

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование департамента)

38.03.02 «Менеджмент»
(код и наименование направления подготовки, специальности)

«Управление человеческими ресурсами»
(направленность (профиль)/специализация)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Совершенствование системы управления персоналом организации (на примере ООО «Метахим»)»

Студент

А.В. Позизовский

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

А.Л. Никишина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

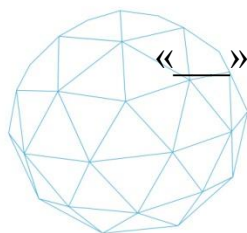
Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

« » _____ 20 г.

Тольятти 2019



Росдистант

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: студент группы МЕНбз-1403Д Понизовский Александр Владимирович.

Тема работы: «Совершенствование системы управления персоналом организации (на примере ООО «Метахим»)».

Научный руководитель: к.п.н доцент Никишина Антонина Львовна.

Цель исследования – разработка и обоснование направлений совершенствования системы управления персоналом ООО «Метахим».

Объект исследования – ООО «Метахим».

Предмет исследования – система управления персоналом в ООО «Метахим».

Методы исследования – сопоставление и сравнение, вертикальный и горизонтальный анализ, индексный метод, прогнозирование.

Краткие выводы по бакалаврской работе. Для ООО «Метахим» целесообразна практическая реализация следующих направлений совершенствования системы управления персоналом:

- а. внедрение в практику обследования персонала процедуры «предсменного контроля» с использованием прибора УПФТ-1/30 «Психофизилог»;
- б. внедрение в практику обследования персонала инструментальной системы компьютеризированного тестирования TESTER для отбора и аттестации персонала;
- с. внедрение в учете на предприятии программного комплекса «1С: Зарплата и управление персоналом».

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2 могут быть использованы специалистами предприятия.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 23 источников и 4 приложения. Общий объем работы, без приложений, 60 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 17, рисунков – 10.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты организации системы управления персоналом на предприятии	7
1.1 Сущность, содержание и элементы системы управления персоналом	7
1.2 Кадровая политика в системе управления персоналом предприятия	12
2 Анализ системы управления персоналом ООО «Метахим»	17
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Метахим»	17
2.2 Оценка эффективности функционирования системы управления персоналом на предприятии	23
3 Направления совершенствования системы управления персоналом ООО «Метахим»	36
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом предприятия	36
3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий	43
Заключение	53
Список используемой литературы.....	56
Приложения.....	58

Введение

С развитием рыночных отношений в нашей стране, управление становится деятельностью, которая включает в себя и сферу материального производства, и сферу духовной жизни. Рыночная экономика гибка и способна быстро реагировать на изменяющиеся разнообразные потребности человека, обеспечивая эффективное управление экономикой благодаря именно эффективной системе. Поэтому вопросы управления персоналом становятся очень актуальными в настоящее время.

В настоящее время в мировой и российской экономике широкое распространение получили стратегии диверсификации бизнеса, позволяющие предприятию, в зависимости от стадии его жизненного цикла, преодолеть кризис, найти новые источники устойчивой конкурентной позиции, сформировать новые корпоративные компетенции и т.д. Практика ясно показывает, что успех или неудача в этом процессе обусловлены многими факторами, решающую роль среди которых играет применяемая система управления, одним из элементов которой является подсистема управления персоналом. Поэтому при диверсификации необходимо принимать правильные управленческие решения, которые касаются изменений в системе управления персоналом.

В настоящее время, результативность деятельности предприятия во многом зависит от способности быть гибкими, мобильными и вариативными в принятии решений, что требует нового подхода и к управлению трудовым потенциалом работников и организации в целом, эффективность которого будет в основном обусловлена не количеством, а качеством трудового потенциала и его своевременным развитием. В связи с этим, необходимо обеспечить управление трудовым потенциалом в соответствии с текущими требованиями предприятия и непрерывное развитие для обеспечения его эффективности.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что современный трудовой коллектив представляет собой сложную систему, где отдельные личности и группы людей взаимодействуют на принципах, весьма далеких от формально предписанных. В настоящее время существует определенная специфика в управлении персоналом, которая должна учитываться при разработке системы управления трудовыми ресурсами предприятия. Исходя из этого, совершенствование системы управления персоналом современных предприятий является важной задачей, решение которой в настоящее время имеет существенное значение для отечественных предприятий. Именно построение эффективной системы управления персонала на предприятии способно обеспечить его экономический рост и эффективность его деятельности.

Объект исследования – ООО «Метакхим».

Предмет исследования – система управления персоналом в ООО «Метакхим».

Цель работы – разработка и обоснование направлений совершенствования системы управления персоналом ООО «Метакхим».

Поставленная цель работы обусловила решение следующих задач:

- рассмотреть теоретические аспекты организации системы управления персоналом на предприятии;
- проанализировать систему управления персоналом ООО «Метакхим»;
- разработать и обосновать направления совершенствования системы управления персоналом ООО «Метакхим».

Теоретической основой выпускной квалификационной работы послужили законодательные и нормативно-правовые акты по теме исследования, учебники, учебные пособия, материалы периодических изданий, раскрывающие вопросы управления персоналом и системы управления персоналом. Авторами основных трудов, использованных при написании работы, являются такие отечественные авторы, как Н.И.

Архипова, Н. Н. Богдан, В. М. Бугаков, Н. А. Горелов, А. Я. Кибанов, С. М. Копнин, В. М. Маслова, М. И. Бухалков, В. Я. Горфинкель и др.

Информационной базой послужили данные бухгалтерской и статистической отчетности ООО «Метахим» за 2015-2017 гг., а также данные пояснительных записок и аналитического учета предприятия.

При написании ВКР были использованы общенаучные методы исследования: сопоставление и сравнение, вертикальный и горизонтальный анализ, индексный метод, прогнозирование.

Практическая значимость работы состоит в разработанных мерах по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Метахим», которые могут быть реализованы на предприятии с экономическим эффектом.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, заключения, списка использованных источников и трех глав. В первой, теоретической, главе исследованы теоретические аспекты организации системы управления персоналом на предприятии. Вторая, аналитическая, глава содержит анализ системы управления персоналом ООО «Метахим». В третьей, практической, главе содержатся направления совершенствования системы управления персоналом ООО «Метахим» и дано их экономическое обоснование. Работа выполнена на 68 страницах, содержит 23 источника литературы, 2 приложения, 21 таблицу и 18 иллюстраций.

1 Теоретические аспекты организации системы управления персоналом на предприятии

1.1 Сущность, содержание и элементы системы управления персоналом

Современное социально-экономическое развитие страны требует создания эффективной системы управления трудовым потенциалом предприятия – одним из главных элементов экономического потенциала организации. Целью рационального использования трудового потенциала является экономическая эффективность деятельности организации и успешная реализация стоящих перед ней социальных и экономических задач.

В настоящее время систему управления кадровым потенциалом можно отнести к ряду ключевых факторов, способствующих повышению эффективности деятельности организации. С целью создания из трудовых ресурсов высококвалифицированных специалистов, которые способны стать конкурентоспособным ядром экономики страны, мотивировать их к успешной работе, вывести экономику страны на новый этап развития, государство и руководители в организации должны повышать эффективность системы управления кадровым потенциалом [14, с. 17].

Различные научные источники содержат различающиеся точки зрения, которые дают представление о термине управления персоналом. Эти различия состоят в акцентировании и сосредоточении внимания на разных аспектах исследуемого понятия, в том числе на:

- a. организационных аспектах, которые включают в себя цели и методы, реализация которых обеспечивает достижение целей управления в сфере менеджмента персонала;
- b. содержательных аспектах, содержащих в себе акцент на функциях управления персоналом.

Так, Н. Н. Богдан рассматривает управление персоналом как реализуемую на предприятии управленческую деятельность, которая

способствует наиболее оптимальному и эффективному использованию работников предприятия для достижения организационно-хозяйственных целей предприятия и личных целей работников [2, с. 12].

Такие исследователи, как С. М. Копнин [11, с. 47] и А.Я.Кибанов [10, с. 195] отмечают, что управление персоналом необходимо рассматривать как некое системное воздействие на персонал посредством комплекса взаимоувязанных между собой организационных, экономических и социальных мер, направленных на активизацию трудовых качеств работников. Это способствует достижению наиболее эффективного развития предприятия и наиболее полному раскрытию потенциала занятых на предприятии работников.

В зарубежных источниках часто встречается термин *personneladministration*, под которым понимаются более распространенные понятия администрирования персонала, кадрового администрирования, управления кадрами. Данный термин предполагает исследование набора, расстановки, подготовки и использования персонала предприятия, а также отношений между управленческо-административным персоналом предприятия и подчиненными [23, с. 409].

Основные цели системы управления персоналом предприятия приведены на рисунке А.1 (приложение А).

Согласно данным представленным на рисунке, цели управления персоналом можно также представить в следующей классификации:

- экономические цели управления персоналом преследуют увеличение прибыли предприятия;
- научно-технические – на обеспечение роста производительности труда за счет применяемых высоких технологий и соответственно конкурентоспособного научно-технического уровня производимой продукции;
- производственно-коммерческие цели управления персоналом преследуют достижение необходимых для предприятия объемов

деятельности – как производства, так и реализации продукции;

– социальные цели предприятия заключаются в создании у работников чувства удовлетворенности, как работой, так и результатами своего труда [17, с. 21].

Исходя из стратегических целей организации, модель стратегического управления персоналом можно представить в следующем виде (рисунок А.2).

К принципам управления персоналом на предприятии большинство ученых относят:

- принцип учета личных и деловых качеств при подборе персонала;
- принцип преемственности персонала на предприятии;
- использование сочетания деловой и профессиональной квалификации работника и обоснованных критериев оценки его деятельности при развитии карьеры на предприятии;
- принцип поощрения открытого соревнования между работниками, которые хотят развивать свою карьеру;
- принцип сочетания доверия и контроля;
- принцип системности работы с персоналом;
- принцип адаптивности к изменяющимся условиям деятельности предприятия [17, с. 22].

В современной системе управления персоналом наибольшее внимание акцентируется на следующих группах вопросов управления:

- технико-экономических,
- организационно-экономических,
- организационно-правовых,
- социально-психологических,
- педагогических [6, с. 41].

Современная система управления персоналом предполагает необходимость рассмотрения и других вопросов. Базируясь на постулатах всего многообразия существующих на сегодняшний день концепций, она

предполагает, с одной стороны, интуитивное осознание и реализацию этих постулатов менеджером-управленцем, а, с другой, объективное внедрение и документальное оформление таких постулатов в виде организационных документов в сфере регулирования и управления персоналом на предприятии [7, с. 101].

Выступая одним из важнейших элементов стратегии современного предприятия, система управления персоналом должна быть разработана еще на стадии создания и формирования предприятия и фактически выступает одной из ключевых и основополагающих подсистем его управления, обеспечивающих поступательное и эффективное развития предприятия.

На рисунке 1.3 отражен состав ключевых элементов современной системы управления персоналом в организации.

Для обеспечения постоянно растущих и достижения целевых показателей развития предприятия используемая на предприятии система управления персоналом должна базироваться на научно-обоснованных принципах, современных инновационных методах и технологиях воздействия на персонал, а также не вступать в противоречие с общей стратегией развития предприятия.

Соответственно, технология управления персоналом на предприятии включает в себя следующие этапы, представленные на рисунке 1.4 [10, с. 41].

Ученые-экономисты обычно выделяют две подсистемы управления персоналом: тактическую и стратегическую:

- а. в рамках реализации тактической подсистемы управления персоналом предполагается выполнение следующих функций:
 - анализа и планирования потребностей предприятия в определенных кадрах и их периодического учета;
 - поиска, подбора и отбора персонала, проведения собеседований, тестирований, а также документального оформления персонала;
 - повышения квалификации, обучения, подготовки и переподготовки персонала предприятия;

- распределения, горизонтальной и вертикальной ротации, аттестации, оценки и увольнения работников предприятия в соответствии с результатами оценки текущей ситуации;

б. в рамках функционирования стратегической подсистемы управления персоналом предусматривается реализация следующих функций управления:

- прогнозирования потребностей в определенных кадрах согласно стратегическим задачам развития предприятия и прогнозам его рыночной конъюнктуры;

- анализа и оценки структуры имеющегося персонала, разработки и реализации кадровой политики на предприятии;

- анализа эффективности и рациональности использования фонда рабочего времени на предприятии, прогнозирования потребности в кадрах предприятия с точки зрения стратегических перспектив;

- соблюдения актуальных требований законодательства в сфере организации труда с точки зрения стратегических планов развития;

- достижения и обеспечения динамической устойчивости кадрового состава предприятия, создания условий для минимизации числа увольнений и сохранения оптимального уровня занятости с точки зрения стратегических перспектив развития предприятия [1, с. 81].

Рассмотрение основных технологических приемов менеджмента, используемых на предприятиях, позволяет выделить наиболее важные и актуальные для современного предприятия подходы:

- необходимость повышенного внимания деловым и личностным качествам потенциального работника в процессе отбора кадров;

- использование специалистами по кадрам различных технологий отбора персонала при осуществлении поиска и подбора персонала;

- активное внимание организации эффективного процесса адаптации для новых сотрудников предприятия [3, с. 36].

На последующих этапах управленческого процесса технологические аспекты управления должны сводиться к выработке эффективной и действенной системы стимулирования и мотивации, которая должна быть в конечном итоге нацелена на обеспечение устойчивого роста производительности труда на предприятии.

Кроме того, обязательным технологическим этапом управления персоналом является систематическая аттестация и оценка трудовой и профессиональной деятельности имеющихся работников, на основании результатов которой поднимаются и решаются вопросы необходимости переподготовки и повышения квалификации имеющихся кадров.

Таким образом, система управления персоналом представляет собой сложную систему управления, являющуюся частью общей стратегии развития и управления организации. Данная система включает в себя комплекс элементов, начиная от оценки потребности организации в персонале, до обеспечения устойчивого развития и реализации трудового потенциала работников. При этом ключевой целью создаваемой современной системы управления персоналом является обеспечение организации персоналом, его эффективное использование, профессиональное и социальное развитие, что достигается только путем эффективного управления каждым из отдельных элементов системы управления персоналом.

