэффициент постоянства персонала вырос в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 3,54% и в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 2,12%.

Необходимо отметить, что в организации в исследуемом периоде небольшой коэффициент абсентеизма (в том числе, по болезни), а также незначительное его изменение.

Проведенный анализ говорит о том, что в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» наблюдается негативная динамика коэффициентов движения персонала, подтверждением чему является снижение к концу исследуемого периода коэффициента оборота по приему на фоне роста коэффициентов оборота по выбытию, текучести и отрицательный коэффициент замещения. Однако, как положительный фактор необходимо отметить рост в течение исследуемого периода коэффициента постоянства.

Необходимо отметить, что эффективность системы управления персоналом организации оценивается не столько показателями численности, динамики и структуры персонала, сколько по результатам работы коллектива и, прежде всего, с помощью показателей производительности труда.

Для оценки уровня производительности труда применяется система обобщающих показателей: среднегодовая (среднеквартальная, среднемесячная) выработка (выручка) работника (рабочего); среднедневная выработка (выручка) одного рабочего; среднечасовая выработка (выручка) одного рабочего.

Уровень среднечасовой и среднедневной производительности труда обычно исчисляют только для рабочих основного производства.

5. Средняя продолжительность рабочего дня, час.	7,95	7,98	7,97	+0,03	+0,38	-0,01	-0,12
6. Среднегодовая выручка, тыс.руб.:							
- на 1 работающего	494,42	282,42	280,39	-212,00	-42,88	-2,03	-0,72
- на 1 рабочего	642,75	362,08	357,50	-280,67	-43,67	-4,58	-1,25
7. Среднедневная выручка на одного рабочего, тыс.руб.	2,99	1,69	1,67	-1,30	-43,48	-0,02	-1,18
8. Среднечасовая выручка на одного рабочего, тыс.руб.	0,38	0,21	0,21	-0,17	-44,74	-	-

Данные таблица 2.13 свидетельствуют о следующем изменении показателей производительности труда в ООО «БЕРИЛЛ-сервис»:

- среднегодовая выручка на одного работающего уменьшилась в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 212,00 тыс. рублей или на 42,88% и на 2,03 тыс. рублей или на 0,72% в 2015 году по сравнению с 2014 годом;

- среднегодовая выручка на одного рабочего уменьшилась в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 280,67 тыс. рублей или на 43,67% и на 4,58 тыс. рублей или на 1,25% в 2015 году по сравнению с 2014 годом.

Динамика показателей представлена на рисунке 2.6.

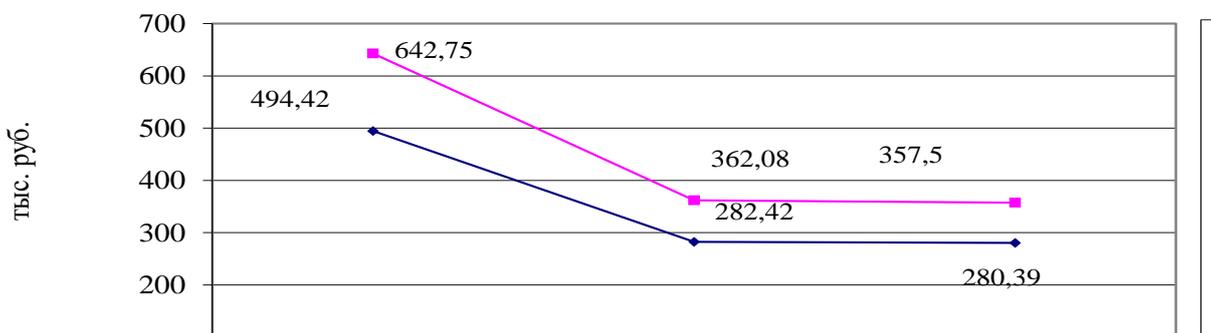


Рис. 2.6. Динамика среднегодовой выручки в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» за 2013-2015 г.г.

За исследуемый период произошли также изменения следующих показателей производительности труда:

- среднедневная выручка на одного рабочего уменьшилась в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 1,30 тыс. рублей или на 43,48 и в 2015 году по сравнению с 2014 годом – на 0,02 тыс. рублей или на 1,18%;

- среднечасовая выручка на одного рабочего снизилась в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 0,17 тыс. рублей или на 44,74%, а в 2015 году осталась на уровне 2014 года и составила 0,21 тыс. рублей.

Таким образом, анализ показал снижение в исследуемом периоде в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» производительности труда, что заслуживает негативной оценки. Для выявления причин снижения производительности труда необходимо выполнить факторный анализ. Исходной формулой для анализа является следующая формула:

$$V_{cp} = U \times D \times П \times B_{ч}, \quad (2.1)$$

где V_{cp} – среднегодовая выработка на одного работающего, тыс. руб.;

U – удельный вес числа рабочих в общей численности работающих;

D – среднее число дней, отработанных одним рабочим за год, дн.;

$П$ – средняя продолжительность рабочего дня, час.;

$B_{ч}$ – среднечасовая выработка на одного рабочего, тыс. руб.

Анализ выполняется с помощью метода цепных подстановок. Так как самое значительное снижение показателей произошло за период 2013-2014 годом, то, кроме анализа за 2014-2015 годы необходимо исследовать и предыдущий период (табл. 2.14). Анализ поможет дать оценку эффективности существующей в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» системы управления персоналом.

Таблица 2.14

Расчет влияния факторов на изменение уровня производительности труда в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» за 2013-2015 г.г.

Фактор	Алгоритм расчета	$\Delta V_{cp}, \text{тыс.руб.}$	
		2014г. от 2013г.	2015г. от 2014г.
Изменение:			

- удельного веса численности рабочих	$\Delta V_{ср} = Y_1 \times D_0 \times P_0 \times B_{ч0} - Y_0 \times D_0 \times P_0 \times B_{ч0}$	+12,2	+1,85
- среднего количества рабочих дней	$\Delta V_{срД} = Y_1 \times D_1 \times P_0 \times B_{ч0} - Y_1 \times D_0 \times P_0 \times B_{ч0}$	-2,36	0
- средней продолжительности рабочего дня	$\Delta V_{срП} = Y_1 \times D_1 \times P_1 \times B_{ч0} - Y_1 \times D_1 \times P_0 \times B_{ч0}$	+1,91	-3,88
- среднечасовой выручки на одного рабочего	$\Delta V_{срВч} = Y_1 \times D_1 \times P_1 \times B_{ч1} - Y_1 \times D_1 \times P_1 \times B_{ч0}$	-223,75	0
Итого	$\Delta V_{ср} = \Delta V_{срY} + \Delta V_{срД} + \Delta V_{срП} + \Delta V_{срВч}$	-212,00	-2,03

Результаты проведенного исследования свидетельствуют о том, что в 2014 году по сравнению с 2013 годом в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» уровень производительности труда упал (на 212,00 тыс. рублей), прежде всего, в результате снижения среднечасовой производительности труда рабочих (на 223,75 тыс. рублей). Кроме того, уменьшение среднего числа рабочих дней на 1 день привело к снижению среднегодовой выручки (производительности труда) на 2,36 тыс. рублей. Несколько снизили потери рост удельного веса численности рабочих в общей численности персонала (+12,2 тыс. рублей), а также увеличение средней продолжительности рабочего дня (+1,91 тыс. рублей).

В 2015 году по сравнению с 2014 годом в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» снижение среднегодовой производительности труда на 2,03 тыс. рублей сложилось под влиянием снижения средней продолжительности рабочего дня (потери от снижения производительности составили 3,88 тыс. рублей), однако рост удельного веса численности персонала уменьшил потери от снижения на 1,85 тыс. рублей.

Необходимо также выполнить анализ фонда заработной платы по категориям персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис» за 2013-2015 годы (табл. 2.15).

Таблица 2.15

Анализ заработной платы персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис»

за 2013-2015 г.г.

--	--	--	--	--

Показатели	2013г.	2014г.	2015г.	Изменение (+,-), %	
				2014г. от 2013г.	2015г. от 2014г.
Фонд заработной платы персонала – всего, тыс. руб.	15100	10880	11680	-27,95	+7,35
в том числе:					
- руководители	2562	1890	1950	-26,23	+3,17
- специалисты	1182	725	740	-38,66	+2,07
- рабочие	11356	8265	8990	-27,22	+8,77

Таким образом, показатели таблицы 2.15 свидетельствуют о том, что общий фонд заработной платы снизился в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 27,95% и вырос в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 8,77%. Данная динамика сложилась под влиянием изменения численности персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис» в исследуемом периоде, а также в результате того, что 2014 год оказался для организации (как и для многих российских предприятий) сложным из-за возникшего экономического кризиса. Организация по этой причине была вынуждена уменьшить размеры заработной платы персонала.

По категориям персонала также произошли изменения фондов заработной платы. Сложившаяся динамика выглядит следующим образом:

- категория «руководители» – снижение в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 26,23% и рост в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 3,17%;

- категория «специалисты» – снижение в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 38,66% и рост в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 2,07%;

- категория «рабочие» – снижение в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 27,22% и увеличение в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 8,77%.

