

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«ТОЛЬЯТТИНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ИНСТИТУТ ФИНАНСОВ, ЭКОНОМИКИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ

Кафедра «БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ, АНАЛИЗ И АУДИТ»

38.03.01 ЭКОНОМИКА
профиль «БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ, АНАЛИЗ И АУДИТ»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Анализ эффективности использования трудовых ресурсов в организации сферы услуг»

Студент(ка)	<u>Н.В. Кузьмина</u> (И.О. Фамилия)	_____ (личная подпись)
Руководитель	<u>О.В. Шнайдер</u> (И.О. Фамилия)	_____ (личная подпись)
Консультанты	_____ (И.О. Фамилия)	_____ (личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой к.э.н., доцент М.В. Боровицкая _____
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия) (личная подпись)

«__» _____ 2016г.

Тольятти 2016

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«Тольяттинский государственный университет»

ИНСТИТУТ ФИНАНСОВ, ЭКОНОМИКИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ

Кафедра «БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ, АНАЛИЗ И АУДИТ»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
«Бухгалтерский учет, анализ и аудит»
_____/ М.В. Боровицкая
(подпись) (И.О. Фамилия)
« ____ » _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение бакалаврской работы

Студентке Кузьминой Надежде Викторовне

1. Тема «Анализ эффективности использования трудовых ресурсов в организации сферы услуг»

2. Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 02.06.2016 г.

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе Бухгалтерская (финансовая) отчетность ЗАО «СТО-1», законодательные и нормативные акты регламентирующие учет и отчетность в РФ, печатные и литературные источники, монографии, интернет источники.

4. Содержание выпускной квалификационной работы (перечень подлежащих разработке вопросов, разделов)

Теоретические аспекты формирования и совершенствования системы эффективного использования трудовых ресурсов организации в современных условиях.

Анализировать действующей системы эффективности персоналом ЗАО "СТО-1".

Проект мероприятий по совершенствованию системы эффективности персоналом ЗАО "СТО-1"

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала таблицы, рисунки, диаграммы, приложения

6. Консультанты по разделам _____

7. Дата выдачи задания «15» февраля 2016 г.

Руководитель выпускной
квалификационной работы
Задание принял к исполнению

(подпись)

(подпись)

О.В. Шнайдер

(И.О. Фамилия)

Н.В. Кузьмина

(И.О. Фамилия)

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
 федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
 высшего образования
 «Тольяттинский государственный университет»
 ИНСТИТУТ ФИНАНСОВ, ЭКОНОМИКИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ
 Кафедра «БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ, АНАЛИЗ И АУДИТ»

УТВЕРЖДАЮ
 и.о. заведующего кафедрой
 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»
 _____ / М.В. Боровицкая
 (подпись) (И.О. Фамилия)
 « ____ » _____ 20 ____ г.

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
 выполнения бакалаврской работы**

Студентки Кузьминой Надежды Викторовны
 по теме «Анализ эффективности использования трудовых ресурсов в организации сферы услуг»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Согласование темы бакалаврской работы с руководителем	15.02.2016 г. – 17.02.2016 г.	16.02.2016 г.	Выполнено	
Утверждение плана с руководителем, получение задания	17.02.2016 г. – 19.02.2016 г.	19.02.2016 г.	Выполнено	
Изучение и подбор необходимой литературы	19.02.2016 г. – 22.02.2016 г.	19.02.2016 г. – 22.02.2016 г.	Выполнено	
Подготовка, оформление и сдача руководителю введения	23.02.2016 г. – 28.02.2016 г.	28.02.2016 г.	Выполнено	
Выполнение и сдача руководителю 1 главы	18.04.2016 г. – 24.04.2016 г.	24.04.2016 г.	Выполнено	
Выполнение и сдача руководителю 2 главы	25.04.2016 г. – 02.05.2016 г.	02.05.2016 г.	Выполнено	
Выполнение и сдача руководителю 3 главы	03.05.2016 г. – 12.05.2016 г.	12.05.2016 г.	Выполнено	
Подготовка, оформление и сдача руководителю заключения	13.05.2016 г. – 16.05.2016 г.	16.05.2016 г.	Выполнено	
Подготовка доклада к защите	17.05.2016 г.- 18.05.2016г.	18.05.2016 г.	Выполнено	
Предзащита бакалаврской работы	19.05.2016 г.	19.05.2016 г.	Выполнено	
Исправление замечаний	20.05.2016 г. – 25.05.2016 г.	25.05.2016 г.	Выполнено	
Получение отзыва от руководителя	26.05.2016 г. – 01.06.2016 г.	27.05.2016 г.	Выполнено	
Сдача бакалаврской работы на кафедру	02.06.2016 г.	02.06.2016 г.	Выполнено	
Подготовка презентации и раздаточного материала к защите бакалаврской работы	13.06.2016 г. – 15.06.2016 г.	13.06.2016 г.	Выполнено	
Защита бакалаврской работы	16.06.2016 г.	16.06.2016 г.		