1.2 Кадровая политика в системе управления персоналом предприятия

Для определения содержания понятия управления персоналом особое внимание необходимо уделить следующим аспектам, раскрывающим сущность данного понятия:

– комплекс экономических, организационных и социально-психологических методов, использование которых способно обеспечить рост

конкурентоспособности предприятия, в том числе, эффективность работы сотрудников предприятия;

- вопросы формирования мотивационных установок для персонала, соответствующих стоящим перед предприятием задачам развития;

- вопрос обеспечения предприятия необходимым количественно-качественным составом персонала в соответствии с производственными функциями предприятия;

- вопрос организации управленческой деятельности в сфере управления персоналом, включающей в себя: выявление потребности в персонале, привлечение персонала, его развитие, оптимизация штата работников в соответствии с изменениями технологии на предприятии, формирование системы мотивации персонала, управление затратами на персонал и контроллинг состояния и развития персонала на предприятии;

- вопросы систематического воздействия на процесс развития персонала на предприятии посредством мероприятий управленческого характера, которые должны быть нацелены на формирование условий, обеспечивающих максимально эффективное использование имеющегося трудового потенциала работников предприятия [14, с. 54].

На основе рассмотренных составляющих содержания понятия управления персоналом можно отметить, что управленческая деятельность в сфере менеджмента персонала на современном предприятии должна быть направлена в первую очередь на обеспечение оптимальной количественно-качественной структуры персонала, стимулирование его функционирования и раскрытие потенциала для достижения поставленных стратегических результатов хозяйственной деятельности предприятия.

Процесс управления персоналом складывается фактически из следующей совокупности элементов системы управления: кадровой политики организации; оплаты и стимулирования труда; отношений в коллективе; социально-психологических аспектов управления персоналом [16, с. 89].

Исходя из этого, можно сделать вывод о том, что реализация целей и задач управления персоналом на современном предприятии производится в первую очередь посредством реализации кадровой политики.

Кадровая политика на предприятии является фактически главным направлением в работе с персоналом и представляет собой набор основополагающих принципов в сфере управления персоналом, реализуемых в процессе управленческой работы кадровой службой (или иным подразделением, отвечающим за развитие персонала) предприятия. Кадровая политика, таким образом, является, по сути, стратегическим вектором для менеджмента, занятого работой с персоналом на предприятии.

Рассмотрим наиболее распространенные подходы к определению кадровой политики предприятия:

– целенаправленная работа менеджмента предприятия по формированию такого трудового коллектива, который способствовал бы взаимному совмещению стратегических целей развития предприятия и работников в наиболее оптимальной форме [2, с. 12];

– стратегическая база организации управленческой работы с персоналом предприятия, что является ключевым инструментом воздействия на персонал и включает в себя комплекс принципов и методов, реализуемых кадровым подразделением и используемых для решения поставленных задач и достижения стратегических целей развития предприятия [12, с. 94];

– стратегическое направление работы предприятия с его персоналом, базирующееся на совокупности принципов, методов, наборе правил и норм в сфере управленческой работы с персоналом предприятия, которые должны быть сопоставлены со стратегическими целями развития предприятия [10, с. 96].

Цель кадровой политики предприятия заключается в обеспечении наиболее оптимального баланса протекающих на предприятии процессов изменения численно-качественного состава персонала в соответствии с изменяющимися потребностями предприятия, актуальными требованиями

законодательства и фактически сложившимися условиями рынка трудовых ресурсов. Объектом кадровой политики предприятия является его персонал, от квалификации, профессиональной подготовки и деловых качеств которого в существенной мере зависит эффективность производственно-хозяйственной деятельности предприятия [2, с. 13].

Направления кадровой политики на предприятии должны совпадать с общими стратегическими направлениями кадровой работы, то есть должны соответствовать утверждённым на предприятии функциям системы управления персоналом. В таблице 1.1 (приложение А) представлена характеристика ключевых направлений кадровой политики современного предприятия.

Система инструментов реализации кадровой политики на предприятии включает в себя комплекс управленческих мероприятий, состоящий из: кадрового планирования; текущей кадровой работы; руководства персоналом; мероприятий по развитию и повышению квалификации персонала; мероприятий по решению социальных проблем персонала; системы вознаграждений и мотивации [2, с. 17]. Результатом применения данных инструментов на предприятии является изменение поведения персонала в соответствии с целями его развития и целями развития предприятия, повышение эффективности работы персонала, улучшение структуры и количественно-качественного состава персонала.

Кадровая политика на предприятии должна быть нацелена на увеличение возможностей предприятия в контексте использования трудового потенциала, обеспечение возможности реагирования на динамично изменяющиеся и внедряемые на рынке и на предприятии технологии [2, с. 18].

Кадровая политика на современном предприятии является неотъемлемой составной частью всего управленческого процесса и должна обеспечивать создание не только благоприятных условий труда для персонала, но и возможности профессионального и социального роста для

него (карьерный рост и продвижение, обеспечение уверенности в будущем, рост социального статуса и т.д.). Исходя из этого, основная задача кадровой политики предприятия сводится к тому, чтобы обеспечить в текущей работе с кадрами учет интересов всех категорий персонала предприятия.

Выводы по главе 1:

1. Система управления персоналом представляет собой сложную систему управления, являющуюся частью общей стратегии развития и управления организации. Ключевой целью создаваемой современной системы управления персоналом является обеспечение организации персоналом, его эффективное использование, профессиональное и социальное развитие

2. Система управления персоналом включает в себя комплекс элементов, начиная от оценки потребности организации в персонале, до обеспечения устойчивого развития и реализации трудового потенциала работников. Эффективное достижение главной цели управления персоналом достигается только путем эффективного управления каждым из отдельных элементов системы управления персоналом.

3. Представляя собой генеральное направление работы с персоналом, отражающее совокупность принципов, методов, набор правил и норм в области работы с персоналом, кадровая политика является первоочередным и объективно необходимым процессом в организации, обеспечивающим функционирование системы управления персоналом.

4. От того насколько рационально и эффективно организована система управления персоналом в организации, напрямую зависят финансово-экономические результаты ее деятельности и достижение организацией стратегических целей развития.

2 Анализ системы управления персоналом ООО «Метахим»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Метахим»

Общество с ограниченной ответственностью «Метахим» зарегистрировано 29.06.2007 г.

Юридический адрес: г. Дзержинский, ул. Лесная, 5а.

Основные держатели акций на 31.12.2017 г.:

– ООО «Техноинвест», Российская Федерация, г. Москва, ул. Юных Ленинцев, д. 111, корпус 1 – 56 % уставного фонда.

– ЗАО «UAB Ekochema» Литовская Республика, г. Каунас, пр. Европас 124 – 24 % уставного фонда.

Основной вид деятельности ООО «Метахим» – производство сульфата алюминия и сопутствующей продукции, применяемых в широком спектре отраслей народного хозяйства. Основной продукцией ООО «Метахим» является сульфат алюминия.

На сегодняшний день налажено производство и реализация следующих номенклатурных видов продукции:

- водный раствор, жидкий сульфат алюминия;
- сульфат алюминия 1-го сорта;
- сульфат алюминия 2-го сорта;
- сульфат алюминия высшего сорта.

На сегодняшний день ООО «Метахим» является единственным в регионе производителем сульфата алюминия и занимает всю рыночную нишу регионального рынка.

Область применения продукции:

– сульфат алюминия используется в бумажной, кожевенной, нефтехимической промышленности, в энергетике и других отраслях в целях очистки питьевой и технической воды, при дублении кожи, для консервации древесины, при производстве искусственных волокон;

– электролит используется при производстве, обслуживании и ремонте аккумуляторов.

Структура управления ООО «Метакхим» носит функционально-линейный характер и схематически отражена на рисунке 2.1.

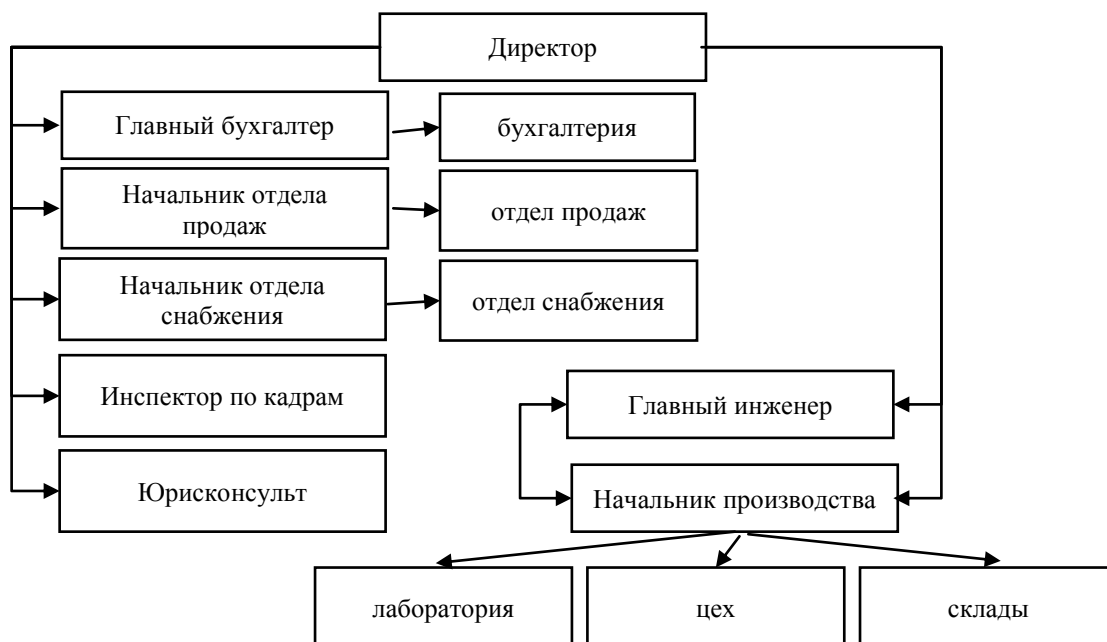


Рисунок 2.1 – Структура управления ООО «Метакхим»

Из рисунка 2.1 видно, что на ООО «Метакхим» осуществлено четкое разделение функциональных обязанностей по подразделениям организации и центрам ответственности. В области управления на ООО «Метакхим» можно выделить следующие основные функциональные зоны: производство; коммерческая работа; финансовый и бухгалтерский учет и контроль. Управление производством осуществляется главным инженером. Коммерческая работа возложена на ООО «Метакхим» на отделы продаж и снабжения.

В таблице 2.1 на основании данных бухгалтерской отчетности предприятия (приложение Б, В) проанализированы основные показатели деятельности ООО «Метакхим» за 2015-2017 гг.

Таблица 2.1 – Показатели деятельности ООО «Метакхим» в 2015-2017 гг.

Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение (+;-)		Темпы прироста, %	
				2016 / 2015	2017 / 2016	2016 / 2015	2017 / 2016
1. Выручка от продаж, тыс. руб.	87 833	93 751	96 515	5 918	2 764	106,7	102,9
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	85 126	90 717	93 327	5 591	2 610	106,6	102,9
3. Валовая прибыль, тыс. руб.	2 707	3 034	3 188	327	154	112,1	105,1
4. Коммерческие и управленческие расходы, тыс. руб.	2 290	2 611	2 657	321	46	114,0	101,8
5. Прибыль от продаж, тыс. руб.	417	423	531	6	108	101,4	125,5
6. Чистая прибыль, тыс. руб.	358	404	450	46	46	112,8	111,4
7. Среднегодовая стоимость оборотных активов, тыс. руб.	3 886	4 371	4 771	485	400	112,5	109,2
8. Среднегодовая стоимость основных средств	5 342	5 302	5 326	-40	24	99,3	100,5
9. Среднесписочная численность работников, чел.	51	54	55	3	1	105,9	101,9
10. Рентабельность, %:							
10.1. продаж (стр. 5 / стр. 1)	0,47	0,45	0,55	-0,02	0,10	-	-
10.2. продукции (стр. 5 / стр. 2)	0,49	0,47	0,57	-0,02	0,10	-	-
10.3. основных средств (стр. 6 / стр. 8)	6,70	7,62	8,45	0,92	0,83	-	-
11. Производительность труда, тыс. руб. (стр. 1 / стр. 9)	1 722	1 736	1 755	14	19	100,8	101,1
12. Фондоотдача, руб. (стр. 1 / стр. 8)	16,44	17,68	18,12	1,24	0,44	107,5	102,5
13. Коэффициент оборачиваемости активов (стр. 1 / стр. 7)	22,60	21,45	20,23	-1,15	-1,22	-	-
14. Затраты на 1 руб. выручки, руб. ((стр. 2 + стр. 4) / стр. 1)	0,995	0,995	0,994	0,000	-0,001	100,0	99,9

Из данных в таблице 2.1 видно, что в 2016 году темпы роста себестоимости продаж составили в процентном соотношении всего 6,6. Выручка от продаж увеличилась, и это обусловило прирост валовой прибыли предприятия на 327 тыс. руб., а коммерческие и управленческие расходы за год возросли на 14,0 %. В результате этого темпы роста прибыли от продаж предприятия замедлились. Прибыль от продаж за 2016 год возросла только на 6 тыс. руб. и составила 423 тыс. руб. В 2017 году темпы роста продаж замедлились до 2,9 % за год, а валовая прибыль предприятия возросла за год на 5,1 %, что было следствием меньшего прироста себестоимости продаж. Темпы роста коммерческих и управленческих расходов также замедлились. Это повлекло ускорение прироста полученной прибыли от продаж до 25,5 %. В 2017 году прибыль от продаж ООО «Метахим» увеличилась на 108 тыс. руб. и составила 531 тыс. руб. Чистая прибыль предприятия за три года увеличилась на 92 тыс. руб. и составила 450 тыс. руб. в 2017 году.

Изменение показателей финансовых результатов деятельности ООО «Метахим» за 2015-2017 гг. отражено на рисунке 2.2.

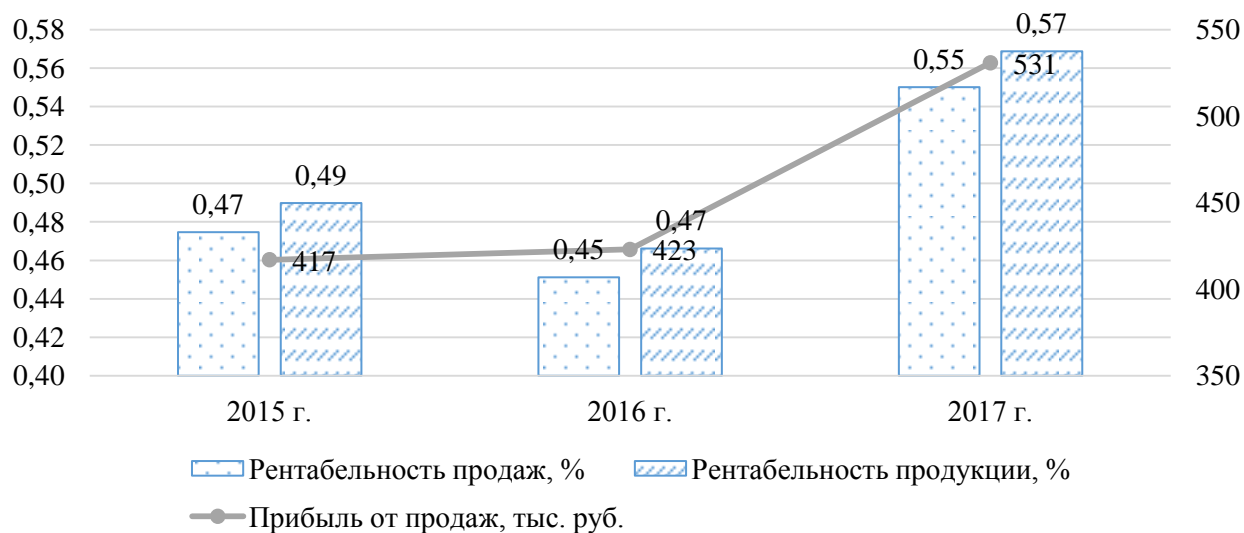


Рисунок 2.2 – Финансовые результаты деятельности ООО «Метахим» за 2015-2017 гг.