Для более полной оценки эффективности управления персоналом необходимо также исследовать соответствие между темпами роста производительности труда и средней заработной платы, поскольку именно эффективное управление персоналом способствует опережающему росту производительности труда по сравнению с ростом средней заработной платы, что ведет к росту прибыли и рентабельности. Для анализа соответствия между

темпами роста производительности труда и средней заработной платы необходимо рассчитать коэффициент опережения, который определяется по формуле:

$$Kon = Inm / Icz , \quad (2.2)$$

где Kon – коэффициент опережения;

Inm – индекс производительности труда;

Icz – индекс средней заработной платы.

Исходные данные для расчета коэффициента опережения в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» в исследуемом периоде, а также расчет показателя представлены в таблице 2.16.

Таблица 2.16

Расчет коэффициента опережения в ООО «БЕРИЛЛ-сервис»
за 2013-2015 г.г.

Показатели	2013г.	2014г.	2015г.	Индекс, %	
				2014г. от 2013г.	2015г. от 2014г.
1. Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.	290,38	217,60	229,02	74,94	105,25
2. Среднегодовая выручка на одного работающего, тыс. руб.	494,42	282,42	280,39	57,12	99,28
3. Коэффициент опережения	-	0,7622	0,9433	-	-

Показатели свидетельствуют о том, что темпы изменения заработной платы опережают темпы изменения производительности труда. В результате этого произошел перерасход заработной платы, который можно рассчитать по формуле:

$$\mathcal{E} = \Phi_{зн\phi} \times (Icz - Inm) / Icz , \quad (2.3)$$

где \mathcal{E} – экономия или перерасход фонда заработной платы, тыс. руб.;

$\Phi_{зн\phi}$ – фактический фонд заработной платы, тыс. руб.

Рассчитаем перерасход заработной платы в ООО «БЕРИЛЛ-сервис»:

- в 2014 году:

$$\mathcal{E}_{2014} = 10880 \frac{0,7494 - 0,5712}{0,7494} = 2587,16 \text{ тыс. руб.},$$

- в 2015 году:

$$\mathcal{E}_{2015} = 11680 \frac{1,0525 - 0,9928}{1,0525} = 662,51 \text{ тыс. руб.},$$

то есть, в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» в 2014 году произошел перерасход заработной платы на сумму 2587,16 тыс. рублей, а в 2015 году – на 662,51 тыс. рублей.

Такая динамика данных показателей, а также показателей, характеризующих состояние и движение персонала, свидетельствуют о том, что в организации есть проблемы в системе управления персоналом и о необходимости совершенствования данной системы.

2.3. Анализ стратегии управления персоналом в ООО «БЕРИЛЛ-сервис»

Важная роль в процессе совершенствования системы управления персоналом принадлежит формированию стратегии управления персоналом организации.

Стратегия управления персоналом – это совокупность ориентиров и действий организации в сложившихся условиях внешней среды, регулируемых системой правил и принципов, необходимых для приведения компетенций персонала как важного ресурса организации в соответствии с целью развития.

Таким образом, стратегическое управление персоналом организации – это управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.

Основными целями стратегического управления персоналом являются:

- обеспечение потребности организации в персонале на перспективу;
- регулирование уровня оплаты труда, достаточного для подбора, удержания и мотивации персонала на всех организационных уровнях;

- высокий приоритет развития лидерства на ключевых должностях;
- обеспечение эффективных программ обучения и развития для повышения квалификации всего персонала и формирование высокой внутренней динамики персонала;
- развитие эффективных систем коммуникации между управленческим звеном и другими сотрудниками, между подразделениями и отделами;
- создание механизмов борьбы с последствиями психологического восприятия перемен.

При этом основными принципами стратегического управления персоналом являются:

- долгосрочность оцениваемых перспектив;
- направленность управленческих воздействий на изменение потенциала персонала;
- создание возможностей эффективной реализации потенциала;
- альтернативность выбора в зависимости от состояния внешней и внутренней среды;
- осуществление постоянного контроля за состоянием и динамикой внешней среды и своевременное внесение изменений в управленческие решения.

Объектами стратегического управления персоналом являются:

- сотрудники организации;
- условия труда;
- структура персонала.

Стратегия управления персоналом может быть как подчиненной по отношению к стратегии организации в целом, так и совмещенной с ней, представляющей единое целое. Но и в том, и в другом случае стратегия управления персоналом ориентируется на конкретный тип стратегии (бизнес-стратегии). Каждому варианту стратегии организации соответствует свой

вариант стратегии управления персоналом. Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом представлена в приложении 16.

Анализ стратегии управления персоналом ООО «БЕРИЛЛ-сервис» частично уже выполнен в предыдущих вопросах данной главы и позволяет сделать следующие выводы:

- среднесписочная численность персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис» в исследуемом периоде относительно стабильная. В общей численности персонала преобладает категория «рабочие», что заслуживает положительной оценки, поскольку организация относится к организациям, осуществляющим производственную деятельность. Однако, как показал анализ, в организации в течение исследуемого периода наблюдается недоукомплектованность персонала;

- в общей численности персонала преобладают работающие со стажем работы от 5 до 30 лет, а также в возрасте 20-50 лет и с высшим и средним специальным образованием, то есть, работоспособный персонал с опытом работы. В основном – это мужчины, что обусловлено спецификой деятельности организации;

- негативным моментом является тот факт, что в организации наблюдается снижение к концу исследуемого периода коэффициента оборота по приему на фоне роста коэффициентов оборота по выбытию, текучести и отрицательный коэффициент замещения;

- в организации в течение исследуемого периода происходило снижение производительности труда, прежде всего, в результате снижения эффективности деятельности рабочих. Опережающее снижение производительности труда по сравнению со среднегодовой заработной платой привело к перерасходу общего фонда заработной платы в 2014 году на 2587,16 тыс. рублей и в 2015 году – на 662,51 тыс. рублей.

Все это свидетельствует о том, что в данной организации есть проблемы в системе и стратегии управления персоналом.

Кроме того, необходимо отметить сложную адаптацию ООО «БЕРИЛЛ-сервис» к изменившейся ситуации на конкурентном рынке, что уже было отмечено в вопросе 2.1. Более полную оценку сильных и слабых сторон организации и возможной угрозы из внешней среды дадим с помощью SWOT-анализа. SWOT – это акроним слов Strengths (силы), Weaknesses (слабости), Opportunities (благоприятные возможности) и Threats (угрозы). Внутренняя обстановка организации отражается в основном в S и W, а внешняя – в O и T. SWOT-анализ является этапом разработки стратегии, в том числе, и стратегии управления персоналом организации.

Методология SWOT-анализа предполагает, во-первых, выявление внутренних сильных и слабых сторон организации, а также внешних возможностей и угроз, и, во-вторых, установление связей между ними. То есть, применяя метод SWOT, удастся установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями. Установление цепочек связи в дальнейшем может быть использовано для формулирования стратегии организации.

Первый этап анализа (оценка внутренней среды) в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» представлен в таблице 2.17.

Таблица 2.17

Определение сильных и слабых сторон ООО «БЕРИЛЛ-сервис»

Параметры оценки	Сильные стороны	Слабые стороны
1. Ценности, миссия, цели организации	1. Хорошая репутация организации. 2. Работники знают и разделяют ценности и цели организации. 3. Работники соблюдают правила внутреннего трудового распорядка, пунктуальны, дисциплинированы. 4. Высокий уровень качества персонала по образованию, стажу, возрасту. 5. Высокий уровень и качество обслуживания клиентов. 6. Устойчивое финансовое	1. Нет ясных стратегических направлений. 2. Отсутствие комплексной оценки персонала. 3. Слабая материальная база организации, отсутствие возможности обновления основных фондов, что не позволяет увеличить объем деятельности. 4. Слабая рекламная деятельность.

	положение.	
2. Стиль руководства, коммуникации	1. Демократический стиль управления.	1. Напряженная психологическая атмосфера в коллективе из-за отсутствия возможности повышения заработной платы.
3. Система вознаграждений и социальных гарантий	1. Наличие системы материального и нематериального вознаграждения	1. Слабое положение о стимулировании персонала. 2. Низкая мотивация персонала.
4. Система принятия на работу, обучения, продвижения, увольнения	1. Индивидуальное обучение новичков, адаптация, наставничество.	1. Отсутствие плана подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала. 2. Не формируется кадровый резерв. 3. Отсутствие программ по стажировке персонала.

Второй шаг SWOT-анализа – оценка внешней среды. Это позволяет оценить ситуацию вне предприятия и увидеть ее возможности (благоприятные факторы) и угрозы (неблагоприятные факторы).

Методика определения возможностей и угроз внешней среды идентична методике определения сильных и слабых сторон.

Сформируем список факторов внешней среды и представим их в таблице 2.18.