Руководитель бакалаврской работы

_____ (подпись)

О.В. Шнайдер

_____ (И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

_____ (подпись)

Н.В. Кузьмина

_____ (И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Кузьмина Н.В.

Тема: Анализ эффективности использования трудовых ресурсов организации сферы услуг

Научный руководитель: Шнайдер О.В.

Цель исследования – повышение эффективности мероприятий по использованию трудовых ресурсов организации сферы услуг.

Объект исследования – ЗАО «СТО-1».

Предмет исследования – система эффективности персоналом в организации и ее эффективность.

Методы исследования - факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе: Решающим условием для обеспечения производительности труда, конкурентоспособности выпускаемой продукции и увеличения объемов продаж компании все чаще становится искусство эффективности людьми. Именно поэтому в последнее время особенно актуален вопрос стимулирования персонала к выполнению работы. Необходимо учиться создавать программы мотивирования работников в соответствии с целями фирмы.

Расчет экономической эффективности показал, что изменение тарифной сетки ЗАО "СТО-1" позволит снизить текучесть кадров и увеличить производительность труда, что повлечет за собой годовой экономический эффект 631 080 руб.

Практическая значимость данного исследования заключается в возможности применить мероприятия по совершенствованию эффективности использования трудовых ресурсов в данной организации.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 50 источников и 8-ми приложений. Общий объем работы, без приложений, 55 страниц машинописного текста, в том числе таблиц - 17, рисунков – 3.

Содержание

Введение.....	6
1. Теоретические аспекты формирования и совершенствования системы эффективного использования трудовых ресурсов организации в современных условиях.....	8
1.1 Понятие трудовых ресурсов и трудового потенциала организации....	8
1.2 Основные подходы к эффективному использованию трудовых ресурсов в организации.....	11
1.3 Направления совершенствования эффективности использования трудовых ресурсов организации.....	18
2. Анализ действующей системы эффективности персоналом ЗАО "СТО-1".....	22
2.1 Организационно-экономическая характеристика ЗАО "СТО-1".....	22
2.2 Анализ системы эффективности персоналом ЗАО "СТО-1".....	29
2.3 Анализ эффективности использования трудовых ресурсов организации.....	34
3. Проект мероприятий по совершенствованию системы эффективности персоналом ЗАО "СТО-1".....	39
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы эффективности персоналом предприятия.....	39
3.2 Оценка экономической эффективности мероприятий, направленных на совершенствование системы эффективности персоналом.....	42
Заключение.....	46
Список использованных источников.....	48
Приложения.....	53

Введение

Эффективность деятельности персонала влияет на очень важные аспекты трудовой деятельности. Оценка качества работы всей организации зависит от очень многих внутренних и внешних факторов. Важным среди них является квалификация работников.

Огромную роль играет и опыт сотрудников, который они могли получить до поступления на службу в данную организацию. Оценка результативности труда персонала часто зависит от руководства компании. Со стороны руководства могут быть приняты дополнительные меры, предназначенные для повышения производительности трудового процесса.

Оценка эффективности работы персонала включает в себя и другие, менее значимые факторы. Совокупность факторов может очень сильно повлиять на промежуточные и итоговые показатели работы организации. Финальные показатели дают полновесную картину состояния рабочего процесса. Если он идет в правильном русле, прибыльность организации растет. Когда падает производительность работы персонала, соответственно, уменьшается итоговая прибыльность. Прибыльность является ключевым фактором измерения эффективности.