Рост прибыли от продаж и чистой прибыли в целом за три года повлек

увеличение рентабельности продаж на 0,08 п.п. до 0,55 % в 2017 году; рентабельность продукции возросла на 0,08 п.п. до 0,57 % в 2017 году. Рентабельность основных средств ООО «Метакхим» возросла за три года на 1,75 п.п. до 8,45 % в 2017 году. То есть можно говорить об улучшении финансовых результатов деятельности ООО «Метакхим» в 2015-2017 гг., несмотря на ухудшение показателей в 2016 году в сравнении с базовым 2015 годом.

Рост объемов производства и реализации продукции предприятия обусловил прирост потребности в персонале – за три года среднесписочная численность работников предприятия увеличилась на 4 человека до 55 человек в 2017 году. При этом производительность труда ежегодно возрастала – на 0,8 % в 2016 году и еще на 1,1 % в 2017 году, что свидетельствует о росте эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии в анализируемом периоде.

В свою очередь фондоотдача на предприятии возросла за три года на 1,68 руб. до 18,12 руб. в 2017 году, что позволяет сделать выводы о росте эффективности использования основных производственных фондов на предприятии в анализируемом периоде.

Оборачиваемость оборотных активов ООО «Метакхим» устойчиво замедлялась – на 1,15 оборота в 2016 году и еще на 1,22 оборота в 2017 году, или на 2,37 оборота за три года до 20,23 оборота в 2017 году, что свидетельствует в целом о снижении эффективности управления оборотными активами и снижении деловой активности на предприятии.

Затраты на 1 рубль выручки ООО «Метакхим» в 2016 году не изменились. В 2017 году затраты снизились только на 0,001 рубль. При росте продаж на 6,7 % в 2016 году и на 2,9 % в 2017 году и фактическом значении показателя удельных затрат 0,994 руб. в 2017 году это свидетельствует о низкой эффективности управления затратами. Тут значение показателя крайне близко к единице, а положительная динамика их

снижения при росте продаж практически отсутствует, то есть эффект операционного рычага фактически не работает.

Далее для более углубленной оценки экономического развития ООО «Метакхим», помимо уже проанализированной динамики финансовых результатов деятельности, проведем анализ финансовых коэффициентов по следующим направлениям: коэффициенты, характеризующие финансовое состояние; коэффициенты деловой активности; коэффициенты инвестиционной активности.

В таблице А.2 (приложение А) проанализированы основные коэффициенты, характеризующие финансовое состояние ООО «Метакхим» в 2015-2017 гг.

По данным таблицы А.2 можно дать характеристику динамике роста коэффициентов платежеспособности. Значение коэффициента текущей ликвидности возросло за три года на 0,066 пункта до 0,592 пункта на конец 2017 года, что при нормативе не ниже 1,7-2,0 пункта свидетельствовало о низком уровне ликвидности и неспособности предприятия погасить накопленные краткосрочные обязательства в краткосрочном периоде; значение коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами, не глядя на улучшение показателя, характеризовалось в течение всего анализируемого периода отрицательной величиной и составило на конец 2017 года -0,688 пункта, что свидетельствует о полном отсутствии у предприятия собственного оборотного капитала.

При этом значение коэффициента финансового левериджа, не глядя на небольшое снижение за три года, на конец 2017 года составило 4,279 пункта, то есть на каждый 1 руб. собственных средств предприятия приходилось 4,28 руб. заемных источников. Значение коэффициента финансовой независимости на протяжении анализируемого периода не превысило величины в 0,2 пункта и на конец 2017 года составило 0,189 пункта, что при нормативе не ниже 0,4 пункта свидетельствовало о высокой финансовой неустойчивости предприятия. То есть, в целом динамика изученных

показателей свидетельствует о том, что, несмотря на наличие тенденции улучшения значений рассмотренных финансовых коэффициентов, фактическое финансовое состояние ООО «Метахим» может быть признано неудовлетворительным: отсутствует финансовая устойчивость при одновременной неплатежеспособности предприятия.

Таким образом, проведенная оценка экономического развития ООО «Метахим» за 2015-2017 гг. позволяет сделать выводы о наличии тенденции экономического роста на предприятии, что проявилось в росте объемов производства и продаж продукции, увеличении прибыли и росте рентабельности деятельности предприятия. Кроме того, возросла производительность труда и фондоотдача. Однако, необходимо отметить замедление оборачиваемости оборотных активов и практически полное отсутствие положительной динамики по удельным затратам. Динамика изученных показателей финансового состояния ООО «Метахим» свидетельствует о том, что, несмотря на наличие тенденции улучшения значений рассмотренных финансовых коэффициентов, фактическое финансовое состояние ООО «Метахим» может быть признано неудовлетворительным: отсутствует финансовая устойчивость при одновременной неплатежеспособности предприятия. На современном предприятии эффективность практически любого бизнес-процесса зависит от качества управления персоналом предприятия. Поэтому далее проанализируем эффективность функционирования системы управления персоналом на ООО «Метахим».

2.2 Оценка эффективности функционирования системы управления персоналом на предприятии

Для оценки эффективности управления персоналом на ООО «Метахим» в первую очередь проанализируем основные показатели состава, структуры и динамики персонала предприятия. Так, в таблице 2.3

представлены данные о динамике и составе списочной численности работников ООО «Метахим» за 2015-2017 гг. в разрезе основных категорий персонала предприятия.

Таблица 2.3 – Анализ состава и динамики списочной численности работников ООО «Метахим» в разрезе категорий персонала за 2015-2017 гг.

Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение (+;-)		Темпы прироста, %	
				2016 / 2015	2017 / 2016	2016 / 2015	2017 / 2016
Всего персонала	51	54	55	3	1	105,9	101,9
в том числе:							
Рабочие	29	31	30	2	-1	106,9	96,8
Руководители	5	5	5	0	0	100,0	100,0
Специалисты	17	18	20	1	2	105,9	111,1

Как видно из данных таблицы 2.3, списочная численность работников ООО «Метахим» увеличилась в 2016 году на 3 человека, или на 5,9 % по сравнению с 2015 годом, и составила на конец года 54 человека. В 2017 году увеличение списочной численности работников ООО «Метахим» составило еще 1 человек, или 1,9 % за год, в результате чего списочная численность работников предприятия по состоянию на конец 2017 года увеличилась до 55 человек. Наибольший прирост численности наблюдался по категории специалистов, что свидетельствовало о наращивании предприятием квалифицированного костяка персонала в коммерческой сфере и обусловило рост доли специалистов в структуре персонала (рисунок 2.3).



Рисунок 2.3 – Изменение структуры персонала ООО «Метахим» по категориям в 2015-2017 гг., %

Доля специалистов в структуре персонала ООО «Метахим» увеличилась за три года на 3,03 п.п. и составила на конец 2017 года 36,36 %, в том числе на 3,03 п.п. в 2017 году. Удельный вес руководителей в структуре персонала при сохранении их численности в 5 человек на конец 2017 года составил в 2017 году 9,09 %, что было ниже уровня 2015 года на 0,71 п.п., а доля рабочих предприятия – 54,55 %, что было ниже уровня 2015 года на 2,32 п.п. Снижение доли рабочих объясняется снижением их численности в 2017 году на 1 человека за счет роста автоматизации производства на предприятии.

В таблице 2.4 представлены данные об изменении состава и численности работников ООО «Метахим» по половозрастному составу.

Таблица 2.4 – Анализ состава и динамики списочной численности работников ООО «Метахим» по поло-возрастному признаку за 2015-2017 гг.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение (+;-)		Темп прироста, %	
				2016 / 2015	2017 / 2016	2016 / 2015	2017 / 2016
1. Списочная численность работников на конец года, всего, чел.	51	54	55	3	1	105,9	101,9
1.1. по возрасту:							
- до 25 лет	4	6	5	2	-1	150,0	83,3
- от 25 до 35 лет	17	18	19	1	1	105,9	105,6
- от 35 до 45 лет	16	15	16	-1	1	93,8	106,7
- старше 45 лет	14	15	15	1	0	107,1	100,0
1.2. по полу:							
- женщины	23	25	26	2	1	108,7	104,0
- мужчины	28	29	29	1	0	103,6	100,0

Как видно из данных таблицы 2.4, из 55 работников ООО «Метахим» по состоянию на конец 2017 года 26 работников были женского пола, что было больше показателя 2015 года на 3 человека. При этом большая часть от работников предприятия находилась в возрастной категории до 35 лет и в

возрасте от 35 до 45 лет. Так, число работников в возрасте до 25 лет возросло за три года на 2 человека и составило на конец 2017 года 5 человек, численность работников предприятия в возрасте от 25 до 35 лет увеличилась за три года на 2 человека до 19 человек на конец 2017 года.

Изменение в возрастной структуре штата работников ООО «Метакхим» отражены на рисунке 2.4.

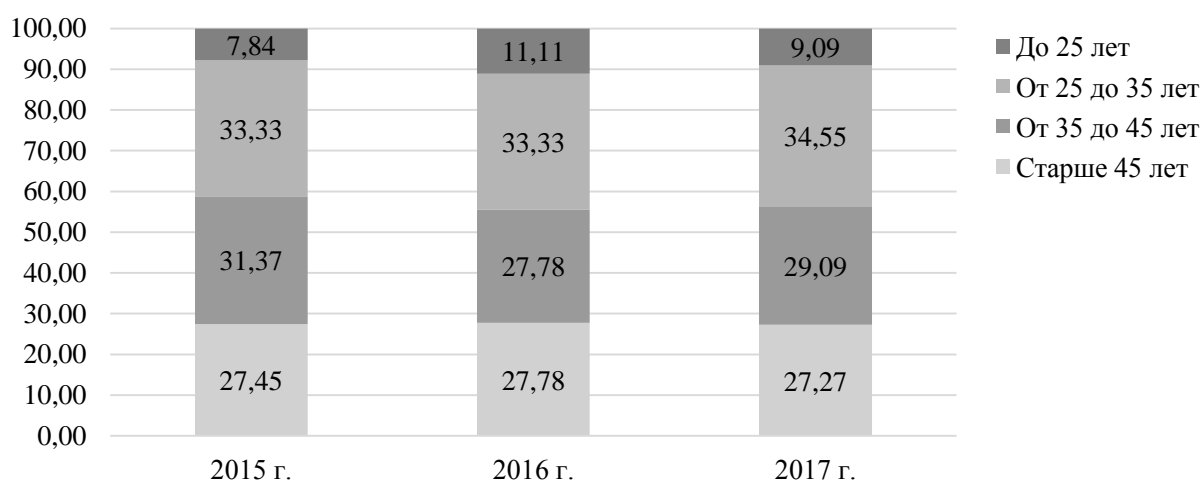


Рисунок 2.4 – Изменение возрастной структуры персонала ООО «Метакхим» за 2015-2017 гг., %

Как видно из данных рисунка 2.4 на конец 2017 года доля молодых специалистов составляла 9,09 %, что было выше уровня 2015 года на 1,25 п.п. На долю работников в возрасте от 25 до 35 лет приходилось 34,55 % (больше показателя 2015 года на 1,21 п.п.), а на долю работников от 35 до 45 лет в общей сложности приходилось 29,09 %, что было ниже уровня 2015 года на 2,28 п.п. То есть, на ООО «Метакхим» наблюдалось омоложение персонала за счет привлечения молодых специалистов.

На рисунке 2.5 отражена половая структура работников ООО «Метакхим». Как видно из данных рисунка 2.5 и таблицы 2.4, опережающий в 2016 году рост численности женщин обусловил рост их доли в структуре персонала с 45,10 % на конец 2015 года до 47,27 % на конец 2017 года, или на 2,17 п.п. за три года. Удельный вес мужчин в штатной численности

работников ООО «Метахим» составил на конец 2017 года 52,73 %.

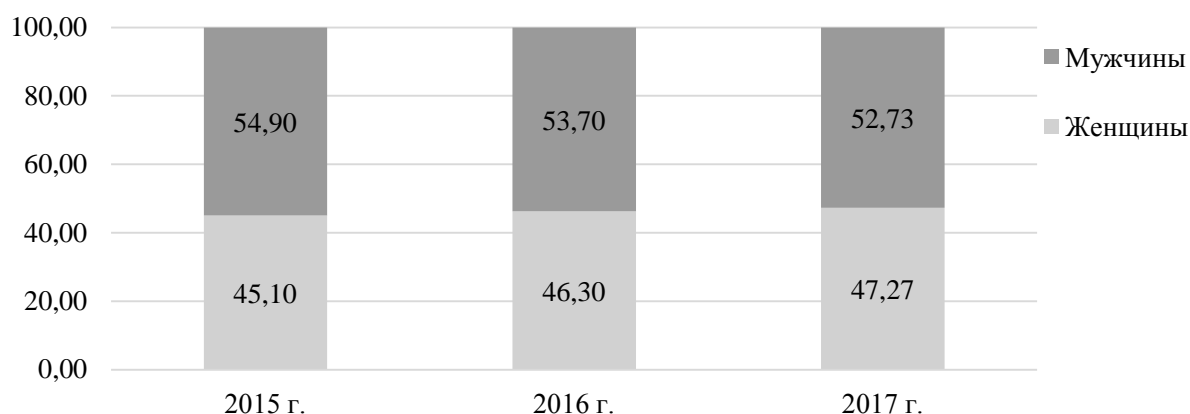


Рисунок 2.5 – Изменение половой структуры персонала ООО «Метахим» за 2015-2017 гг., %

Еще одним важным аспектом анализа структуры персонала является исследование стажа работы сотрудников на предприятии. Анализ состава и динамики работников ООО «Метахим» по критерию стажа работы на предприятии представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Анализ состава и динамики списочной численности работников ООО «Метахим» в разрезе стажа работы на предприятии за 2015-2017 гг.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение (+;-)		Темп прироста, %	
				2016 / 2015	2017 / 2016	2016 / 2015	2017 / 2016
Списочная численность работников на конец года, всего, чел.	51	54	55	3	1	105,9	101,9
в том числе - по стажу:							
- до 1 года	3	5	5	2	0	166,7	100,0
- от 1 до 2 лет	3	6	8	3	2	200,0	133,3
- более 2 лет	45	43	42	-2	-1	95,6	97,7

Как видно из представленных в таблице 2.5 данных, наибольший прирост работников на ООО «Метахим» наблюдался по категории персонала

со стажем до 1 года. Это было следствием ежегодного наращивания численности работников на предприятии – за три года численность таких работников возросла до 5 человек в 2017 году (по работникам со стажем до 1 года), или на 2 человека за три года. Число работников со стажем работы на предприятии до 2 лет составило на конец 2017 года 8 человек, увеличившись за три года на 5 работников, а число работников со стажем работы на предприятии более 2 лет снизилось за три года на 3 человека до 42 человек в 2017 году.