Таблица 2.18

Определение возможностей и угроз внешней среды в ООО «БЕРИЛЛ-сервис»

Параметры оценки	Возможности	Угрозы
1. Экономическая ситуация	1. Крепкие позиции на рынке Белгородской области. 2. Наличие положительного имиджа организации. 3. Наличие долгосрочных договоров с поставщиками. 4. Освоение новой доли рынка.	1. Нестабильная экономическая ситуация. 2. Изменение уровня цен. 3. Насыщение рынка. 4. Слабое исследование конъюнктуры рынка.
2. Конкуренция	1. Налаженная работа с постоянными клиентами. 2. Развитие сервиса дополнительных услуг и открытие новых. 3. Разработка маркетинговой политики.	1. Усиление конкуренции. 2. Усиление конкурентных преимуществ со стороны конкурентов. 3. Небольшой размер организации, не позволяющий влиять на рынок. 4. Более выгодные условия гарантийного обслуживания у конкурентов.

		тов.
3. Научно-технические факторы	1. Безопасные условия труда. 2. Внедрение нового оборудования и технологии.	1. Неполная оснащенность оборудованием. 2. Проблемы с обновлением основных фондов. 3. Отсутствие технологических возможностей совершенствования работ и услуг. 4. Появление более дешевых технологий.

Из всего списка сильных и слабых сторон, возможностей и угроз необходимо выбрать наиболее важные (самые сильные и самые слабые) и составить матрицу анализа сильных и слабых сторон.

Таблица 2.19

Матрица SWOT-анализа

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - хорошая репутация организации; - устойчивое финансовое положение; - высокий уровень качества персонала по образованию, стажу, возрасту; - высокий уровень и качество обслуживания клиентов; - система материального и нематериального вознаграждения; - система обучения новичков, адаптация, наставничество со стороны старшего поколения организации. 	<ul style="list-style-type: none"> - отсутствие комплексной оценки персонала; - напряженная психологическая атмосфера в коллективе из-за отсутствия возможности повышения заработной платы; - слабое положение о стимулировании и, следовательно, низкая мотивация персонала; - отсутствие плана подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала; - отсутствие программ по подготовке кадрового резерва и стажировке персонала; - игнорирование руководством организации современных методов управления персоналом.
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - крепкие позиции на рынке Белгородской области; - наличие положительного имиджа организации; - наличие долгосрочных договоров с поставщиками; - налаженная работа с постоянными клиентами; 	<ul style="list-style-type: none"> - нестабильная экономическая ситуация; - слабое исследование конъюнктуры рынка; - усиление конкурентных преимуществ со стороны конкурентов; - небольшой размер организации, не позволяющий влиять на рынок; - проблемы с обновлением основных фондов;

- безопасные условия труда.	- отсутствие технологических возможностей совершенствования работ и услуг.
-----------------------------	--

Последним шагом SWOT-анализа является сопоставление имеющихся сильных и слабых сторон организации с внешними возможностями и угрозами с целью определения возможностей изменения текущей ситуации организации. Для сопоставления имеющихся возможностей ООО «БЕРИЛЛ-сервис» внешним условиям необходимо видоизменить матрицу SWOT-анализа, представленную в таблице 2.19. Результаты анализа представим в виде таблицы 2.20.

Таблица 2.20

Сопоставление сильных и слабых сторон управления персоналом
с возможностями и угрозами внешней среды

	Возможности	Угрозы
	<ul style="list-style-type: none"> - крепкие позиции на рынке Белгородской области; - наличие положительного имиджа организации; - наличие долгосрочных договоров с поставщиками; - налаженная работа с постоянными клиентами; - безопасные условия труда. 	<ul style="list-style-type: none"> - нестабильная экономическая ситуация; - невозможность влиять на рынок; - проблемы с обновлением основных фондов; - снижение производительности труда; - отсутствие возможности стимулирования персонала; - игнорирование руководством современных методов управления персоналом.
Сильные стороны		
<ul style="list-style-type: none"> - хорошая репутация организации; - устойчивое финансовое положение; - высокий уровень качества персонала по образованию, стажу, возрасту; - высокий уровень и качество обслуживания клиентов; - система материального и 	<ul style="list-style-type: none"> - высокий уровень квалификации руководящего персонала; - высокий уровень обслуживания клиентов; - широкий ассортимент услуг; - в работнике ценится индивидуализм, профессионализм, 	<ul style="list-style-type: none"> - демократический стиль управления; - нематериальное вознаграждение (благодарности, почетные звания); - система обучения новичков, адаптация, наставничество со стороны старшего поколения.

нематериального вознаграждения; - система обучения новичков, адаптация, наставничество со стороны старшего поколения.	ответственность; - использование нематериальных форм поощрения.	
Слабые стороны		
- отсутствие комплексной оценки персонала; - напряженная психологическая атмосфера в коллективе из-за отсутствия возможности повышения заработной платы; - отсутствие положения о стимулировании и, следовательно, низкая мотивация персонала; - отсутствие плана подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала, программ по подготовке кадрового резерва и стажировке персонала.	- отсутствие различных видов стимулирования; - отсутствие комплексной оценки персонала; - напряженная психологическая атмосфера в коллективе из-за неосведомленности о положении о стимулировании; - отсутствие индивидуального плана подготовки переподготовки и повышения квалификации персонала.	- в период кризиса необходимо не только сохранить и обновить производственные мощности, но и сохранить хорошую репутацию не только во внешней среде, но и перед собственным коллективом; - необходимо особое внимание уделять вопросам подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала, вопросам повышения материальной заинтересованности сотрудников, посвящать их в перспективы развития организации.

Таким образом, вопросы повышения эффективности управления персоналом являются одними из основных вопросов руководства ООО «БЕРИЛЛ-сервис», поскольку от этого зависит осуществление конечной цели деятельности организации – получение прибыли, а, следовательно, и заинтересованность работников в повышении производительности труда и конечных результатов деятельности организации в целом. Кроме того, эффективное управление персоналом ведет к стабилизации коллектива организации, снижению текучести кадров, а также, повышению их материальной заинтересованности.

Для того, чтобы дать оценку системы управления персоналом в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» была разработана анкета, на вопросы которой было предложено ответить рабочим организации (прил. 17).

В исследовании приняли участие 30 человек – рабочих данной организации. Трудовой стаж этих работников составляет:

- 1) от 3-х до 5 лет – 2 человека;
- 2) от 5 до 10 лет – 4 человека;

3) от 10 до 20 лет – 15 человек;

4) от 20 до 30 лет – 9 человек.

При этом, среди опрошенных в общей численности персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис» – мужчины (100%), половина (50%) респондентов в возрасте 10-20 лет и со средним специальным образованием (50%).

На четвертый вопрос анкеты ответы распределились таким образом:

- 9 человек или 30% ответили, что работа им нравится и устраивает заработная плата;

- 6 человек или 20% ответили, что ни работа, ни заработная плата их не привлекают и они ищут другую работу;

- 15 человек или 50% затруднились ответить.

На вопрос, что, по мнению работников, является причиной снижения в организации производительности труда и ухудшения результатов деятельности, были получены следующие ответы:

- устаревшее оборудование – 15 человек или 50% от числа опрошенных;

- слабый эффект от существующей в организации системы материального стимулирования – 6 человек или 20%;

- неэффективная система организации и управления – 9 человек или 30,00%.

На вопрос о том, что нужно сделать в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» для улучшения результатов деятельности организации, ответы распределились следующим образом:

- 6 человек или 20% назвали обязательным условием повышение оплаты труда;

- 12 человек или 40% считают, что важным условием является улучшение системы управления персоналом;

- 12 человек или 40% считают, что важным условием является замена старого оборудования на новое, а также расширение доли рынка.

На вопрос, что по мнению респондентов нужно для повышения эффективности системы управления персоналом в организации, получены следующие ответы:

- создать службу управления персоналом – 6 человека или 20%;
- разработать новое положение о материальном стимулировании – 12 человек или 40%;
- создать систему подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала – 6 человек или 20%;
- использование современных методов управления – 6 человек или 20%.

Таким образом, большая доля рабочих ООО «БЕРИЛЛ-сервис» считает, что в организации назрела необходимость не только обновления основных фондов, но и повышения эффективности управления персоналом.

Исходя из проведенного в данной главе исследования, можно сделать следующие выводы.

Система управления персоналом в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» нуждается в совершенствовании. Подтверждением этому является проведенное исследование основных результатов деятельности организации за 2013-2015 годы, а также анализ структуры персонала и системы управления персоналом.

В настоящее время управление персоналом в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» осуществляется непосредственно руководителями и, в первую очередь, руководителями подразделений. Службы управления персоналом в организации нет. Работу по учету и движению персонала осуществляет один из работников, числящихся в штате бухгалтерии. Это привело к тому, что многие направления деятельности служб управления персоналом остаются в организации вне внимания.

Негативным фактором системы управления персоналом в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» является также наличие старого положения по премированию, которое, фактически не имеет стимулирующего действия, а, следовательно, ведет к отсутствию мотивации у персонала организации. Кроме

того, отсутствие программы подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала не способствует его развитию и заинтересованности в повышении своего профессионального уровня.