Показатели эффективности деятельности работников играют основную роль. Если они положительные, это будет способствовать росту производительности предприятия, снижению итоговой стоимости продукта, производимого организацией, и увеличению размера денежной прибыли, получаемой предприятием от сбыта произведенной продукции.

Целью данной работы является повышение эффективности мероприятий по использованию трудовых ресурсов организации сферы услуг. Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

- 1) рассмотреть теоретические аспекты процесса эффективности персоналом в современных условиях;

2) проанализировать действующую систему эффективности персоналом ЗАО "СТО-1";

3) разработать мероприятия по совершенствованию системы эффективного использования трудовых ресурсов ЗАО «СТО-1»;

4) рассчитать экономическую эффективность предлагаемых мероприятий.

Объектом исследования является ЗАО «СТО-1». Предметом исследования - система эффективности персоналом в организации и ее эффективность.

Методы исследования - факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция и т.д.

Информационной базой для данного исследования являлись нормативно-правовые акты Российской Федерации, статистические данные, бухгалтерская отчетность анализируемой организации, учебные пособия, монографии, статьи в периодических изданиях.

Практическая значимость данного исследования заключается в возможности применить мероприятия по совершенствованию эффективности использования трудовых ресурсов в данной организации.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 50 источников и 8-ми приложений. Общий объем работы, без приложений, 55 страниц машинописного текста, в том числе таблиц - 17, рисунков – 3.

1. Теоретические аспекты формирования и совершенствования системы эффективного использования трудовых ресурсов организации в современных условиях

1.1 Понятие трудовых ресурсов и трудового потенциала организации

Отечественным организациям приходится функционировать на рынке зачастую через пробы и ошибки и самостоятельно нащупывать наиболее подходящий и действенный метод, дающий возможность эффективного функционирования на рынке. Одним из таких методов можно считать рациональное управление трудовым потенциалом организации.

Многие исследователи отмечают, что «трудовые ресурсы представляет собой главную производительную силу фирмы, которая составляет основу производственной деятельности, в результате которой фирма получает прибыли». При изучении научной литературы было отмечено, что отождествляются такие понятия как «трудовой потенциал», «кадровый потенциал», «трудовые ресурсы», «персонал».

Характеристика персонала как качественная, так и количественная являющаяся видом ресурсов, которая связана с выполнением должностных обязанностей, является основной целью развития кадрового потенциала предприятия. То есть профессиональных возможностей работников, которые используются в рабочее время. Кадровый потенциал можно назвать составной частью трудового потенциала предприятия. Таким образом, трудовой потенциал представляют собой возможности, а также ресурсы, ориентированные на положительный результат для достижения поставленной цели [22].

Из всего многообразия определений, по такому понятию как «трудовые ресурсы» для фирмы, было сформировано следующее: «Трудовые ресурсы представляют собой основу существования малого предприятия, движущая сила производительности труда, важный фактор повышения благополучия

малого предприятия и как следствие получение выгоды для самого предприятия в виде прибыли» [25].

Трудовыми ресурсами организации можно считать обобщенную характеристику качества общих профессиональных способностей сотрудников. Эти сотрудники способны выполнять профессиональные обязанности. То есть исследуемый феномен состоит из обобщенной величины, например, такой как навыки сотрудников к трудовой деятельности, мера оказания своих профессиональных знаний. Помимо вышесказанного трудовой потенциал включает также качественные, количественные элементы, определяющие возможность сотрудника выполнять свои должностные обязанности.

Управление кадрами - это наука. Эта наука, управление трудовыми ресурсами, достаточно сложная и подразумевает под собой производительную силу предприятия. Научное представление эффективности трудовым потенциалом состоит из методологической оценки повышения профессионализма и производительности труда. Также она включает такой параметр как качество трудовой жизни. Управление кадрами, в научной литературе, исследуется как система, обеспечивающая организованность труда [40].

А. Плеханов писал: «Менеджмент кадрами включает основы эффективности трудовыми ресурсами предприятия как основной и главной производственной силой, включающей в этот процесс, как оценку, так и анализ эффективности труда, систему организации труда, рациональное формирование коллектива на предприятии, для обеспечения правильного использования кадров» [45].

Каждый исследуемый феномен имеет свой объект и предмет. Управление трудовым потенциалом не исключение.