Изменение структуры работников ООО «Метакхим» в разрезе стажа работы на предприятии представлено на рисунке 2.6.

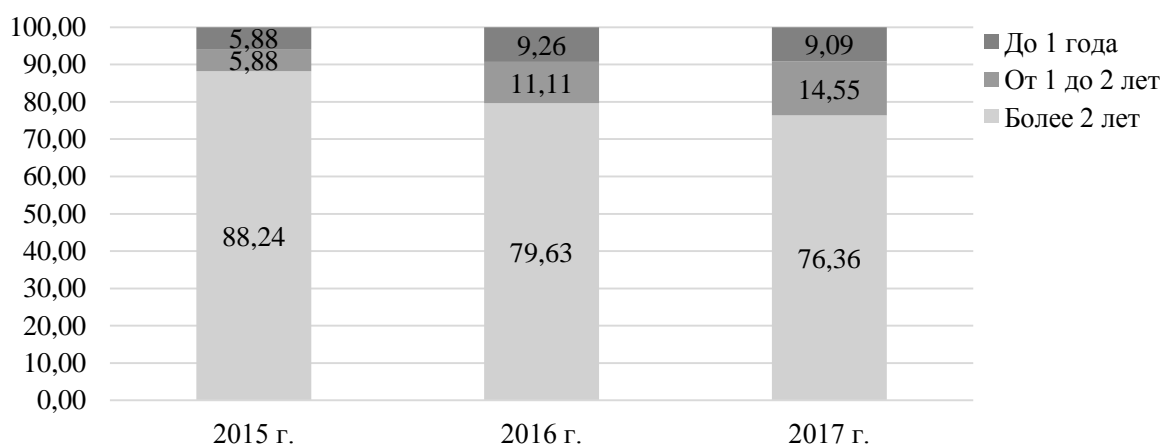


Рисунок 2.6 – Изменение структуры персонала ООО «Метакхим» в зависимости от стажа работы на предприятии за 2015-2017 гг., %

Из представленных на рисунке 2.6 данных видно, что доля работников предприятия со стажем работы до 1 года за три года возросла на 3,21 п.п. до 9,09 % в 2017 году. Доля работников со стажем до 2 лет увеличилась на 8,66 п.п. до 14,55 % на конец отчетного года на фоне снижения доли работников со стажем работы свыше 2 лет на 11,87 п.п. до 76,36 % на конец 2017 года. То есть, на ООО «Метакхим» наблюдалась тенденция наращивания штата работников преимущественно за счет набора молодых специалистов при сохранении костяка из опытных специалистов и рабочих.

Следующим этапом анализа трудовых ресурсов предприятия является оценка уровня их динамики. Поэтому в таблице 2.6 рассчитаем и проанализируем основные коэффициенты, дающие представление о качестве динамики трудовых ресурсов на ООО «Метахим» в 2015-2017 гг.

Таблица 2.6 – Анализ показателей динамики трудовых ресурсов ООО «Метахим» за 2015-2017 гг.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Темп прироста, % Отклонение (+;-)	
				2016 / 15	2017 / 16
1. Принято на работу, чел.	2	4	3	200,0	75,0
2. Уволено работников, чел.	1	1	2	100,0	200,0
в том числе:					
- по сокращению численности	0	0	1	-	-
- за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины	1	0	0	0,0	-
- по собственному желанию	0	1	1	-	100,0
3. Среднесписочная численность работников, чел.	51	54	55	105,9	101,9
4. Кол-во работников, проработавших весь год, чел.	50	49	50	98,0	102,0
5. Кол-во работников, проработавших более 2 лет, чел.	48	48	49	100,0	102,1
6. Коэф-ты движения труд.ресурсов:					
- оборот по приему	0,039	0,074	0,055	0,035	-0,020
- оборот по выбытию	0,020	0,019	0,036	-0,001	0,018
- текучести кадров	0,020	0,019	0,018	-0,001	-0,001
- общего оборота	0,059	0,093	0,091	0,034	-0,002
- полного оборота	0,059	0,093	0,073	0,034	-0,020
- замещения	2,000	4,000	3,000	2,000	-1,000
- постоянства состава персонала	0,980	0,907	0,909	-0,073	0,002
- стабильности персонала	0,941	0,889	0,891	-0,052	0,002

Из данных таблицы 2.6 следует, что на фоне роста среднесписочной численности работников ООО «Метахим» в 2016 году на 5,9 % и в 2017 году на 1,9 % число принятых на работу новых работников в 2016 году возросло в 2 раза. В 2017 году их количество снизилось на 25,0 %. Это обусловило рост значения коэффициента оборота по приему с 0,039 в 2015 году до 0,074 в 2016 году и снижение показателя до 0,055 в 2017 году, а также его рост в

целом за три года. При этом за три года возросло и значение показателя по выбытию с 0,020 пункта в 2015 году до 0,036 пункта в 2017 году, или на 0,016 пункта за три года. Вследствие этого произошло увеличение показателей текучести и общего оборота трудовых ресурсов на предприятии, что наглядно отражено на рисунке 2.7.

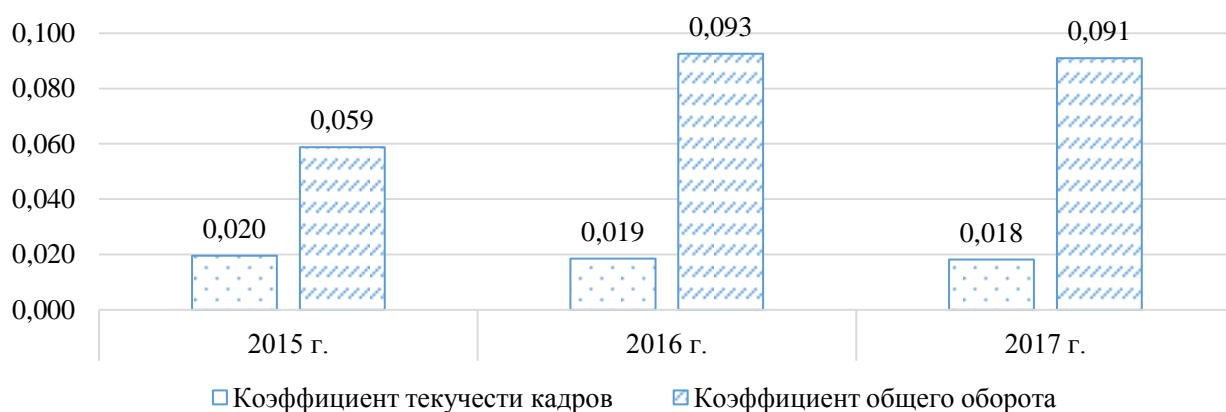


Рисунок 2.7 – Коэффициенты текучести и общего оборота трудовых ресурсов ООО «Метахим» за 2015-2017 гг.

Так, из представленных на рисунке 2.7 данных видно, что несмотря на снижение коэффициента текучести кадров за три года на 0,002 пункта, значение коэффициента общего оборота возросло на предприятии на 0,032 пункта, в том числе на 0,034 в 2016 году, до 0,091 в 2017 году. При этом в 2016 году значения показателей, достигнув своего максимума, были еще выше.

Число работников, проработавших на ООО «Метахим» весь год, за три года не изменилось и составило в 2017 году 50 человек, а число работников, проработавших на предприятии более 2 лет, возросло с 48 до 49 человек. При этом на фоне роста общей численности работников на 4 человека за три года произошло ухудшение показателей постоянства персонала (рисунок 2.8).

Из представленных на рисунке 2.8 данных видно, что коэффициент постоянства трудовых ресурсов ООО «Метахим» снизился за три года на 0,071 пункта, а значение коэффициента стабильности персонала – на 0,050

пункта, соответственно, до 0,909 и 0,891 пункта. Несмотря в целом на достаточно высокое значение показателя, такая тенденция является негативной и требует поиска резервов оптимизации движения кадров на предприятии.

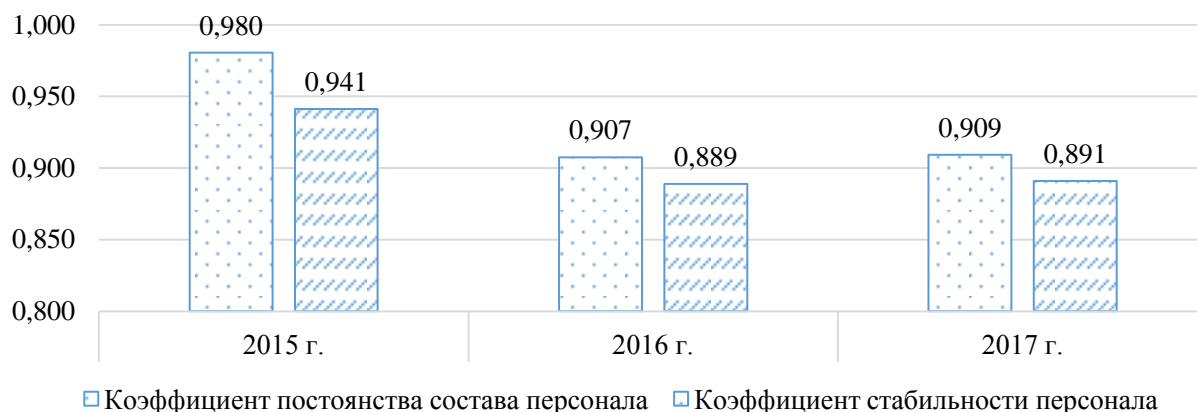


Рисунок 2.8 – Коэффициенты постоянства трудовых ресурсов ООО «Метахим» за 2015-2017 гг.

В таблице 2.7 представлен анализ основных показателей эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Метахим» за 2015-2017 гг.

Таблица 2.7 – Показатели эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Метахим» за 2015-2017 гг.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение (+;-)		Темп прироста, %	
				2016 / 2015	2017 / 2016	2016 / 2015	2017 / 2016
1. Объем продаж, тыс. руб.	87 833	93 751	96 515	2 764	8 682	102,9	109,9
2. Среднесписочная численность работников, чел.	51	54	55	1	4	101,9	107,8
2.1. в том числе - рабочих	29	31	30	-1	1	96,8	103,4
3. Выработка одного работника за год, тыс. руб.	1 722	1 736	1 755	19	33	101,1	101,9
3.1. в том числе - рабочих	3 029	3 024	3 217	193	188	106,4	106,2
4. Фонд заработной платы, тыс. руб.	20 686	23 069	25 674	2 605	4 988	111,3	124,1

5. Средняя заработная плата одного работника, тыс. руб.	33,8	35,6	38,9	3,3	5,1	109,3	115,1
6. Зарплатоотдача, руб.	4,25	4,06	3,76	-0,30	-0,49	92,5	88,5
6. Коэффициент опережения темпов роста производительности труда над темпами роста заработной платы	-	0,93	0,89	-	-0,04	-	-

Как видно из данных таблицы 2.7, при росте показателя общей выработки работников предприятия в 2016 году на 1,1 % и в 2017 году на 1,9 % темпы прироста выработки рабочих были более высокими и составили, соответственно, 6,4 % и 6,2 %. Это свидетельствовало о росте уровня автоматизации труда на предприятии. Однако, необходимо отметить более высокие темпы прироста средней заработной платы работников ООО «Метаким», составившие в 2016 году 9,3 % и в 2017 году 15,1 %. Следствием этого стало уменьшение значения коэффициента опережения производительности труда на предприятии с 0,93 в 2016 году до 0,89 в 2017 году и устойчивое сохранение данного показателя на уровне ниже единицы. Это свидетельствовало о неэффективном расходовании фонда заработной платы работников, то есть о недостаточном приросте производительности труда в сравнении с ростом расходов на персонал. Такая ситуация подтверждается динамикой показателя зарплатоотдачи, значение которого за три года снизилось на 0,79 руб. до 3,76 руб. в 2017 году. То есть с экономической точки зрения можно отметить снижение эффективности управления персоналом и использования трудовых ресурсов на предприятии.

На рисунке 2.9 отражена общая схема действующей структуры управления персоналом на ООО «Метаким».



Рисунок 2.9 – Организационная структура управления персоналом на ООО «Метахим»

Как видно из представленных на рисунке 2.9 данных, в процессе управления персоналом на ООО «Метахим» непосредственное участие принимают инспектор по кадрам, главный бухгалтер и юристконсульт. Кроме того, в управлении персоналом предприятия принимают участие непосредственные начальники отдельных подразделений, оказывающие управляющее воздействие на подчиненный в пределах структурного подразделения персонал.

В таблице А.3 представим более развернутую характеристику действующей на ООО «Метахим» системы управления персоналом.

На рисунке 2.10 графически отражен уровень использования и внедрения на ООО «Метахим» основных элементов системы управления персоналом на предприятии.