С целью повышения эффективности системы управления персоналом ООО «БЕРИЛЛ-сервис» можно предложить применить более производительные автоматизированные системы взамен имеющихся в настоящее время в организации, что позволит сократить объем рутинной работы и освободить время специалиста по управлению на решение проблем по совершенствованию действующей системы управления персоналом.

Все это будет способствовать не только повышению эффективности системы управления ООО «БЕРИЛЛ-сервис», но и улучшению деятельности организации в целом.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО РАЗВИТИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «БЕРИЛЛ-СЕРВИС»

3.1. Рекомендации по развитию системы управления персоналом ООО «БЕРИЛЛ-сервис»

На основе проведенного анализа в организациях разрабатываются направления развития системы управления. При этом необходимо, чтобы цели организации и цели ее сотрудников были приведены к единому знаменателю. Это касается и системы управления персоналом в объекте исследования – ООО «БЕРИЛЛ-сервис».

Проект по оптимизации системы управления персоналом включает в себя три этапа работы:

- диагностика – оценка существующего состояния системы управления персоналом (диагностика сложившейся практики управления персоналом);
- проектирование – моделирование целевого состояния системы управления персоналом, включая все ее элементы;
- оптимизация существующей практики управления персоналом в соответствии с целевым состоянием (реализация процесса изменений).

Проведенный анализ финансово-хозяйственной деятельности и кадровых процессов в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» (первый этап оптимизации/совершенствования системы управления) позволил сделать следующие выводы:

- к концу исследуемого периода в организации произошло снижение финансовых результатов деятельности: прибыли от продаж – на 10 тыс. рублей или на 5,56% и рентабельности продаж – на 0,08%;

- коэффициент оборота по приему снизился к концу исследуемого периода на 8,08%, при этом коэффициент выбытия увеличился на 3,84%, а коэффициент текучести – на 1,88%;

- производительность труда снизилась к концу исследуемого периода на 2,03 тыс. рублей или на 0,72% на фоне роста среднегодовой заработной платы на 11,42 тыс. рублей или на 5,25%. При этом, в результате опережающих темпов изменения заработной платы по сравнению с изменением производительности труда произошел перерасход фонда заработной платы в 2014 году на 2587,16 тыс. рублей и в 2015 году – на 662,51 тыс. рублей.

Необходимо также отметить, что в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» не ведется работа по подготовке, переподготовке и повышению квалификации персонала, созданию кадрового резерва, подбору персонала.

Кроме того, проведенный в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» опрос показал, что причиной снижения результатов деятельности организации большая часть опрошенных считает отсутствие эффекта от существующей в организации системы материального стимулирования (20% опрошенных), а также неэффективную систему управления персоналом (30% опрошенных). При этом 40% опрошенных считают, что важным условием для улучшения результатов деятельности организации является развитие и совершенствование системы управления персоналом.

Вторым этапом, как отмечено, является проектирование развития системы управления персоналом.

На основании результатов оценки действующей системы управления персоналом разрабатывается ее целевое состояние (требования к элементам системы управления персоналом) и комплекс мер по переходу от существующего состояния к целевому.

Целевое состояние определяется исходя из тех задач, которые ставит перед собой руководство организации, а выбор комплекса мер зависит от конкретной ситуации в организации.

Развитие системы управления персоналом в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» должно преследовать следующие цели:

- обеспечение организации сотрудниками, имеющими высокий уровень квалификации и заинтересованными в труде;
- эффективное использование работоспособности, квалификации, практического опыта и мастерства всех сотрудников организации;
- формирование благоприятных условий для профессионального роста сотрудников и их социального развития;
- формирование действенных мотиваций;
- достижение максимальной отзывчивости сотрудников на цели и нужды организации, сближение интересов работников и ожиданий организации, связанных с профессиональной деятельностью;
- систематическое доведение до сотрудников политики организации и политики службы управления персоналом.

Исходя из организационной структуры ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и функций руководителей в рамках работ по совершенствованию системы управления персоналом определяются требования к руководителям различного уровня – к профессиональным компетенциям. На основании этого разрабатывается программа обучений руководителей и специалистов и их индивидуальные планы развития.

На данном этапе также определяются требования к персоналу организации.

После определения требований ко всем элементам системы управления персоналом разрабатывается программа перехода от существующего состояния к спроектированному.

На третьем этапе осуществляется оптимизация системы управления персоналом, то есть проведение комплекса мер по переходу от существующего состояния к целевому.

В ходе реализации программы проводятся тематические семинары и тренинги по совершенствованию управленческих навыков, как для руководителей, так и специалистов подразделений. Для персонала организации реализуются программы по повышению удовлетворенности трудом, формированию у них мотивов на достижение целей организации.

Работы по совершенствованию системы управления персоналом должны проводиться в четкой взаимосвязи между собой.

Результатом проведения работ по совершенствованию системы управления персоналом будут являться следующие конечные эффекты:

- цели и задачи управления персоналом привязаны к стратегическим целям организации и конкретным условиям их реализации;
- организация своевременно обеспечивается персоналом требуемой квалификации и численности, кадровое планирование осуществляется в соответствии с производственным;
- поддержание и повышение квалификации руководителей и сотрудников осуществляется в соответствии с требованиями организации;
- устранены недостатки структуры системы управления персоналом, численность и квалификация специалистов приведена в соответствие объему решаемых задач и позволяет достигать уровня управления человеческими ресурсами, необходимыми для развития организации;
- отлажена технология сбора, анализа, учета и обновления информации о состоянии кадрового ресурса в организации.

Для достижения целей развития системы управления необходимо разработать должностную инструкцию специалиста по управлению персоналом, где четко обозначить все его функции и обязанности. Это, кроме всего прочего, позволит освободить директора ООО «БЕРИЛЛ-сервис» от части его функций, связанных с кадровой работой.

При этом нет необходимости увеличения численности работников, занятых кадровой работой, поскольку для повышения эффективности кадровой работы можно внедрить автоматизированные средства учета и обработки учетной информации.

На сегодняшний день автоматизированное управление кадрами используется широко, однако большинство программ ограничивается реализацией задач учетного контура, в то время как возможности информационных технологий позволяют реализовать значительную часть задач управления персоналом по всем основным функциям управления.

Необходимо отметить, что, несмотря на растущий спрос, автоматизация кадровой работы не является приоритетной задачей автоматизации в большинстве организаций, в том числе и в ООО «БЕРИЛЛ-сервис». В первую очередь автоматизируются бухгалтерский, налоговый, производственный и оперативный учет, хотя использование информационных технологий значительно повышает эффективность кадровой работы за счет использования преимуществ информационных систем.

Работа специалиста по кадрам ООО «БЕРИЛЛ-сервис» напрямую состоит в хранении и анализе данных работников. Информация хранится на бумажных носителях, тем самым, затрудняя работу. Автоматизированная система управления кадровой работой позволит вести учет работников, издавать и регистрировать приказы, следить за предоставлением отпусков, получать разнообразную аналитическую информацию и решать многие другие задачи. Внедрение компьютерной технологии позволит накапливать массивы информации (базы данных) и документы в электронной форме по всем

сотрудникам организации, кадровому резерву, быстро находить и эффективно обрабатывать всю необходимую информацию по личному составу. Программа управления человеческими ресурсами поможет не только эффективно распределять трудовые ресурсы и управлять капиталом, но и будет источником, из которого работающие смогут получать сведения как общего, так и индивидуального характера.

Рынок информационных технологий предлагает широкий выбор программных продуктов для решения актуальных проблем управления персоналом и оптимизации бизнес-процессов в организациях разного уровня, в том числе и малых организациях. Главное – правильно выбрать программу, наиболее подходящую для данной организации. Различия между автоматизированными системами управления персоналом для предприятий разного масштаба (малых, средних, крупных) обусловлены, прежде всего, функциональной полнотой системы.

При выборе программного обеспечения следует выделить несколько ключевых этапов, определяющих успешность проекта автоматизации в целом.

В первую очередь необходимо руководствоваться сравнением начальных функциональных возможностей систем (типовой конфигурации) с поставленными задачами. На этом этапе также необходимо оценить гибкость продукта, то есть степень легкости его адаптации к специфическим требованиям будущих пользователей.

Вторым важнейшим этапом является приспособление продукта к требованиям национального законодательства. Важно также наличие поддержки изменений в законодательстве.

Следующим этапом является соотношение цены и полезного функционала сравниваемых систем. При этом необходимо учитывать такие показатели, как простота использования, быстродействие, необходимые технические средства, надежность и пр. Важно обратить внимание не только на цену программного продукта, но и на совокупную стоимость программного

обеспечения, консультационных услуг и послепроектного сопровождения системы, поскольку иногда стоимость внедрения может ощутимо превышать стоимость программы.

В рамках исследуемого вопроса наиболее интересны средние интегрированные системы, лидерство среди которых удерживают: «Управление кадрами и Зарплата» и «БОСС-Кадровик».