Объектом эффективности кадров являются функциональные задачи менеджмента трудовыми ресурсами и их взаимоотношения, т.е. производственная атмосфера в трудовом коллективе. Субъектом

эффективности трудовым потенциалом являются руководящий состав, а также управленческая структура малого предприятия.

За основу трудового потенциала следует принимать кадровую политику малого предприятия и систему стратегически важных целей организации. Также сюда можно отнести нормы и правила работы с трудовым коллективом в соответствии с требованиями рынка труда, а также иных факторов, такими как: организация труда, производства и эффективности на малом предприятии.

В научной литературе указывается, что при оценке трудового потенциала должны оцениваться как качественные, так и количественные показатели малого предприятия [36].

При оценке количественной характеристики рекомендовано учитывать:

- количество времени, затраченного работником на производстве при нормальном уровне интенсивного труда;
- численность как производственного, так и управляющего персонала.

При оценке качественной характеристики рекомендовано учитывать:

- психологический потенциал сотрудников малого предприятия;
- физический потенциал сотрудников предприятия (выносливость, здоровье и т.д.);
- профессиональные и общие знания, а также умения и трудовые навыки. (Здесь учитываются как квалификационный, так и образовательный уровень);
- ответственность, зрелость сотрудников, т.е. качество трудового коллектива как субъекта хозяйственной деятельности.

Таким образом, процесс управления персоналом является самостоятельной подкатегорией в полной организационной системе управления эффективностью предприятия. Совершенствование процесса управления персоналом может также выливаться в социальную функцию, при этом продолжая развитие научную эффективность производства, а также в системе трудовых отношений. С социально-экономической точки зрения, объектом эффективности являются интересы персонала и цели предприятия. Управление персоналом сосредоточено на рабочих и служащих, находящихся в организационной среде

предприятия. Для оценки трудового потенциала необходимо учитывать количественные и качественные показатели. Количественные показатели: средняя списочная численность производственного персонала промышленных предприятий, производительность труда, количество отработанного времени. Качественные показатели: уровень образования кадров, коэффициент квалификации работников, специализации работников, стажа работы в организации, текучесть персонала и т.д.

1.2 Корпоративный портал, как средство эффективного использования трудовых ресурсов в организации и эффективности мотивацией

В современных условиях темпы развития отечественных компаний во многом зависят от степени мотивации сотрудников. Неэффективное управление персоналом может привести как к «кадровому трембу», так и к застою компании, а в худшем случае – банкротству. На сегодняшний день в России существует определенный стиль эффективности организацией. В большей степени, используется материальная мотивация, которая зачастую внедряется без учета потребностей сотрудников. Главным мотивирующим фактором для большинства россиян, по-прежнему, остается уровень оплаты труда (77%). Другими важными факторами, которые влияют на мотивацию персонала стали возможность карьерного роста (38%), масштабные и интересные задачи (37%), комфортная атмосфера в компании (37%) и официальное трудоустройство (36%) [42].

В настоящее время актуализируются механизмы и инструменты разработки и внедрения в организациях корпоративных порталов, посредством которых возможно влиять на мотивацию персонала. В условиях технологического прогресса, он постепенно и успешно внедряется в управленческую систему современных российских организаций. Корпоративный портал – это программное обеспечение, которое дает

возможность использовать различную информацию об организации лицам, участвующим в ее развитии, в соответствии с предоставленными им правами.

Современный корпоративный портал должен иметь в своем составе инструменты и технологии для совместной и индивидуальной работы: виртуальные рабочие пространства для сотрудников, отдельных проектов или подразделений организации. К примеру: групповой календарь, файловое хранилище с контролем версий, система эффективности задачами, система учета рабочего времени, обучающая система [8].

Создание и внедрение корпоративных порталов приводит к повышению производительности сотрудников и напрямую влияет на эффективность работы компании в целом. Одним из современных и эффективных корпоративных порталов в России является Битрикс24 [8]. Он позволяет руководителю контролировать работу компании: следить за своевременным выполнением задач, управлять персоналом, работать с документами онлайн, обмениваться информацией в корпоративном чате и т.п. Использование подобного внутреннего портала компании способно мотивировать персонал с учетом их потребностей в рамках условий труда. К примеру, для кого-то важен дружный коллектив и поддержание хороших отношений внутри компании, кому-то важна премиальная часть заработной платы, а кому-то корпоративное обучение и своевременная информация о предстоящих событиях в сфере развития персонала и т.д. Все это собрано в едином корпоративном портале.