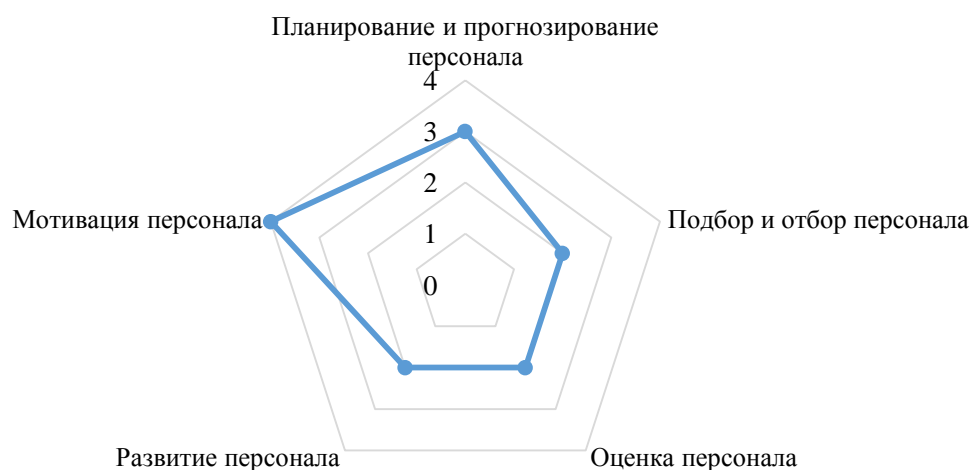


Рисунок 2.10 – Уровень использования и внедрения на ООО «Метахим» основных элементов системы управления персоналом на предприятии

Как видно из представленных данных, уровень использования и внедрения основных элементов системы управления персоналом на ООО «Метахим» можно охарактеризовать, как очень низкий. Он составляет всего 2,6 балла из 5-ти, или только 52,0 %. При этом основными направлениями роста эффективности внедрения и развития системы управления персоналом на предприятии являются такие элементы системы управления персоналом, как подбор, оценка и развитие персонала.

В таблице А.4 дана характеристика применяемых на предприятии инструментов и произведена оценка уровня их развития в системе управления персоналом на ООО «Метахим». Как видно из представленных данных, уровень использования инструментов управления персоналом на ООО «Метахим» также характеризуется очень низким показателем – 2,7 балла. При этом необходимо отметить, что по отдельным направлениям и элементам системы управления персоналом в целом отсутствуют какие-либо инструменты управления.

Что касается используемых на предприятии инструментов, то необходимо отметить следующие недостатки:

– отсутствие текущего (оперативного) и долгосрочного планирования, в том числе – плана развития персонала на предприятии;

– практически полное отсутствие современных, в том числе автоматизированных и позволяющих давать оперативную оценку, инструментов текущей оценки работы персонала;

– применение неинтегрируемых между собой (MS Excel, Альфа-Офис) и с используемой на предприятии учетной программой 1С: Предприятие 8.0 прикладных продуктов для планирования, управления, расчетов с персоналом.

В целом можно отметить низкий уровень развития и эффективности функционирования системы управления персоналом в ООО «Метахим». Это проявляется как с экономической точки зрения, так и с организационной стороны.

Выводы по главе 2:

1. По результатам проведенного анализа экономического развития ООО «Метахим» выявлена тенденция экономического роста на предприятии, что проявилось в росте объемов производства и продаж продукции, увеличении прибыли, рентабельности деятельности предприятия, производительности труда и фондоотдачи.

2. Анализ динамики, состава и структуры персонала показывает наличие тенденции сокращения доли рабочих за счет автоматизации и роста числа специалистов, то есть усиления коммерческой составляющей в работе персонала. При этом негативной тенденцией является рост уровня текучести и снижение уровня постоянства кадров на предприятии.

3. Оценка уровня развития системы управления персоналом на ООО «Метахим» показывает крайне низкий уровень в части развития отдельных элементов системы управления (подбор, оценка и развитие персонала), а также недостаточный уровень развития инструментов управления по таким направлениям, как: планирование, автоматизация текущей оценки качества работы персонала, управленческий и бухгалтерский учет.

3 Направления совершенствования системы управления персоналом ООО «Метакхим»

3.1 Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом предприятия

По результатам проведенного анализа эффективности действующей на ООО «Метакхим» системы управления персоналом был выявлен низкий уровень развития и эффективности функционирования системы управления персоналом, что проявлялось как с экономической точки зрения, так и с организационной стороны.

В таблице 3.1 в обобщенном виде представлены ключевые выявленные проблемы в системе управления персоналом ООО «Метакхим» и возможные пути их решения.

Таблица 3.1 – Выявленные проблемы системы управления персоналом в ООО «Метакхим» и пути их решения

Выявленная проблема	Воздействие на работу предприятия	Пути решения проблемы
Отсутствие текущего и долгосрочного планирования	Нет связи со стратегией развития предприятия, отсутствует подчиненность целей управления персоналом целям развития предприятия	1. Разработка стратегии развития персонала на предприятии 2. Внедрение в практику оперативного планирования в управлении персоналом 3. Разработка планов обучения, повышения квалификации
Практическое отсутствие современных инструментов текущей оценки работы персонала	Отсутствие оперативной информации о качестве работы персонала, и, следовательно, - о резервах улучшения управления	4. Внедрение автоматизированных систем оценки труда 5. Разработка графика оценки труда
Низкий уровень развития и интегрируемости используемых прикладных программ в бухгалтерском и управленческом учете персонала	Рост трудоемкости и затрат на управление и учет, снижение информативности учета, невозможность выявления резервов роста эффективности	6. Внедрение современного программного продукта в сфере учета и контроля за персоналом

Для ООО «Метахим», таким образом, необходим комплекс мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом, содержание и график реализации которых можно представить в следующем виде (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – График реализации системы мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Метахим»

Мероприятие	Год			Использование
	2016	2017	2018	
1. Разработка стратегии развития персонала на предприятии	х			Раз в год
2. Внедрение в практику оперативного планирования в управлении персоналом	х	х		Ежемесячно
3. Разработка планов обучения, повышения квалификации	х	х	х	Ежеквартально
4. Внедрение автоматизированных систем оценки труда		х	х	Постоянно
5. Разработка графика оценки труда	х	х		Ежеквартально
6. Внедрение современного программного продукта в сфере учета и контроля за персоналом	х	х	х	Постоянно

Рассмотрим для ООО «Метахим» следующие практические направления совершенствования системы управления персоналом:

- внедрение в практику обследования персонала процедуры «предсменного контроля» с использованием прибора УПФТ-1/30 «Психофизиолог»;

- внедрение в практику обследования персонала инструментальной системы компьютеризированного тестирования TESTER для отбора, текущей оценки и аттестации персонала;

- внедрение в учете на предприятии программного комплекса «1С: Зарплата и управление персоналом».

Так, аппарат УПФТ может применяться для проведения процедуры предсменного, предрейсового и предстартового контроля в областях

деятельности, связанных со сложными производствами, спортом, авиацией, транспортом, энергетикой и подобных сферах.

Все результаты для оперативного анализа на приборе «Психофизиолог» доступны почти мгновенно после окончания тестирования на ж/к дисплее. Результаты анализа динамики изменений в показателях испытуемых в течение длительного времени ведения наблюдений доступен на персональном рабочем месте психолога.

УПФТ представляет собой малогабаритное специализированное устройство и обеспечивает регистрацию частоты сердечных сокращений, времени реакции на световые стимулы, а также вариантов и времени ответов на вопросы психологических тестов (рисунок Г.1, приложение Г).

Регистрация времени, затраченного на ответ, позволяет анализировать неосознаваемые или неконтролируемые реакции обследуемого, а также сознательную симуляцию в процессе тестирования, и оценить валидность исследования.

Устройство психофизиологического тестирования УПФТ-1/30 «Психофизиолог» обеспечивает проведение контроля психологического и психофизиологического состояния человека как в стационарных условиях (компьютерный класс для группового тестирования), так и в автономном режиме в месте нахождения испытуемых.

На рисунке Г.2 (приложение Г) представлен типовой пример вывода результатов проводимых исследований и пример интерфейса работы программы.

УПФТ обеспечивает выполнение тестирования согласно сценарию исследования, который хранится в энергонезависимой памяти. Сценарий определяет последовательность исполняемых тестов и может включать любое сочетание из 16 психофизиологических и психодиагностических тестов.

УПФТ применяется практически в любых условиях, благодаря возможности длительной автономной работы прибора, а также его небольшим габаритам (225x105x30 мм) и весу (420 гр).

Во внутренней памяти прибора сохраняются до 500 исследований.

Данные сохраняются и обрабатываются УПФТ, результаты тестирования отображаются на жидкокристаллическом дисплее.

По окончании автономной работы результаты тестирования для хранения и детального анализа передаются из пульта «Психофизиолог» в компьютер персонального рабочего места психолога (ПРМП) по инфракрасному каналу с помощью интерфейсного блока ПРМП.

Инструментальная система компьютеризированного тестирования TESTER предназначена для: автоматизированного создания компьютерных вариантов различных тестов без помощи программистов; проведения компьютерного опроса или тестирования; выполнения функций автоматизированного банка информации; интерпретации имеющихся в системе данных в различных формах; статистической обработки имеющихся в системе данных.

С помощью системы возможно создание: опросников (возможно и графических), в том числе: психологических тестов, тестов, предназначенных для проверки знаний (экзаменаторов); анкет; средств помощи психологам для обработки проективных тестов; методик, использующих анимацию, например, для получения характеристик различных реакций.

В системе TESTER обеспечиваются следующие возможности, которые можно сгруппировать в соответствии с ее основными функциями:

- создание компьютерных вариантов тестов;
- проведение компьютерного тестирования (опроса);
- интерпретация данных в различных формах;
- выполнение функций автоматизированного банка информации.

Еще одним резервом повышения эффективности использования и управления трудовыми ресурсами, по результатам проведенного анализа,

является для ООО «Метахим» обеспечение автоматизации учетного процесса и повышения уровня интеграции используемых программных продуктов в сфере управления персоналом.

В таблице 3.3 проанализируем уровень загрузки данных специалистов по сравнению с нормативным временем на исполнение ими их должностных обязанностей. Оценка проводится по данным фотографий рабочих дней специалистов, производимых на предприятии.

Таблица 3.3 – Оценка уровня фактической загрузки бухгалтерии по данным за 2016 год.

Вид работ	Бухгалтер по учету основных средств		Бухгалтер по заработной плате	
	норматив, часы	фактически затраченное время, часы	норматив, часы	фактически затраченное время, часы
1. Обработка и ведение первичной документации	105	52	105	56
2. Проверка правильности оформления документов	15	8	15	8
3. Контроль и проверка данных учета в центрах ответственности	24	12	24	10
4. Составление статистической и бухгалтерской отчетности	24	12	24	8
5. Другие операции	8	8	8	8
Итого	176	92	176	90
Уровень загруженности, %	-	52,3	-	51,1

При этом отметим, что при организации работы с начислением заработной платы и учетом работ, связанных с кадровым обеспечением ООО «Метахим», в организации используется программный продукт «Альфа-Офис» – программа «Расчет заработной платы» (рисунок Г.3, приложение Г).

Программа «Расчет заработной платы» предназначена для автоматизации бухгалтерского учета в области расчетов с персоналом по оплате труда предприятий любых форм собственности, осуществляющих хозяйственную деятельность в Республике Беларусь.

Однако, поддержка этого программного пакета очень слабая и ее использование влечет следующие сложности:

- обновление программы происходит не чаще одного раза в квартал (что при фактической частоте обновления законодательства часто приводит к необходимости ручного ввода данных);

- не поддерживает интеграцию с 1С, установленной на ООО «Метахим», что также требует ручной обработки данных и внесения их в базу 1С для осуществления последующего налогового и бухгалтерского учета.

Для ООО «Метахим» в целях совершенствования управления персоналом, а также оптимизации штатной численности работников бухгалтерии, предлагается приобрести и внедрить пакет «1С: Зарплата и управление персоналом» компании ООО «Простые решения». Его следует интегрировать с уже установленной 1С.

При помощи «1С: Зарплата и управление персоналом» ООО «Метахим» может автоматизировать практически все службы организации, от линейных руководителей до работников бухгалтерии (рисунок Г.4, приложение Г).

Управленческая и учетная деятельность может вестись от имени нескольких организаций, чье объединение является единым предприятием. Данный пакет предоставляет возможность вести и управленческий (по всему предприятию), и регламентированный (отдельный для организаций) учеты.

Использование «1С: Зарплата и управление персоналом» позволяет решать следующие задачи:

- планировать потребности в человеческих ресурсах: планирование организационно-должностного состава, событийный план его изменений, фонд затрат на оплату труда;

- осуществлять подбор персонала: хранение личных данных и материалов, появляющихся в результате работы, подготовка ко встрече, регистрация принятого решения, приём на работу;

- осуществлять управление компетенциями: прием на работу, ротация, изменения заработной платы, необходимость обучения, увольнение;
- осуществлять планирование занятости: система утверждения принятых решений;
- вести учет персонала предприятия: личные данные, подразделение, должность, служебные телефоны;
- обеспечить персонифицированный учет: программа ФСЗН «Ввод ДПУ»;
- вести расчет и учет заработной платы: автоматизация всего комплекса услуг по расчету с персоналом;
- осуществлять исчисление регламентированных законодательством налогов: автоматизация дохода, полученного на различные выплаты (налоги, страхование и т.д.).

Таким образом, в таблице 3.4 обобщим информацию о предлагаемых мероприятиях по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Метахим» и дадим характеристику эффекта от реализации предлагаемых мероприятий.

Таблица 3.4 – Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Метахим»

Мероприятие	Ожидаемый социально-управленческий эффект
1. Внедрение в практику обследования персонала процедуры «предсменного контроля» с использованием прибора УПФТ-1/30 «Психофизиолог»	<ul style="list-style-type: none"> – повышение качества и информативности процедур тестирования и обследования; – ускорение проведения процедур тестирования и обследования; – снижение потребности в работниках отдела социального развития и психологах со стороны; – возможность предупреждения неработоспособности персонала и сокращения потерь рабочего времени;
2. Внедрение в практику обследования персонала инструментальной системы тестирования TESTER для отбора, оценки и аттестации персонала	<ul style="list-style-type: none"> – повышение качества и информативности процедур обследования персонала; – ускорение процедур отбора и тестирования персонала; – возможность предупреждения неработоспособности персонала; – снижение потерь рабочего времени рабочих

Окончание таблицы 3.4

Мероприятие	Ожидаемый социально-управленческий эффект
3. Внедрение программного комплекса «1С: Зарботная плата и управление персоналом»	– повышение качества и оперативности получаемой информации; – расширение возможностей планирования динамики и расходов на персонал; – интеграция в общую 1С систему учета и планирования на предприятии; – снижение управленческих затрат труда и расходов на содержание специалистов бухгалтерии

Таким образом, предлагаемые мероприятия позволят ООО «Метаким» в целом повысить эффективность системы управления персоналом за счет повышения качества обследования персонала и информативности получаемых результатов, что обеспечит рост вероятности предупреждения неработоспособности отдельных работников и снижение потерь рабочего времени. Кроме того, ООО «Метаким» обеспечит возможность оперативного контроля и проведения анализа состояния и уровня развития персонала, а внедрение обоих предложенных тестовых комплексов позволит максимально автоматизировать процесс социально-психологического и профессионального обследования работников. Внедрение комплекса «1С: Зарботная плата и управление персоналом» обеспечит не только повышение качества управления и планирования персонала, но и позволит снизить текущие трудовые и денежные расходы предприятия на реализацию процесса управления персоналом. Далее произведем расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий

На основании данных поставщиков, в таблице 3.5 произведем расчет стоимости приобретения рассматриваемых программных комплексов и оборудования для обеспечения анализа и контроля за работой персонала в ООО «Метаким».