При этом, основные задачи, которые должна решать комплексная автоматизированная система управления персоналом организации следующие:

- учет информации о состоянии персонала;
- автоматизация кадровых процедур;
- аттестация и оценка персонала, включая методики тестирования;
- хранение профессиональной истории каждого сотрудника, формирование индивидуальных планов и карьерных лестниц;
- разработка программ развития персонала на основе совершенствования систем обучения и продвижения сотрудников по служебной лестнице;
- диагностика мотивации, разработка мотивационных механизмов повышения заинтересованности сотрудников;
- создание современных систем подбора и отбора персонала;
- подбор и найм кандидатов на вакантные должности;
- подготовка отчетов и презентационных материалов в оперативном режиме и наглядной форме.

Исходя из изложенного выше, наиболее подходящей для ООО «БЕРИЛЛ-сервис» автоматизированной системой управления персоналом является «БОСС-Кадровик». Данная система занимает устойчивые лидирующие позиции на отечественном рынке систем управления персоналом для малых, средних и крупных предприятий. Автоматизированная система «БОСС-Кадровик» дает возможность повысить эффективность деятельности организации путем экономии финансовых и кадровых ресурсов, а также осуществлять подход к персоналу как интеллектуальному ресурсу организации.

Состав модулей информационной системы «БОСС-Кадровик» приведен на рисунке 3.1 [64].



Рис. 3.1. Структура информационной системы «БОСС-Кадровик»

Кроме того, в систему «БОСС-Кадровик» входят интерфейсы с бухгалтерскими системами, системами контроля доступа и системами учета рабочего времени.

Функциональные возможности системы «БОСС-Кадровик» можно условно разделить на управленческие уровни: оперативный, тактический и стратегический (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Функционал системы «БОСС-Кадровик»

Основные задачи оперативного уровня автоматизации (учетно-вычислительный контур) – описание организационной структуры предприятия, ведение учетной работы по персоналу, расчету заработной платы и формированию данных для передачи в государственные органы.

Тактический уровень (контур управления кадровыми процессами) подразумевает автоматизацию бизнес-процессов, непосредственно связанных с управлением персоналом – рекрутинга, обучения, оценки и аттестации, мотивации, управления кадровым резервом и других. Особенную актуальность такая автоматизация приобретает при необходимости ведения структурированных профилей должностей. Структурно-функциональная схема контура управления кадровыми процессами представлена на рисунке 3.3.

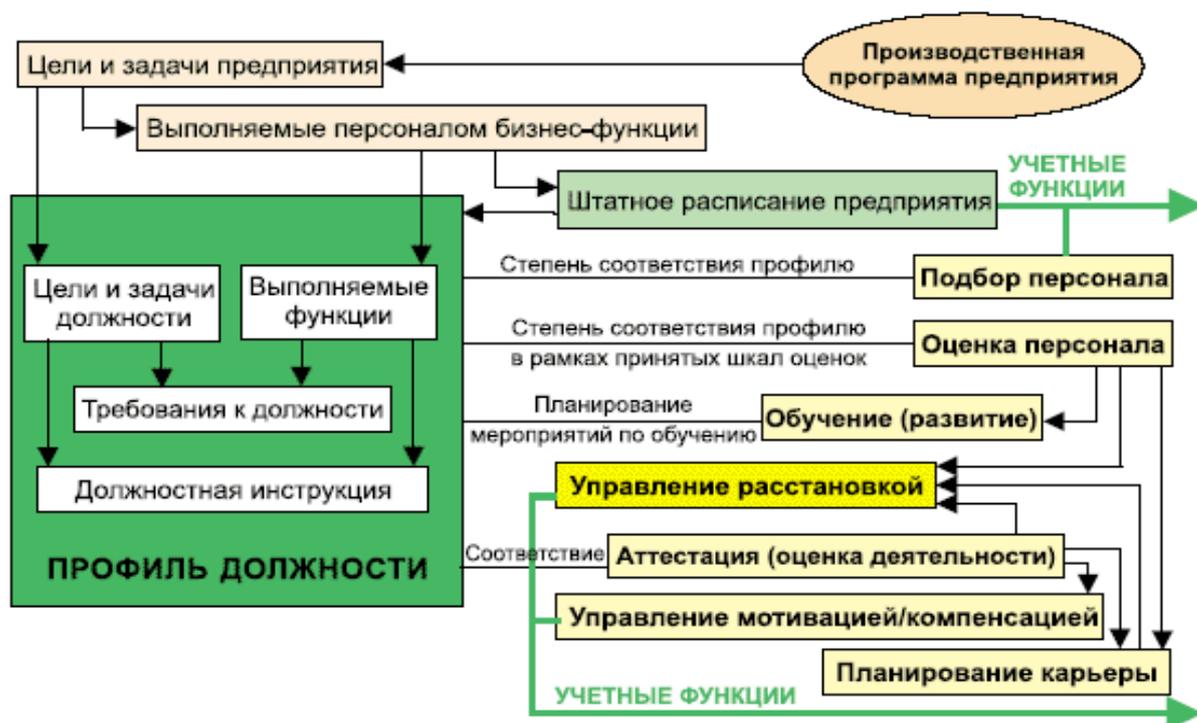


Рис. 3.3. Структурно-функциональная схема контура управления кадровыми процессами [64]

Функционал стратегического уровня (контур анализа кадровых процессов) обеспечивает многомерный анализ любых, в том числе персональных и экономико-статистических данных, данных по труду, фондам рабочего времени, фондам оплаты труда.

Благодаря автоматизации руководство организации может в режиме реального времени осуществлять мониторинг кадровой ситуации.

Таким образом, система «БОСС-Кадровик» является базой для принятия и оперативных, и тактических, и стратегических решений в области кадровой политики. На сегодняшний день система может считаться эффективным инструментом развития системы управления персоналом.

Таким образом, исходя из исследования состояния системы управления персоналом ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и предложенных мероприятий, можно разработать рекомендации по развитию системы управления персоналом организации (табл. 3.1)

Рекомендации по развитию системы управления персоналом
в ООО «БЕРИЛЛ-сервис»

№ п/п	Проблема	Рекомендации	Мероприятия	Результаты
1	Трудоёмкость выполнения операций из-за отсутствия средств автоматизации кадровой деятельности	С целью сокращения затрат и повышения качества работы внедрить автоматизированные системы обработки данных	1.1. Приобретение программы «БОСС-кадровик» 1.2. Установка программы у директора и специалиста по персоналу.	1.1. Сокращение времени на обработку данных. 1.2. Повышение производительности труда. 1.3. Сокращение затрат. 1.4. Высвобождение у руководителя организации времени на его основную деятельность. 1.5. Возможность специалиста по персоналу сосредоточиться на таких проблемах, как подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала, разработке Положения о премировании и ряд других.
2.	Отсутствие специалистов по установке, поддержке и обслуживанию Программы	Обратиться в фирму-разработчик Программы за оказанием помощи в установке, настройке, поддержке, обслуживании Программы	2.1. Заключить договор на техническую поддержку Программы без ограничения числа обращений. 2.2. Заключить договор на абонентское обслуживание и обновление Программы.	2.1. Сокращение сроков ввода Программы в эксплуатацию. 2.2. Качественное проведение работ по установке и настройке Программы.
3.	Работники не имеют навыков при работе с системой «БОСС-Кадровик»	Направить специалистов, работающих с персоналом на обучение работе с системой «БОСС-Кадровик»	3.1. Заключить договор на обучение работе с системой «БОСС-Кадровик» руководителя организации. 3.2. Заключить договор на обучение работе с системой «БОСС-Кадровик» специалиста по персоналу.	3.1. Изучение особенностей системы «БОСС-Кадровик» и применения ее на практике. 3.2. Сокращение сроков переноса данных из существующей системы в «БОСС-Кадровик».

Исходя из рассмотренного материала можно сделать следующие выводы.

Основными направлениями развития системы управления персоналом ООО «БЕРИЛЛ-сервис» являются:

- автоматизация системы управления персоналом организации.
- Внедрение комплексной автоматизированной системы управления персоналом организации «БОСС-Кадровик»;

- обучение и повышение квалификации руководителей и специалистов организации.

Таблица 3.2

План реализации мероприятий по автоматизации
кадровой деятельности в ООО «БЕРИЛЛ-сервис»
путем внедрения системы «БОСС-Кадровик»

№ п/п	Название задачи	Срок исполнения	Ответственные
1.	Приобретение системы «БОСС-Кадровик»	3 дня	Фирма-разработчик
2.	Обучение персонала организации	9 дней (72 часа)	Академия АЙТИ
3.	Перенос данных из существующей системы в «БОСС-Кадровик»	3 недели	Специалист по работе с персоналом
4.	Настройка штатного расписания и кадрового учета	1 неделя	Фирма-разработчик и специалист по персоналу
5.	Настройка расчета заработной платы и налогов и отчислений с заработной платы	2 неделя	Фирма-разработчик и специалист по персоналу
6.	Настройка системы управления обучением и развитием персонала, управления карьерой и расстановкой персонала	1 неделя	Фирма-разработчик и специалист по персоналу
7.	Настройка системы управления мотивацией и анализа кадровых процессов	1 неделя	Фирма-разработчик и специалист по персоналу
8.	Проверка работы системы и запуск в эксплуатацию	2 недели	Фирма-разработчик и специалист по персоналу
Итого:		62 р.д.	

Из таблицы 3.2 видно, что полная реализация проекта автоматизации системы управления персоналом ООО «БЕРИЛЛ-сервис» возможна в течение 62 рабочих дней или 2,8 месяцев.

Оценка стоимости предложенных мероприятий по развитию системы управления персоналом в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» с помощью автоматизации системы управления персоналом «БОСС-Кадровик» представлена в таблице 3.3.

**Оценка стоимости мероприятий по развитию системы управления
в ООО «БЕРИЛЛ-сервис»**

Наименование	Ед. изм.	Количество	Цена с НДС, руб.	Сумма, руб.
1. Покупка программы «БОСС-Кадровик»	шт.	1	10150	10150
2. Техническая поддержка программы (полной функциональности) без ограничения числа обращений	раб. место	2	8450	16900
3. Абонентское обслуживание	в месяц	2	5100	122400
4. Обучение работе с системой «БОСС-Кадровик» специалиста по кадрам (в фирме-производителе)	чел.	2	27500	55000
Итого	-	-	-	204450

Таким образом, общая стоимость мероприятий по развитию системы управления персоналом ООО «БЕРИЛЛ-сервис» с помощью автоматизированной системы «БОСС-Кадровик» будет составлять 204450 рублей.

После оценки длительности и стоимости работ необходимо обосновать целесообразность внедрения данных мероприятий и рассчитать их социально-экономическую эффективность.

3.2. Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий по развитию системы управления персоналом ООО «БЕРИЛЛ-сервис»

Как показывает практика, организации не всегда четко представляют, зачем им нужна автоматизированная система управления персоналом. Проанализировать эффекты от внедрения данных систем непросто. В первую очередь потому, что окупаемость проекта чаще всего принято оценивать в

контексте роста прибыли организации. Однако внедрение автоматизированной системы нечасто напрямую приводит к увеличению прибыли организации. Гораздо чаще этот эффект не прямой и заключается в повышении качества управления, взаимодействия подразделений, планирования, подготовки отчетности и аналитической информации и других аспектах. Принято различать показатели прямой и косвенной эффективности внедрения автоматизированных систем.

Показатели прямой эффективности отражают величину уменьшения затрат на информационные процессы управления и рост производительности труда управленческого персонала. Согласно данным фирмы-разработчика «БОСС-Кадровик», прямой экономический эффект от внедрения программы заключается в:

- сокращении накладных расходов на содержание обеспечивающих служб (кадровых, ОТиЗ, расчетных групп, табельщиков);
- сокращении прямых затрат на поиск, подбор, переобучение персонала;
- перепрофилировании ряда работников кадровых служб, планово-финансовых служб, ОТиЗ, расчетных групп на квалифицированную управленческую и аналитическую деятельность – ликвидация рутинной составляющей их труда;
- уменьшении прямых затрат из-за более точного и своевременного расчета заработной платы, налоговых и других обязательных платежей;
- уменьшении потерь рабочего времени благодаря более точному учету;
- сокращении текучести кадров;
- ликвидации потерь из-за уплаты штрафов в связи с несвоевременной подачей налоговой отчетности по заработной плате.

Показатели косвенного эффекта внедрения системы лежат в плоскости ее влияния на различные стороны деятельности организации. Косвенным эффектом можно считать выработку в компании единой кадровой и учетной политики по труду, единой финансовой политики планирования и учета затрат

на персонал. Немаловажными являются оптимизация численности и профессионально-квалификационного состава персонала, централизованное управление различными группами персонала в масштабах организации, а также объективный комплексный анализ состояния человеческих ресурсов.

Чтобы спрогнозировать финансовую выгоду от эксплуатации автоматизированной системы «БОСС-Кадровик», необходимо определить эффекты от ее использования и перевести их в стоимостное выражение.

Для оценки затрат генеральный директор «БОСС-Кадровые системы» Е. Кучик разработал универсальную формулу расчета стоимости внедрения:

$$SB = S_1 + S_2 + S_3 + S_4 , \quad (3.1)$$

где SB – стоимость внедрения;

S_1 – затраты на дополнительное техническое обслуживание (их объем зависит от технической оснащенности бизнеса и требований к вычислительной технике, каналам связи и пр.);

S_2 – лицензии – право использования программного обеспечения;

S_3 – работы и услуги на проекте внедрения: адаптация программного средства, пуско-наладочные работы, обучение сотрудников пользованию системой, консультации технических специалистов;

S_4 – набор персонала на проект и/или дополнительная мотивация работников, принимающих в нем участие.

Стоимость владения системой в течение года рассчитывается по формуле:

$$SC = S_5 + S_6 + S_7 + S_8 , \quad (3.2)$$

где SC – стоимость годового сопровождения системы;

S_5 – периодическое обновление технического оснащения;

S_6 – лицензионное сопровождение, то есть право использования обновлений программного средства в течение года. Сюда входят обновления системы, платформы и иных программ в связи с изменениями в законодательстве, развитием функционала системы;

S_7 – работы и услуги по сопровождению и развитию: удаленная техническая поддержка, техподдержка на объекте, внесение изменений в настройку, доработки по требованию заказчика, другие;
 S_8 – набор персонала на время сопровождения и/или дополнительная мотивация существующего состава.

Совокупная стоимость владения системой (Total Cost of Ownership – TCO) определяется как сумма всех затрат в текущих ценах:

$$TCO = SB + SC, \quad (3.3)$$

где TCO – совокупная стоимость владения системой.

Согласно данным таблицы 3.1 совокупная стоимость составляет:

$$TCO = 10150 + 16900 + 122400 + 55000 = 204450 \text{ руб.}$$

Данные затраты необходимо окупить. Для того, чтобы определить их целесообразность и срок окупаемости, рассмотрим особенности внедрения «БОСС-Кадровик» в ООО «БЕРИЛЛ-сервис», сопоставив затраты на выполнение основных операций, выполняемых специалистом по кадрам до внедрения и после внедрения системы.

Согласно данным таблицы 3.4, внедрение системы «БОСС-Кадровик» позволит добиться сокращения затрат на выполнение основных операций специалистом по персоналу, что позволит ему сосредоточиться на тех процессах, которые остались вне его внимания, например, подготовка, переподготовка и повышение квалификации, совершенствование системы материального стимулирования и др.

Таблица 3.4

Расчет эффекта от автоматизации основных операций кадровой деятельности

	Вид выполняемых операций	Ед. измер. объема работ	Трудоемкость выполнения операции		Экономия, руб.
			без «БОСС-Кадровик»	с «БОСС-Кадровик»	

№ п/п			в чел/ч	в ден. эквив., руб.*	в чел/ч	в ден. эквив., руб.*	
1	Оформление документов при приеме на работу сотрудника	1 сотрудник	0,58	72,96	0,13	16,12	-56,84
2	Оформление трудового договора	1 договор	0,30	37,76	0,10	12,60	-25,16
3	Обязательное мед. страхование сотрудников	количество полисов	0,08	10,08	0,02	2,52	-7,56
4	Канцелярские и машинописные работы	количество документов	0,20	25,16	-	-	-25,16
Итого на одного сотрудника			1,16	145,96	0,25	31,24	-114,72
Итого на 51 сотрудника			59,16	7443,96	12,75	1593,24	-5850,72
* – стоимость 1 часа работы сотрудника отдела кадров (из расчета средней з/п 20000 руб.)							

Показатели таблицы свидетельствуют, что при использовании программного средства происходит значительная экономия, особенно на трудоемких операциях, таких как оформление документов при приеме сотрудника на работу. Экономический эффект, достигнутый в результате автоматизации выполнения данных операций составляет:

$$\mathcal{E} = 114,72 \times 51 = 5850,72 \text{ руб.}$$

Наряду с этим можно определить, насколько ручной труд дороже компьютерного, что также будет характеризовать эффективность автоматизации процесса. Показатель определяется по формуле:

$$\mathcal{E}_{авт} = \frac{Z_p}{Z_a} \times 100, \quad (3.4)$$

где $\mathcal{E}_{авт}$ – эффективность автоматизации процесса;

Z_p – затраты до внедрения системы;

Z_a – затраты после внедрения системы.

Показатель эффективности автоматизации процесса составит:

$$\text{Эавт} = \frac{7443,96}{1593,24} \times 100 = 467,22\%.$$

Исходя из полученных данных и фактических данных ООО «БЕРИЛЛ-сервис» рассчитаем прогнозные результаты (табл. 3.5).

При этом, даже, если прогнозная выручка останется на уровне 2015 года, снижение затрат (себестоимости) в расчете на год позволит увеличить размер прибыли, а следовательно, покрыть затраты на внедрение системы.

Таблица 3.5

Динамика основных показателей

Показатели	2015г.	Проект	Изменение (+,-)	
			абс.	%
1. Выручка от продаж, тыс. руб.	14300	14300	-	-
2. Полная себестоимость, тыс. руб.	14130	12878	-1252	-8,86
3. Прибыль от продаж, тыс. руб.	170	1422	+1252	+736,47
4. Рентабельность продаж, %	1,19	9,94	+8,75	-

Таким образом, даже при неизменной выручке внедрение автоматизированной системы позволит улучшить финансовые результаты деятельности ООО «БЕРИЛЛ-сервис».