Таблица 3.5 – Стоимость приобретения оборудования и программных комплексов для ООО «Метахим»

Оборудование	Стоимость, тыс. руб.
1. Прибор УПФТ-1/30 «Психофизиолог» и программное обеспечение	56,9
2. Программный комплекс TESTER	27,8
Итого	84,7

Как было отмечено, реализация предложенных мероприятий позволит обеспечить в первую очередь сокращение потерь рабочего времени. В частности, резерв сокращения потерь рабочего времени ООО «Метахим» составляет в результате полной автоматизации психофизиологических обследований и роста их информативности до 60 % от существующих потерь.

Прирост объема производства для ООО «Метахим» за счет сокращения потерь рабочего времени может быть рассчитан по формулам (3.1, 3.2):

$$R\uparrow \text{ВП} = \text{ПТ}_{\text{ср.час}} \cdot \text{П}_{\text{вр}}, \quad (3.1)$$

где $R\uparrow \text{ВП}$ – резерв увеличения производительности труда, руб.;

$\text{ПТ}_{\text{ср.час}}$ – среднечасовая производительность труда работников, руб.;

$\text{П}_{\text{вр}}$ – сокращаемые потери рабочего времени, часы.

$$\text{ПТ}_{\text{ср.г.}} = (\text{ВП}_0 + R\uparrow \text{ВП}) / \text{Ч}, \quad (3.2)$$

где $\text{ПТ}_{\text{ср.г.}}$ – среднегодовая производительность труда после реализации мероприятия, руб.;

ВП_0 – объем производства в базовом периоде, руб.;

Ч – среднесписочная численность работников, чел.

Тогда, резерв роста производительности труда ООО «Метакхим» составит:

$$P \uparrow \text{ВП} = 889,42 \times (6\,511 \cdot 0,6) = 3\,474\,608,17 \text{ руб.},$$

где 889,42 – среднечасовая производительность труда в 2017 году, руб. (по данным таблицы 2.1);

6 511 – потери рабочего времени из-за нарушений и простоев по данным за 2017 год, часы.

Исходя из полученного расчетного значения, показывающего рост выпуска продукции за счет сокращения потерь рабочего времени, рассчитаем значение производительности труда с учетом использованных резервов:

$$\text{ПТ}_{\text{ср.г.}} = (96\,515,0 + 3\,474,6) / 55 = 1\,817,9 \text{ тыс. руб.}$$

Тогда прирост среднегодовой производительности труда одного работника составит:

$$\Delta \text{ПТ} = 1\,817,9 - 1\,754,8 = 63,1 \text{ тыс. руб.}$$

С учетом возможности роста совокупного выпуска и реализации продукции на 1 063,0 тыс. руб. прирост прибыли с учетом рентабельности продаж отчетного года, составляющей 0,55 %, может составить:

$$\Delta \text{П}_{\text{прод}} = 3\,474,6 \text{ тыс. руб.} \times 0,0055 = 19,1 \text{ тыс. руб.}$$

Тогда прирост чистой прибыли составит:

$$\Delta \text{П}_{\text{ч}} = 19,1 - 19,1 \times 0,20 = 15,3 \text{ тыс. руб.}$$

Срок окупаемости вложений в рассматриваемое оборудование составит:

$$T_{\text{ок}} = \text{Инв} / \text{ЧД} = 84,7 / 15,3 = 5,5 \text{ года.}$$

В таблице 3.6 сопоставлены данные о затратах бухгалтера ООО «Метаксим» на осуществление учета расчетов по заработной плате и начисление налогов и удержаний из заработной платы.

Таблица 3.6 – Сравнение степени автоматизации и трудоемкости работы бухгалтера по осуществлению учета заработной платы и осуществления начислений из нее

Показатель	«Расчет заработной платы» Альфа-Офис	«1С: Зарплата и управление персоналом»
1. Интеграция с основной базой 1С	—	+
2. Время на ввод и обработку первичной документации, мин.	5	2
3. Время на расчет начислений и удержаний, мин.	5	2
4. Время передачи информации в 1С и ввода данных в регистры синтетического учета, мин	5	0
5. Общее время обработки операции в расчете на 1 работника, мин.	15	4
6. Возможности автоматизации учета и формирования отчетных документов	Имеется необходимость ручного расчета и ввода данных при формировании деклараций (в том числе – по налогу на прибыль, где частично отражаются данные о подоходном налоге)	Процесс полностью автоматизирован в рамках общего функционала комплекса 1С

Как видно из данных таблицы 3.6, использование «1С: Зарплата и управление персоналом» позволит ООО «Метаксим» сократить рабочее время бухгалтера по заработной плате в части выполнения основного массива операций «Обработка и ведение первичной документации» на:

$$(15 - 4) / 15 \times 100 \% = 73,3 \%$$

Кроме того, как видно из характеристики функциональных особенностей «1С: Зарплата и управление персоналом», использование данной программы обеспечит наибольшую автоматизацию при формировании налоговых деклараций и расчете данных для их заполнения.

Таким образом, использование «1С: Зарплата и управление персоналом» позволит ООО «Метахим» максимально автоматизировать учет и управление персоналом на предприятии, обеспечит автоматизированный учет расчетов по налогам и сборам в сфере учета расчетов с персоналом, повысит уровень автоматизации учета на предприятии и сократит затраты рабочего времени бухгалтера на осуществление учета.

Фактически время работы бухгалтера по заработной плате будет сокращено еще в большей степени, а уровень фактической загрузки данного специалиста снизится до минимума. В таблице 3.7 произведем расчет совокупного времени работы двух бухгалтеров на исполнение ими их должностных обязанностей с учетом предлагаемой автоматизации учетного участка «Управление персоналом и заработной платой».

Таблица 3.7 – Оценка общего уровня фактической загрузки бухгалтерии с учетом автоматизации процессов

Вид работ	Фактически в 2017 году				Всего по специалистам с учетом внедрения программы	
	бухгалтер по учету основных средств		бухгалтер по заработной плате		норматив, часы	фактически затраченное время, часы
	норматив, часы	фактически затраченное время, часы	норматив, часы	фактически затраченное время, часы		
1. Обработка и ведение первичной документации	105	52	105	56	210	67
2. Проверка правильности оформления документов	15	8	15	8	30	16

Окончание таблицы 3.7

Вид работ	Фактически в 2017 году				Всего по специалистам с учетом внедрения программы	
	бухгалтер по учету основных средств		бухгалтер по заработной плате		норматив, часы	фактически затраченное время, часы
	норматив, часы	фактически затраченное время, часы	норматив, часы	фактически затраченное время, часы		
3. Контроль и проверка данных учета в центрах ответственности	24	12	24	10	48	22
4. Составление статистической и бухгалтерской отчетности	24	12	24	8	48	20
5. Другие операции	8	8	8	8	16	16
Итого	176	92	176	90	352	141
Уровень загрузки, %	-	52,3	-	51,1	-	40,1

Общая сумма по участку «Обработка и ведение первичной документации» рассчитана:

$$52 + 56 \times (100,0 - 73,3) / 100 = 67 \text{ часов.}$$

Как видно из таблицы 3.7 фактическое время на выполнение всех работ составит менее 50,0 % от нормативного, то есть с учетом автоматизации процессов штат бухгалтерии ООО «Метаким» можно сократить на 1 специалиста и передать все работы одному бухгалтеру.

Такая оптимизация позволит ООО «Метаким» сократить расходы предприятия и обеспечить дальнейший рост производительности труда работников за счет высвобождения излишней численности персонала.

Снижение расходов ООО «Метаким» составит:

$$\Delta P = 41,2 \times 12 + 41,2 \times 12 \times 0,30 = 642,7 \text{ тыс. руб.,}$$

где 41,2 – среднемесячная заработная плата специалистов, тыс. руб.;

0,30 – норма отчислений на заработную плату.

В таблице 3.8 представлен расчет расходов на приобретение, установку и внедрение предлагаемой системы «1С: Зарплата и управление персоналом».

Таблица 3.8 – Расчет расходов на приобретение, установку и внедрение системы «1С: Зарплата и управление персоналом»

Показатель	Цена, руб.	Кол-во, ед.	Стоимость, тыс. руб.
1. Разработка проекта системы под версию 1С предприятия	73 700,00	1	73,7
2. Установка надстройки программы, наладка	23 450,00	1	23,5
3. Обучение специалистов	1 360,00	2	2,7
Итого			99,9

Далее произведем расчет величины роста текущих расходов ООО «Метаксим», который произойдет в связи с использованием и необходимостью обслуживания рассматриваемой системы «1С: Зарплата и управление персоналом» (таблица 3.9).

Таблица 3.9 – Расчет текущих расходов на эксплуатацию системы «1С: Зарплата и управление персоналом»

Показатель	Цена в месяц, руб.	Кол-во за год, ед.	Стоимость в год, тыс. руб.
1. Абонентское обслуживание программы	5 360,00	12	64,3
2. Обслуживание сети	1 005,00	12	12,1
3. Выезд специалиста	1 500,00	2	3,0
Итого			79,4

В таблице 3.10 обобщим результаты проведенных расчетов и рассчитаем величину экономического эффекта от внедрения на

ООО«Метахим» интегрированной в действующую версию 1С системы «1С: Зарплата и управление персоналом».

Таблица 3.10 – Расчет экономического эффекта от внедрения системы«1С: Зарплата и управление персоналом»

Показатель	Сумма, тыс. руб.
1. Прирост текущих затрат	79,4
2. Снижение расходов на содержание персонала	642,7
3. Итого прирост прибыли (стр. 2 – стр. 1), тыс. руб.	563,3
5. Прирост чистой прибыли (стр. 3 – стр. 3 x 0,28), тыс. руб.	450,6
6. Амортизация, тыс. руб.	19,4
7. Прирост чистого дохода (стр. 5 + стр. 6), тыс. руб.	470,0

Сумма амортизации рассчитана следующим образом:

$$97,2 \times 0,20 = 19,4 \text{ тыс. руб.},$$

где 97,2 – стоимость программного обеспечения, тыс. руб.;

0,20 – норма амортизации продукта при сроке службы 5 лет.

Простой срок окупаемости вложений в программное обеспечение и внедрение предложенной системы управления запасами может составить:

$$T_{ок} = \text{Инв} / \text{ЧД} = 99,9 / 470,0 = 0,2 \text{ года.}$$

В таблице 3.11 приведены изменения основных показателей эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Метахим» с учетом реализации предлагаемых мероприятий, а также работы предприятия в целом.

Произведенные расчеты показывают, что реализация предлагаемых мероприятий в комплексе обеспечит для ООО «Метахим» рост прибыли от продаж на 661,8 тыс. руб. и увеличение показателей производительности

труда на 96,8 тыс. руб. (или на 5,5 %) и зарплатоотдачи на 0,21 руб. (или на 5,6 %).

Таблица 3.11 – Изменение основных показателей эффективности использования трудовых ресурсов с учетом внедрения системы премирования

Показатели	2018 год	С учетом мероприятий	Отклонение (+;-)	Темп роста, %
Выручка от продаж, тыс. руб.	96 515,0	99 989,6	3 474,6	103,6
Себестоимость продаж, тыс. руб.	95 984,0	98 796,8	2 812,8	102,9
в том числе - фонд оплаты труда	25 674,0	25 179,6	-494,4	98,1
Прибыль от продаж, тыс. руб.	531,0	1 192,8	661,8	224,6
Среднесписочная численность, чел.	55	54	-1	98,2
Зарплатоотдача, руб.	3,76	3,97	0,21	105,6
Производительность труда, тыс. руб.	1 754,8	1 851,7	96,8	105,5
Рентабельность продаж, %	0,55	1,19	0,64	-

Рентабельность продаж предприятия в результате реализации предлагаемой системы премирования увеличится в сравнении с базовым показателем 2018 года на 0,64 п.п. до 1,19 %. Это свидетельствует об экономической эффективности рассмотренного мероприятия.

Выводы по главе 3:

1. По результатам проведенного анализа эффективности действующей на ООО «Метахим» системы управления персоналом был выявлен низкий уровень развития и эффективности функционирования системы управления персоналом. Это проявлялось как с экономической точки зрения, так и с организационной стороны, что обусловило необходимость выработки комплекса мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом, для которых был разработан состав и график таких мероприятий.

2. Из представленного комплекса мероприятий для ООО «Метакхим» более углубленно разработаны практические направления совершенствования системы управления персоналом. В их число включены: внедрение в практику обследования персонала процедуры «предсменного контроля» с использованием прибора УПФТ-1/30 «Психофизиолог»; внедрение в практику обследования персонала инструментальной системы компьютеризированного тестирования TESTER для отбора, текущей оценки и аттестации персонала; внедрение в учете на предприятии программного комплекса «1С: Зарплата и управление персоналом».

3. Предложенные мероприятия позволят ООО «Метакхим» повысить эффективность системы управления персоналом за счет повышения качества обследования персонала и информативности получаемых результатов. Это обеспечит рост вероятности предупреждения неработоспособности отдельных работников и снижение потерь рабочего времени. Также позволят обеспечить возможность оперативного контроля и проведения анализа состояния и уровня развития персонала, максимальной автоматизации процесса социально-психологического и профессионального обследования работников; обеспечить не только повышение качества управления и планирования персонала, но снижение текущих трудовых и денежных расходов предприятия на реализацию процесса управления персоналом.

4. По данным произведенных расчетов, реализация предлагаемых мероприятий в комплексе обеспечит для ООО «Метакхим» увеличение показателя производительности труда на 96,8 тыс. руб. и зарплатоотдачи на 0,21 руб., а также увеличение рентабельности продаж предприятия в сравнении с базовым показателем 2018 года на 0,64 п.п. до 1,19.

Заключение

По результатам, полученным при исследовании теоретических аспектов организации системы управления персоналом на предприятии, были сделаны следующие выводы:

– система управления персоналом представляет собой сложную систему управления, являющуюся частью общей стратегии развития и управления организации, а ключевой целью современной системы управления персоналом является обеспечение организации персоналом, его эффективное использование, профессиональное и социальное развитие;

– система управления персоналом включает в себя комплекс элементов, начиная от оценки потребности организации в персонале, до обеспечения устойчивого развития и реализации трудового потенциала работников, причем эффективное достижение главной цели управления персоналом достигается только путем эффективного управления каждым из отдельных элементов системы управления персоналом;

– представляя собой генеральное направление работы с персоналом, отражающее совокупность принципов, методов, набор правил и норм в области работы с персоналом, кадровая политика является первоочередным и объективно необходимым процессом в организации, обеспечивающим функционирование системы управления персоналом;

– от того насколько рационально и эффективно организована система управления персоналом в организации, напрямую зависят финансово-экономические результаты ее деятельности и достижение организацией стратегических целей развития.