Экономический эффект от внедрения данной системы без увеличения объема производства и продаж можно определить по формуле:

$$\text{Э}_{CP} = C_0 - C_1, \quad (3.5)$$

где Э_{CP} – годовой экономический эффект, тыс. руб.;

C_1 и C_0 – себестоимость по новому и базовому вариантам, тыс. руб.

Годовой экономический эффект от внедрения автоматизированной системы составит:

$$\text{Э}_{CP} = 14130 - 12878 = 1252 \text{ тыс. руб.}$$

Срок окупаемости дополнительных капитальных вложений определяется по формуле:

$$T = \frac{KB}{\Delta\Pi}, \quad (3.6)$$

где T – срок окупаемости дополнительных капитальных вложений, лет;

KB – дополнительные капитальные вложения, тыс. руб.;

$\Delta\Pi$ – прирост прибыли в результате внедрения системы, тыс. руб.

Срок окупаемости составит:

$$T = \frac{204,45}{1252} = 0,162.$$

То есть, капитальные вложения окупятся за 0,16 года или за 2 месяца.

Таким образом, компьютерные кадровые системы позволяют существенно сократить трудовые затраты, минимизировать издержки, повысить качество управления персоналом, при этом срок их окупаемости невысок.

Рассмотренный материал позволяет сделать следующие выводы:

1. ООО «БЕРИЛЛ-сервис», как и большинство малых организаций, не имеет службы управления персоналом, при этом кадровую работу выполняет специалист по персоналу. Работа выполняется на бумажных носителях, что увеличивает время выполнения работы и оставляет вне поля зрения такие процессы, как подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала, совершенствование системы материального стимулирования и др.

2. С целью повышения качества и эффективности кадровой работы в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» необходимо использовать средства автоматизации, в частности, систему «БОСС-Кадровик». Как показало проведенное исследование, это позволит получить экономический эффект на основных операциях в день в размере 5850,72 руб., а годовой экономический эффект составит 1252 тыс. рублей, при этом проект окупится за 2 месяца.

В целом, автоматизация кадровой работы позволит существенно сократить трудовые затраты, минимизировать издержки, повысить качество управления персоналом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Малое предпринимательство – один из ведущих секторов, во многом определяющий темпы экономического роста, состояния занятости населения, структуру и качество валового национального продукта. Развитие и управление малыми предприятиями имеет свои особенности, что стало основной целью исследования данной выпускной квалификационной работы.

Объектом исследования выбрана малая организация – ООО «БЕРИЛЛ-сервис», основная цель деятельности которой – получение прибыли в результате осуществления финансово-хозяйственной деятельности. Для осуществления этой цели основным видом деятельности организации является предоставление услуг по монтажу, ремонту и техническому обслуживанию приборов и инструментов для измерения, контроля, испытаний, навигации, локации и прочих целей. Общество может осуществлять другие виды деятельности, не запрещенные действующим российским законодательством.

Деятельность ООО «БЕРИЛЛ-сервис» за период 2013-2015 годов нельзя охарактеризовать как эффективную, поскольку в течение исследуемого периода произошло снижение финансовых показателей, а также производительности труда, что говорит о необходимости снижения себестоимости и повышения эффективности использования трудовых ресурсов организации.

В то же время, необходимо отметить, что, несмотря на снижение эффективности деятельности финансовое состояние ООО «БЕРИЛЛ-сервис» остается стабильным. Однако, некоторое снижение ликвидности требует внимательного изучения формирования имущества предприятия и источников его финансирования.

Немаловажное значение в повышении эффективности деятельности малой организации имеет эффективное управление персоналом, а также развитие системы управления.

В ООО «БЕРИЛЛ-сервис», как и в большинстве малых организаций, нет

службы управления персоналом, эту работу выполняет специалист по персоналу, а некоторые вопросы остаются в ведении директора организации.

Необходимо отметить, что в целом в организации качественный состав персонала, однако к недостаткам можно отнести незначительную неуккомплектованность штата и колебания численности персонала.

В то же время, в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» наблюдается негативная динамика коэффициентов движения персонала, подтверждением чему является снижение к концу исследуемого периода коэффициента оборота по приему на фоне роста коэффициентов оборота по выбытию, текучести и отрицательный коэффициент замещения. Однако, как положительный фактор необходимо отметить рост в течение исследуемого периода коэффициента постоянства.

Как уже отмечалось, в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» наблюдается снижение производительности труда, основными причинами которого являются снижение среднечасовой выручки на одного рабочего и средней продолжительности рабочего дня. При этом темпы изменения заработной платы опережают темпы изменения производительности труда. Все это свидетельствует о том, что в организации есть проблемы в системе управления персоналом.

Все это, на фоне сложной адаптации ООО «БЕРИЛЛ-сервис» к изменившейся ситуации на конкурентном рынке, свидетельствует о необходимости развития системы управления персоналом организации, что подтверждает и проведенный среди рабочих организации опрос, который показал, что большая часть рабочих считает, что в организации назрела необходимость повышения эффективности управления персоналом.

С целью повышения эффективности системы управления персоналом ООО «БЕРИЛЛ-сервис» в данной работе предложено применить производительные автоматизированные системы, что позволит сократить объем рутинной работы и освободить время специалиста по управлению персоналом на решение проблем по развитию системы управления персоналом.

Наиболее подходящей для ООО «БЕРИЛЛ-сервис» автоматизированной системой является «БОСС-Кадровик». Данная система занимает устойчивые лидирующие позиции на отечественном рынке систем управления персоналом для малых, средних и крупных предприятий и считается эффективным инструментом развития и совершенствования системы управления персоналом. Автоматизированная система «БОСС-Кадровик» дает возможность повысить эффективность деятельности организации путем экономии финансовых и кадровых ресурсов, а также осуществлять подход к персоналу как интеллектуальному ресурсу организации.

Согласно оценки стоимости мероприятий по развитию системы управления персоналом с помощью автоматизации системы управления, общий бюджет составляет 294,45 тыс. рублей. Сюда входят затраты на приобретение программы, техническую поддержку, абонентское обслуживание, а также обучение работе в системе «БОСС-Кадровик».

Полная реализация данных направлений по автоматизации системы управления персоналом в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» возможна в течение 62 рабочих дней или 2,8 месяцев.

Как показали расчеты, затраты окупятся в течение 2 месяцев, а автоматизация кадровых процессов позволит получить экономический эффект на основных операциях в день в размере 5850,72 рублей, при этом годовой экономический эффект составит 1252 тыс. рублей. Кроме того, положительным фактором является сокращения затрат на выполнение основных операций специалистом по персоналу, что позволит ему сосредоточиться на тех процессах, которые остались вне его внимания, например, на подготовке, переподготовке и повышении квалификации, совершенствовании системы материального стимулирования и др.

Кроме того, использование компьютерных кадровых систем позволит освободить и руководителя от некоторых рутинных функций, связанных с

управлением персонала, что даст ему возможность сосредоточиться на проблемах улучшения деятельности организации.

Таким образом, в целом, автоматизация кадровой работы позволит существенно сократить трудовые затраты, минимизировать издержки, вести точное и качественное кадровое планирование, оперативно выполнять все учетные процедуры, анализировать работу персонала, а также повысить качество управления персоналом в целом. Тем самым создается информационная база для принятия управленческих решений, выработки стратегии управления персоналом, направленной на то, чтобы персонал стал сильным конкурентным преимуществом организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Об обществах с ограниченной ответственностью [Текст]: федер. закон от 08.02.1998 года № 14-ФЗ (в ред. Федерального закона от 29.06.2015 года № 210-ФЗ) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Российское законодательство».

2. О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации [Текст]: федер. закон от 24.06.2007 года № 209-ФЗ (в ред. Федерального закона от 29.12.2015 года № 408-ФЗ) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Российское законодательство».

3. Агапцов, С.А. Мотивация труда как фактор повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учебное пособие / С.А. Агапцов, А.И. Мордвинцев, Л.С. Шаховская. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 164 с.

4. Базаров, Т.Ю. Психология управления персоналом. Теория и практика [Текст]: учебник для бакалавров / Т.Ю. Базаров. – М.: Юрайт, 2014. – 381 с.

5. Баскакова, О.В. Экономика организаций (предприятий) [Текст]: учебное пособие / О.В. Баскакова. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К⁰», 2012. – 743 с.

6. Баскакова, О.В. Экономика предприятия (организаций) [Текст]: учебник / О.В. Баскакова, Л.Ф. Сейко. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К⁰», 2015. – 372 с.

7. Борисов, А.Б. Большой энциклопедический словарь [Текст] / А.Б. Борисов. – М.: Книжный мир, 2009. – 895 с.

8. Бутова, Т.В. Мотивационный менеджмент [Текст]: учебник / Т.В. Бутова. – М.: Теис, 2010. – 345 с.