Проведенный анализ экономического развития и системы управления персоналом в ООО «Метахим» показал следующие результаты:

– выявлена тенденция экономического роста на предприятии, что проявилось в росте объемов производства и продаж продукции, увеличении

прибыли, рентабельности деятельности предприятия, производительности труда и фондоотдачи;

– анализ динамики, состава и структуры персонала показывает наличие тенденции сокращения доли рабочих за счет автоматизации и роста числа специалистов, то есть усиления коммерческой составляющей в работе персонала;

– выявлен крайне низкий уровень в части развития отдельных элементов системы управления (подбор, оценка и развитие персонала), а также недостаточный уровень развития инструментов управления по таким направлениям, как: планирование, автоматизация текущей оценки качества работы персонала, управленческий и бухгалтерский учет;

Оценка эффективности системы управления персоналом с организационной и экономической точки зрения показывает рост текучести и снижение постоянства персонала, снижение зарплатоотдачи и медленные темпы прироста производительности труда на предприятии, что свидетельствует о низкой эффективности задействованных инструментов мотивации и недостаточно рациональной организации труда на предприятии.

В рамках исследования и разработки направлений совершенствования системы управления персоналом на ООО «Метахим», принимая во внимание результаты проведенного анализа эффективности действующей системы управления персоналом, а именно низкий уровень развития и эффективности функционирования системы управления персоналом, выработан комплекс мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом. Далее разработан состав и график таких мероприятий.

Из разработанного комплекса мероприятий для ООО «Метахим» более углубленно рассмотрены следующие практические направления совершенствования системы управления персоналом:

– внедрение в практику обследования персонала процедуры «предсменного контроля» с использованием прибора УПФТ-1/30 «Психофизилог»;

– внедрение в практику обследования персонала инструментальной системы компьютеризированного тестирования TESTER для отбора, текущей оценки и аттестации персонала;

– внедрение в учете на предприятии программного комплекса «1С: Зарплата и управление персоналом».

Предложенные мероприятия позволят ООО «Метахим»:

– повысить эффективность системы управления персоналом за счет повышения качества обследования персонала и информативности получаемых результатов, что обеспечит рост вероятности предупреждения неработоспособности отдельных работников и снижение потерь рабочего времени;

– обеспечить возможность оперативного контроля и проведения анализа состояния и уровня развития персонала, максимальной автоматизации процесса социально-психологического и профессионального обследования работников;

– обеспечить не только повышение качества управления и планирования персонала, но снижение текущих трудовых и денежных расходов предприятия на реализацию процесса управления персоналом.

По результатам произведенных расчетов показано, что реализация предлагаемых мероприятий в комплексе обеспечит для ООО «Метахим» увеличение показателя производительности труда на 96,8 тыс. руб. и зарплатоотдачи на 0,21 руб., а также увеличение рентабельности продаж предприятия в сравнении с базовым показателем 2017 года на 0,64 п.п. до 1,19 %.

Список используемой литературы

1. Архипова Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. – М.: Проспект, 2016. 224 с.
2. Богдан Н.Н. Основы кадровой политики и кадрового планирования: учебное пособие / Н.Н. Богдан, И.П. Бушуева. – Новосибирск: СибАГС, 2013. 99 с.
3. Бугаков В.М. Управление персоналом: учеб.пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; под ред. В.П. Бычкова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. 237 с.
4. Володько О.В. Экономика организации: учеб.пособие / О.В. Володько, Р.Н. Грабар, Т.В. Зглюй; под ред. О.В. Володько 2-е изд. исправ. и доп. – Минск: Высшая школа, 2015. 399 с.
5. Глазов, М.М. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента: учебник / М.М. Глазов, И.П. Фирова, О.Н. Истомина. – СПб.: Андреев.изд. дом, 2016. 251 с.
6. Горелов, Н.А. Экономика трудовых ресурсов: учеб.пособие / Н.А. Горелов. – М.: Высшая школа, 2016. 412 с.
7. Зайцев, Н. Л. Экономика, организация и управление предприятием: учеб.пособие. – М.: ИНФРА-М (Сер.«Высшее образование»), 2014. 468 с.
8. Захарова Е. В. Управление деловой карьерой персонала как один из ключевых факторов управления организацией / Е. В, Захарова // Экономика и социум. 2017. № 1. С. 1635-1637.
9. Ивлев А. Организация и стимулирование труда: зарубежный опыт / А. Ивлев, Ю. Гарайтех // Человек и труд. 2015. № 12. С. 61-64.
10. Кибанов А.Я. Система управления персоналом/ А. Я. Кибанов – М.: Проспект, 2013. 64с.
11. Копнин С.М. Методологические аспекты оценки эффективности использования трудового потенциала / С. М. Копнин, Л.П. Касаткина // Актуальные проблемы современной науки. 2014. №1. С. 42–44.

12. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник / В.М. Маслова. – Люберцы: Юрайт, 2016. 492 с.
13. Сергеев И. В. Экономика организаций (предприятий): учебник / под ред. И. В.Сергеева. – М.: Велби; Проспект, 2015. 372 с.
14. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для академического бакалавриата / Е. Б. Моргунов. — 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2015. 561 с.
15. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. - 2-е изд., испр. и доп. Издательство:Инфра-М, 2014. 400 с.
16. Экономика предприятия: учебник для вузов / Под ред. В.Я. Горфинкеля. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 865 с.
17. Юкаева В. С. Менеджмент: Краткий курс / В. С. Юкаева. – М.: Дашков и К, 2014. 112 с.
18. Armstrong, M. Handbook of Human Resource Management. 12-th Edition. 2011. 217 p.
19. Hidi S., Harackiewicz J.M. Motivating the corporately unmotivated: A critical issue for the 21st century // Review of Educational Research. 2013. №70(2). p. 151-179.
20. Irvin Derek. The Role of Tangible vs. Intangible Rewards in Strategic Recognition. – CoM, MIT, 2010. 197 p.
21. ShahnawazSaqib. Impact of Tangible and Intangible Rewardson Organizational Commitment: Evidence from the Textile Sector of Pakistan // American Journal of Industrial and Business Management. 2015. №5. p. 138-147.
22. Mosca M., Pastore F. Wage effects of recruitment methods // IZA Working Paper, 2008. 218 p.
23. Yakubovich V. Weak Ties, Information, and Influence: How Workers Find Jobs in a Local Russian Labor Market // American Sociological Review June 2014. pp. 408-421.

Цели системы управления персоналом организации и модель стратегического управления персоналом предприятия



Рисунок А.1 – Цели системы управления персоналом организации

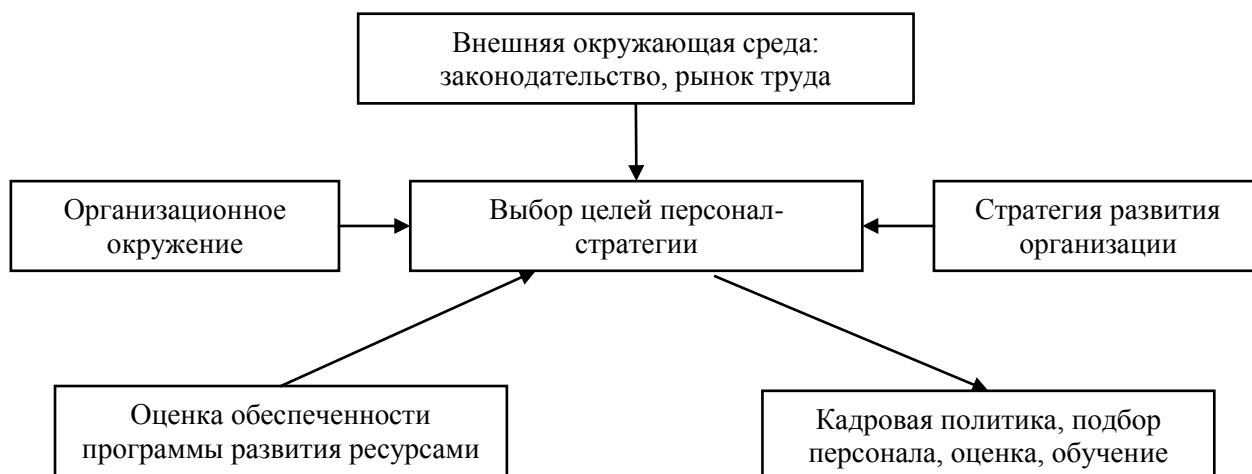
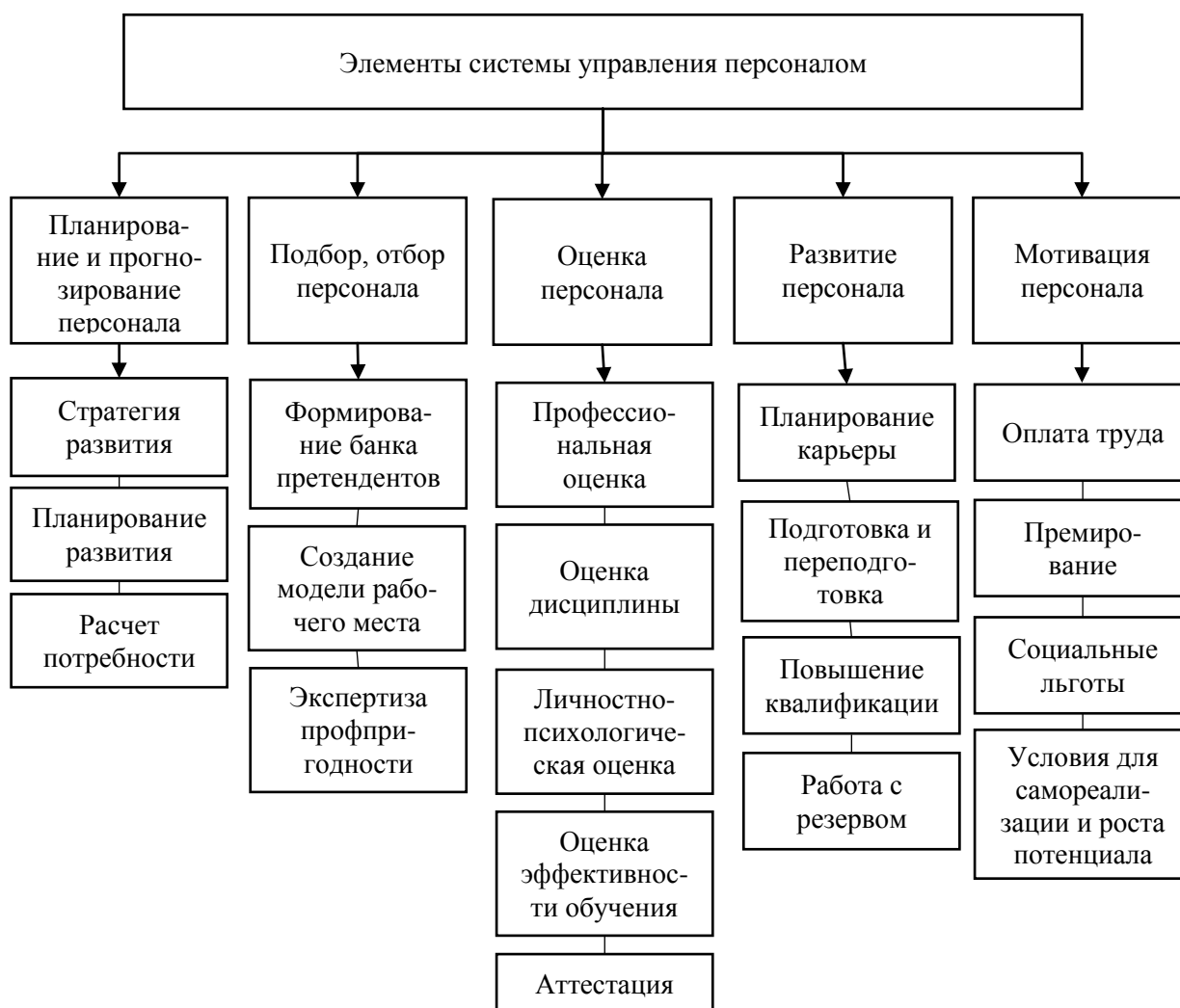


Рисунок А.2 – Модель стратегического управления персоналом предприятия

Элементы системы управления персоналом организации



РисунокБ – Элементы системы управления персоналом организации

Этапы технологии управления персоналом



РисунокВ– Этапы технологии управления персоналом

Основные направления кадровой политики организации

Направления	Принципы	Характеристика
1. Управление персоналом на предприятии	- необходимости достижения как индивидуальных целей работников, так и общих целей предприятия	Необходимо находить оптимальный компромисс между целями предприятия и персонала, не отдавая предпочтение только интересам предприятия
2. Подбор, отбор, расстановка	- соответствия профессиональной компетенции и практических достижений целям предприятия	Проверка уровня знаний, соответствующий требованиям должности. Обеспечение требуемого опыта
3. Формирование и подготовка резерва для руководящих должностей	- конкурсного подхода и ротации; - индивидуальной подготовки - соответствия должности; - регулярной оценки индивидуальных качеств и потенциала	Отбор на конкурсной основе. Ротация и смена должностей по вертикали и горизонтали. Подготовка резерва по индивидуальной программе. Стажировка на руководящих местах. Оценка результатов, собеседование, выявление склонности к руководству.
4. Контроллинг, оценка и аттестация	- обоснованности показателей оценки; - оценки развития квалификации; - оценки качества выполнения обязанностей	Система показателей и критериев оценки. Пригодность, наличие знаний, необходимых для определенного вида деятельности. Оценка результатов деятельности по заданным критериям.
5. Развитие трудовых ресурсов	- постоянного повышения квалификации; - самовыражения и саморазвития персонала	Самостоятельность, самоконтроль, влияние на формирование методов исполнения. Способность и возможность к саморазвитию.
6. Мотивация, стимулирование и оплата труда	- соответствия оплаты труда характеру и содержанию работы; - разумного сочетания стимулов и санкций; - оправданной мотивации	Эффективная система оплаты труда. Конкретность описания задач, обязанностей и показателей. Побудительные факторы, влияющие на повышение эффективности труда

Таблица Г – Основные направления кадровой политики организации

Показатели финансового состояния ООО «Метакхим»

Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Темпы прироста, %	
				2016 / 2015	2017 / 2016
1. Стоимость активов, всего, тыс. руб.	9 511	9 954	10 283	104,7	103,3
2. Стоимость оборотных активов, тыс. руб.	4 136	4 605	4 937	111,3	107,2
3. Запасы, тыс. руб.	2 896	3 008	3 328	103,9	110,6
4. Дебиторская задолженность, тыс. руб.	416	744	822	178,8	110,5
5. Денежные средства и финансовые вложения, тыс. руб.	611	589	591	96,4	100,3
6. Капитал и резервы, тыс. руб.	1 660	1 822	1 948	109,8	106,9
7. Долгосрочные обязательства, тыс. руб.	0	0	0	-	-
8. Краткосрочные обязательства, тыс. руб.	7 851	8 132	8 335	103,6	102,5
9. Коэффициенты финансового состояния:					
9.1. коэффициент текущей ликвидности	0,527	0,566	0,592	0,039	0,026
9.2. коэффициент абсолютной ликвидности	0,078	0,072	0,071	-0,005	-0,002
9.3. коэффициент быстрой ликвидности	0,131	0,164	0,170	0,033	0,006
9.4. коэффициент финансовой независимости	0,175	0,183	0,189	0,009	0,006
9.5. коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-0,898	-0,766	-0,688	0,132	0,078
9.6. коэффициент финансового левериджа	4,730	4,463	4,279	-0,266	-0,184

Таблица Д – Показатели финансового состояния ООО «Метакхим» в 2015-2017 гг.

Качественная характеристика действующей на ООО «Метакхим» системы управления персоналом

Элемент системы управления	Использование на предприятии	Характер использования	Ответственные лица	Недостатки	Оценка
Планирование и прогнозирование персонала	Осуществляется составление штатного расписания, планирование численности и фонда заработной платы	Штатное – 1 р. в полгода План численности – 1 р. в полгода	Инспектор по кадрам, бухгалтер по кадрам	Кроме планирования оплаты труда, слишком большой период планирования, отсутствие текущего и оперативного планирования	3
Подбор и отбор персонала	Производится на основе преимущественно внешних источников данных	По мере необходимости	Инспектор по кадрам, директор	Отсутствие системного подхода к процессу подбора и оценки персонала	2
Оценка персонала	Производится только при приеме на работу путем анкетирования и собеседования. В текущей деятельности практически не производится	По мере необходимости	Инспектор по кадрам, директор, начальники структурных подразделений	Отсутствие действующей системы оценки, аттестации персонала на предприятии	2
Развитие персонала	Производится в случае необходимости повышения квалификации или переподготовки отдельных рабочих и специалистов	По мере необходимости	Инспектор по кадрам, начальники структурных подразделений	Отсутствие планирования карьеры, работы с резервом, нет четкого графика повышения квалификации	2
Мотивация персонала	Используются преимущественно инструменты заработной платы и премирования на основе Положения о заработной плате	Ежемесячно	Бухгалтер по кадрам, директор, начальники структурных подразделений	Отсутствуют иные, кроме материального стимулирования, инструменты мотивации персонала	4
Средний уровень	–	–	–	–	2,6

Таблица Е – Качественная характеристика действующей на ООО «Метакхим» системы управления персоналом

Характеристика инструментов управления персоналом

Элемент системы управления	Использование на предприятии	Инструменты	Оценка
Планирование и прогнозирование персонала			
Стратегия развития	–	Отсутствует бизнес-план	1
Расчет потребности	+/-	Среднесрочное планирование, MSExcel	3
Штатное и текущее планирование	+/-	Среднесрочное планирование, нормирование, MSExcel	3
Подбор и отбор персонала			
Формирование банка претендентов	–	Отсутствует	1
Создание моделей рабочих мест	+/-	Формирование должностных инструкций	3
Экспертиза профпригодности	+/-	Анкетирование, собеседование	4
Оценка персонала			
Профессиональная оценка	+/-	Анкетирование, собеседование, оценка начальниками подразделений в процессе работы	3
Оценка дисциплины	+/-	Оценка начальниками подразделений в процессе работы	2
Личностно-психологическая оценка	–	Отсутствует	1
Оценка эффективности обучения	–	Отсутствует	1
Развитие персонала			
Аттестация	+/-	Оценка внешними инспекторами	4
Подготовка и переподготовка	+/-	Внешние курсы, семинары, обучение в ВУЗах	4
Повышение квалификации	+	Внешние курсы, семинары, обучение в ВУЗах	5
Работы с резервом	–	Отсутствует	1
Мотивация персонала			
Оплата труда	+	Положение об оплате труда, Альфа-Офис: Расчет заработной платы	5
Премирование	+/-	Положение об оплате труда, Альфа-Офис: Расчет заработной платы	4
Социальные льготы	+/-	Положение об оплате труда	3
Условия для самореализации и роста	+/-	Обеспечение безопасности рабочего места, оснащение рабочих мест	2
Средний уровень	–	–	2,7

Таблица Ж – Характеристика применяемых на ООО «Метакхим» инструментов управления персоналом и оценка уровня их развития

Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2016 г, пассив

Форма 07/10001

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	На _____	На 31 декабря	На 31 дека
		20 16 г. ³	20 15 г. ⁴	20 14 г. ⁵
	ПАССИВ			
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ⁶			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1204	1204	1204
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	() ⁷	()	()
	Переоценка внеоборотных активов			
	Добавочный капитал (без переоценки)			
	Резервный капитал			
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	618	456	217
	Итого по разделу III	1822	1660	1421
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства			
	Отложенные налоговые обязательства			
	Оценочные обязательства			
	Прочие обязательства			
	Итого по разделу IV	0	0	0
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства	723	986	1213
	Кредиторская задолженность	6028	5966	5414
	Доходы будущих периодов	923	617	650
	Оценочные обязательства			
	Прочие обязательства	458	282	322
	Итого по разделу V	8132	7851	7599
	БАЛАНС	9954	9511	9020

Руководитель _____
 (подпись) (расшифровка подписи)
 " ____ " _____ 20 ____ г.

Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2016 г, пассив

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	На _____ 20 17 г. ³	На 31 декабря 20 16 г. ⁴	На 31 дека 20 15 г. ⁵
	ПАССИВ			
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ ⁶			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1204	1204	1204
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	() ⁷	()	()
	Переоценка внеоборотных активов			
	Добавочный капитал (без переоценки)			
	Резервный капитал			
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	744	618	456
	Итого по разделу III	1948	1822	1660
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства			
	Отложенные налоговые обязательства			
	Оценочные обязательства			
	Прочие обязательства			
	Итого по разделу IV	0	0	0
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства	489	723	986
	Кредиторская задолженность	6454	6028	5966
	Доходы будущих периодов	881	923	617
	Оценочные обязательства			
	Прочие обязательства	511	458	282
	Итого по разделу V	8335	8132	7851
	БАЛАНС	10283	9954	9511

Руководитель _____
 (подпись) (расшифровка подписи)
 " ____ " _____ 20 ____ г.

Отчет о финансовых результатах за январь-декабрь 2016 г

Отчет о финансовых результатах
за январь-декабрь 2016 г.

Организация <u>ООО "Метахим"</u>	Дата (число, месяц, год)	Форма по ОКУД	Коды
Идентификационный номер налогоплательщика	по ОКПО	0710002	
Вид экономической деятельности	ИНН		
Организационно-правовая форма/форма собственности	по ОКВЭД		
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)	по ОКОПФ/ОКФС		
	по ОКЕИ		384 (385)

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	За <u>20 16</u> г. ³	За <u>20 15</u> г. ⁴
	Выручка ⁵	93751	87833
	Себестоимость продаж	(90717)	(85126)
	Валовая прибыль (убыток)	3034	2707
	Коммерческие расходы	(2098)	(1816)
	Управленческие расходы	(513)	(474)
	Прибыль (убыток) от продаж	423	417
	Доходы от участия в других организациях		
	Проценты к получению		
	Проценты к уплате	(132)	(144)
	Прочие доходы	431	398
	Прочие расходы	(217)	(224)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	505	447
	Текущий налог на прибыль	(101)	(89)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)		
	Изменение отложенных налоговых обязательств		
	Изменение отложенных налоговых активов		
	Прочее		
	Чистая прибыль (убыток)	404	358

Отчет о финансовых результатах за январь-декабрь 2017 г

Отчет о финансовых результатах

за январь-декабрь 20 17 г.

Организация ООО "Метаксим"

Идентификационный номер налогоплательщика _____

Вид экономической

деятельности _____

Организационно-правовая форма/форма собственности _____

Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)

Дата (число, месяц, год)

Форма по ОКУД

по ОКПО

ИНН

по

ОКВЭД

по ОКОПФ/ОКФС

по ОКЕИ

Коды
0710002
384 (385)

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	За _____ 20 17 г. ³	За _____ 20 16 г. ⁴
	Выручка ⁵	96515	93751
	Себестоимость продаж	(93327)	(90717)
	Валовая прибыль (убыток)	3188	3034
	Коммерческие расходы	(2113)	(2098)
	Управленческие расходы	(544)	(513)
	Прибыль (убыток) от продаж	531	423
	Доходы от участия в других организациях		
	Проценты к получению		
	Проценты к уплате	(117)	(132)
	Прочие доходы	381	431
	Прочие расходы	(233)	(217)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	562	505
	Текущий налог на прибыль	(112)	(101)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)		
	Изменение отложенных налоговых обязательств		
	Изменение отложенных налоговых активов		
	Прочее		
	Чистая прибыль (убыток)	450	404

Иллюстративный материал к проектной главе
 Прибор УПФТ-1/30 «Психофизиолог» и интерфейс работы УПФТ-1/30
 «Психофизиолог»



Рисунок Р.1 – Прибор УПФТ-1/30 «Психофизиолог» для организации предсменного контроля работников

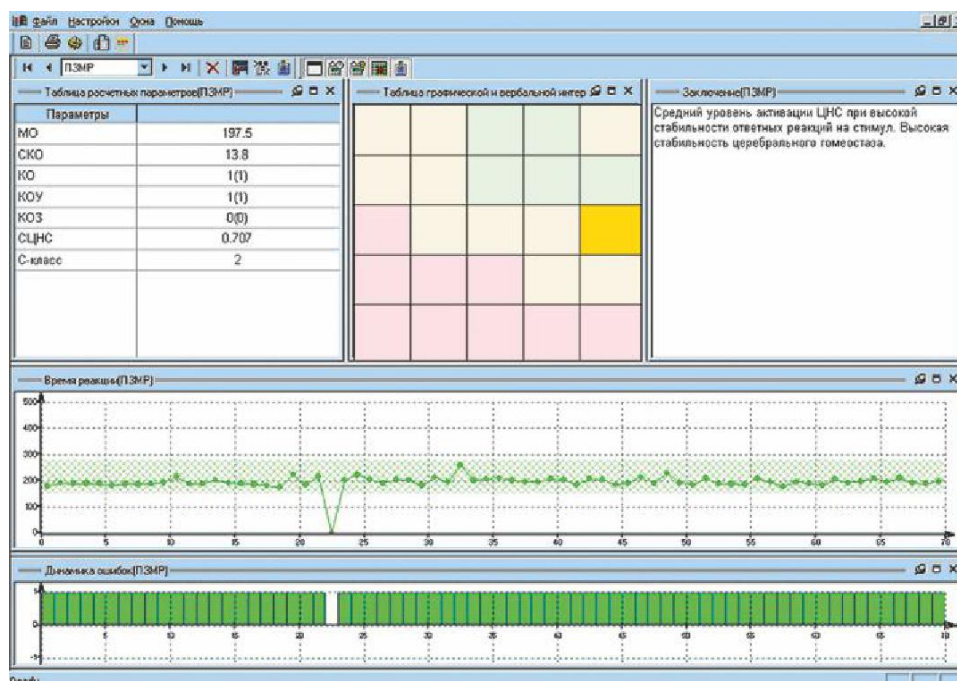


Рисунок Р.2 – Интерфейс работы УПФТ-1/30 «Психофизиолог» и вывода результатов обследования

Интерфейс программы «Расчет заработной платы» и структура функционального взаимодействия

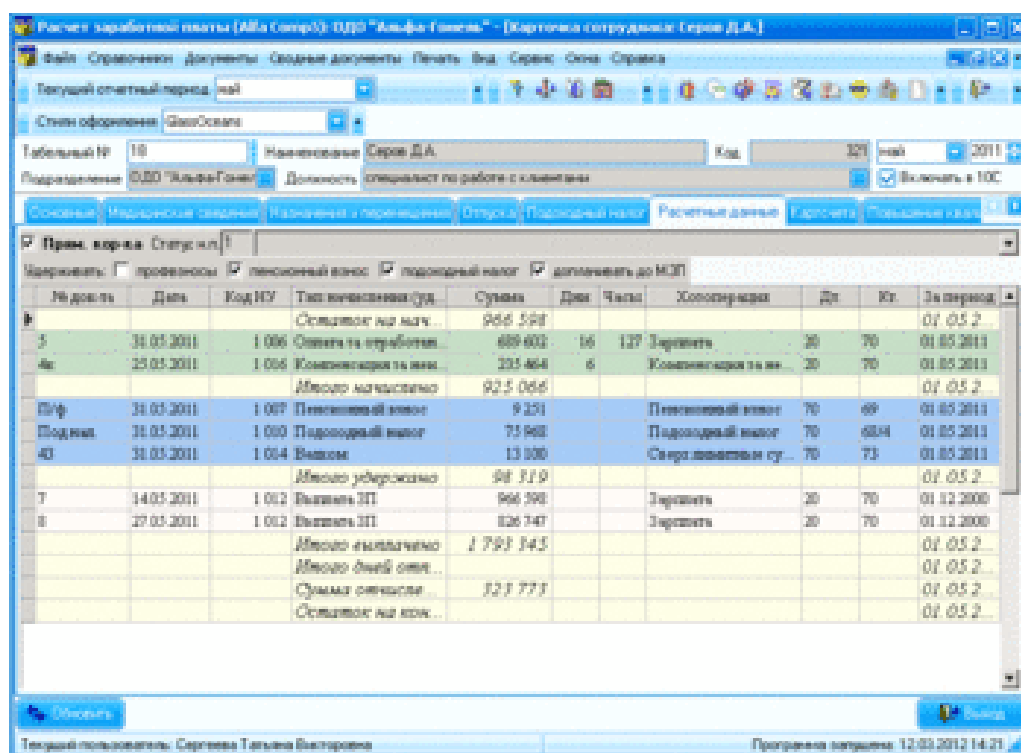


Рисунок С.1 – Интерфейс программы «Расчет заработной платы»



Рисунок С.2 – Структура функционального взаимодействия подразделений при использовании пакета «1С: Зарплата и управление персоналом»