9. Вайсбурд, В.А. Экономика труда [Текст]: учебное пособие / В.А. Вайсбурд. – М.: Омега-Л, 2012. – 376 с.

10. Веснин, В.Р. Основы менеджмента [Текст]: учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2016. – 312 с.
11. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст]: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарики, 2014. – 520 с.
12. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда [Текст]: учебник / Б.М. Генкин – М.: Издательская группа «НОРМА – ИНФРА-М», 2012. – 384 с.
13. Гордиенко, Ю.Ф. Управление персоналом [Текст]: учебник / Ю.Ф. Гордиенко, Д.В. Обухов, С.И. Самыгин. – Р-н/Д: Феникс, 2015. – 352 с.
14. Дейнека, А.В. Современные тенденции в управлении персоналом [Текст]: учебное пособие / А.В. Дейнека, Б.М. Жуков. – М.: Издательство «Академия Естествознания», 2011. – 297 с.
15. Дерябина, Е.В. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях отрасли [Текст]: учебное пособие / Е.В. Дерябина. – Томск: ТМЦДО, 2008. – 224 с.
16. Добровинский, А.П. Управление персоналом в организации [Текст]: учебное пособие / А.П. Добровинский. – Томск: Издательство ТПУ, 2011. – 416 с.
17. Дубровин, И.А. Экономика труда [Текст]: учебник / И.А. Дубровин. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К⁰», 2012. – 405 с.
18. Егорова, Е.А. Экономика труда [Текст]: учебник / Е.А. Егорова, О.В. Кучмаева. – М.: МФПА, 2013. – 80 с.
19. Егоршин, А.П. Организация труда персонала [Текст]: учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 320 с.
20. Жулина, Е.Г. Экономика труда [Текст]: учебное пособие / Е.Г. Жулина. – М.: Издательство «Эксмо», 2013. – 298 с.
21. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента [Текст]: учебное пособие / Н.И. Кабушкин. – Мн.: Новое знание, 2016. – 336 с.
22. Кейлер, В.А. Экономика предприятия [Текст]: курс лекций / В.А. Кейлер. – М.: ИНФРА-М, Новосибирск: НГАЭиУ, Сибирское соглашение,

2015. – 214 с.

23. Кибанов, А.Я. Служба управления персоналом [Текст]: учебное пособие / А.Я. Кибанов. – М.: Кнорус, 2010. – 417 с.

24. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом [Текст]: учебник / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2013. – 447 с.

25. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: учебное пособие / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2008. – 638 с.

26. Кирсанова, М.В. Курс делопроизводства. Документационное обеспечение управления [Текст]: учебное пособие / М.В. Кирсанова, Ю.М. Аксенов. – М.: Инфра-М, 2011. – 368 с.

27. Ковалев, В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учебник / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова. – М.: ПБОЮЛ, 2014. – 424 с.

28. Колосова, Р.П. Экономика персонала [Текст]: учебник / Р.П. Колосова, Т.Н. Василюк, М.В. Артамонова, М.В. Луданик. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 651 с.

29. Любушин, Н.П. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия [Текст]: учебник / Н.П. Любушин, В.Б. Лещева, В.Г. Дьякова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 471 с.

30. Лясников, Н.В. Экономика и социология труда [Текст]: учебник / Н.В. Лясников. – М.: КНОРУС, 2012. – 149 с.

31. Маслов, В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры [Текст]: учебник / В.И. Маслов. – М.: Финпресс, 2011. – 288 с.

32. Меламедова, Л.С. Экономика труда [Текст]: учебник / Л.С. Меламедова. – Самара: Издательство СГА, 2008. – 120 с.

33. Остапенко, Ю.М. Экономика труда [Текст]: учебное пособие / Ю.М. Остапенко. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 272 с.

34. Пашуто, В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии [Текст]: учебно-практическое пособие / В.П. Пашуто. – М.: КНОРУС, 2008. – 320 с.
35. Ромашов, О.В. Социология труда и экономическая социология [Текст]: учебное пособие / О.В. Ромашов. – М.: Гардарики, 2010. – 315 с.
36. Рофе А.И. Экономика труда [Текст]: учебник / А.И. Рофе. – М.: КНОРУС, 2010. – 400 с.
37. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности [Текст]: учебник / Г.В. Савицкая. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 688 с.
38. Селин, М.В. Производительность труда: методология определения и резервы роста: учебно-методическое пособие / М.В. Селин. – Вологда: ВМА, 2012. – 310 с.
39. Скляревская, В.А. Экономика труда [Текст]: учебник / В.А. Скляревская. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К⁰», 2014. – 304 с.
40. Управление организацией [Текст]: учебник. / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 669с.
41. Управление персоналом [Текст]: учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2014. – 423 с.
42. Управление персоналом [Текст]: учебник / Под общ. ред. А.И.Турчинова. – М.: Издательство РАГС, 2013. – 488с.
43. Управление персоналом [Текст]: энциклопедия / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 554 с.
44. Управление человеческими ресурсами [Текст]: энциклопедия / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. – СПб: Питер, 2010. – 482 с.
45. Уткин, Э.А. Основы мотивационного менеджмента [Текст]: учебник / Э.А. Уткин. – М.: Издательство «ЭКМОС», 2012. – 458 с.
46. Чеховских, И.А. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / И.А. Чеховских. – СПб.: Вектор, 2014. – 192 с.

47. Шапиро, С.А. Мотивация [Текст]: учебное пособие / С.А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2010. – 564 с.
48. Экономика предприятия [Текст]: учебник / Под ред. В.Я. Горфинкеля, Е.М. Купрякова. – М.: Банки и биржи. Юнити, 2000. – 367 с.
49. Экономика труда [Текст]: учебник / Под ред. А.И. Архипова, Д.Н. Карпухина, Ю.П. Кокина. – М.: Экономика, 2011. – 256 с.
50. Экономика труда [Текст]: учебник / Под ред. Ю.П. Кокина, П.Э. Шлендера. – М.: Юристъ, 2013. – 686 с.
51. Алехина, О.Е. Стимулирование развития работников организации [Текст] / О.Е. Алехина // Управление персоналом. – 2009. – № 1. – С. 50-52.
52. Бурмистрова, Е.В. Современные условия разработки и внедрения информационных технологий управления персоналом организаций [Текст] / Е.В. Бурмистров // НП «Сибирская ассоциация консультантов». – 2012. – № 4. – С. 14-21.
53. Гутгарц, Р.Д. Автоматизация решения нестандартных задач по управлению кадрами [Текст] / Р.Д. Гутгарц // Вестник Иркутской государственной экономической академии. – 2014. – № 4 (21). – С. 122-128.
54. Гутгарц, Р.Д. Анализ пакетов прикладных программ по управлению кадрами [Текст] / Р.Д. Гутгарц // Управление персоналом. – 2012. – № 4. – С. 23-28.
55. Есипова, М.С. Об определении субъектов малого предпринимательства для целей государственной поддержки налогообложения [Текст] / М.С. Есипова // Налоговый вестник. – 2005. – № 11. – С. 7-9.
56. Кабанов, В.Н. Внедрение сбалансированной системы показателей в систему мотивации персонала промышленной организации [Текст] / В.Н. Кабанов // Управление персоналом. – 2009. – № 4. – С. 26-28.
57. Кибанов, А. Я. Концепции мотивации и стимулирования трудовой деятельности [Текст] / А.Я. Кибанов // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. – № 5. – С. 31-36.

58. Козорезов, Д. Основные концептуальные подходы к управлению персоналом [Текст] / Д. Козорезов // Управление персоналом. – 2014. – № 5. – С. 33-41.

59. Ларин, М.В. Документационное обеспечение и информационный менеджмент [Текст] / М.В. Ларин // Управление персоналом. – 2013. – № 11. – С. 43-47.

60. Одегов, Ю.Г. Производительность труда в России: особенности современного этапа [Текст] / Ю.Г. Одегов, А.Е. Разинов // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2014. – № 7. – С. 11-20.

61. Притулин, С.В. Основы управления производительностью труда в организациях [Текст] / С.В. Притулин // Молодой ученый. – 2011. – № 3. – С. 187-190.

62. Хачатуров, А.Е. Эффективность труда как фактор повышения качества жизни [Текст] / А.Е. Хачатуров, А.В. Голубев // Компетентность. – 2012. – № 5 (96). – С. 36-41.

63. Якушин, С.Б. О совершенствовании информационного обеспечения управления [Текст] / С.Б. Якушин // Деньги и кредит. – 2013. – № 6. – С. 67-70.

64. Босс-Кадровик. Система управления персоналом и расчета заработной платы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://boss.ru/products/bk-express/>.

65. Малый бизнес России в цифрах [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mmgp.ru/showthread.php?t=351740>.

66. Сальников, О.В. Понятие, функции и особенности малых предприятий [Электронный ресурс] / О.В. Сальников. – Режим доступа: <http://ekonomic.narod.ru/nbene/econom/feconom11.htm>.

67. Основные показатели деятельности малых предприятий (включая микропредприятия) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.gks.ru/free_doc/new_site/business/inst-preob/tab-mal_pr_m.htm.