Показательным для исследования мотивации персонала стал пример внедрения данного элемента в стратегически развивающуюся компанию, основным видом деятельности которой является продажа и эксплуатация детского игрового оборудования по территории России и стран СНГ [8]. Причиной внедрения данного инструмента контроля стало несвоевременное выполнение поставленных задач, отсутствие комплексной мотивационной программы, направленной на формирование премиальной системы, отсутствие единой базы учета документооборота, нерациональное использование рабочего

времени, а также отсутствие планирования, как на краткосрочный период, так и на дальнесрочный.

Основной акцент был сделан на материальную мотивацию. Каждому сотруднику компании был создан собственный аккаунт, посредством которого он мог пользоваться любой опцией корпоративного портала исходя из своей должности. До внедрения Битрикс24 задачи для выполнения ставились устно, без какого-либо подтверждения. Это приводило к частым вопросам по формулировке задачи, по срокам выполнения, по форме отчета и т.д. После запуска портала все задачи прописывались в Битрикс24, автоматически составлялся чек-лист (разделение на пошаговое выполнение) с учетом установленных сроков. При этом в каждой задаче устанавливался ответственный, который имел возможность в определенное время начинать выполнение задачи, приостанавливать и завершать ее. Постановщик задачи назначался наблюдателем и мог контролировать процесс ее выполнения, комментируя основные моменты. Таким образом, выполнение поставленных задач в Битрикс24 имеет ряд преимуществ, по сравнению с предыдущим стилем эффективности [8]. А именно: наглядное количество активных задач, требующих закрытия; четкие сроки для их выполнения; пошаговый координируемый план действий, так называемый чек-лист; возможность вести диалог с постановщиком задачи, не отвлекая его от основной работы в течение дня.

В свою очередь, контроль работы каждого сотрудника организации, посредством корпоративного портала, позволил создать систему мотивации, основанную на денежной премии. Так как персонал компании получал оклад, то материальный элемент мотивации, который является основным для сотрудников, был недостаточным для высокой производительности. Разработанная программа включала в себя несколько уровней по размеру премии, в зависимости от процента выполнения задач в течение месяца. При закрытии задач на 70-90% сотрудник получает оклад, если задачи выполнены на 91-95%, то доплата премии осуществляется в размере 20% от оклада, в

случае работы на 96-100% – размер премии составляет 25%. Данная система мотивации позволила увеличить заинтересованность персонала в выполнении поставленных задач, так как у 81 % сотрудников основной мотивацией являлась заработная плата [55].

Создание корпоративного портала в компании позволило за два месяца повысить эффективность организации на 42%. Расчет производился исходя из учета показателей эффективности, таких как: чистая прибыль, рентабельность инвестиций, денежные потоки.

Таким образом, внедрение инновационных методов мотивации персонала приводит к повышению производительности труда сотрудников. Показательный пример создания корпоративного портала, как одного из таких способов мотивации, который повысил лояльность сотрудников компании и качество труда в целом. Это произошло за счет создания структурированной системы постановки задач, посредством Битрикс24, что привело к повышению качества и темпов выполнения. Мотивация сотрудников улучшилась, за счет индивидуального подхода к потребностям персонала. Как следствие, увеличилась производительность труда и появилась четко выраженная работа на результат за счет конкретной постановки задач.

Корпоративный портал – инструмент объединения и достижения поставленных целей. Его внедрение и использование в организациях значительно повышает лояльность и приверженность сотрудников к общим ценностям компании. В данной статье был проведен анализ эффективности использования одного из корпоративных порталов, разработанных с целью улучшения качества работы сотрудников. Данным порталом стал Битрикс24, внедрение которого позволило повысить эффективность работы персонала, вывести компанию на новый, более высокий уровень по качеству, а также создать новый способ мотивации персонала, посредством материального вознаграждения.

Кадровый резерв также призван управлять стратегией эффективности персоналом. При этом существует несколько видов применения кадрового резерва:

1. Для чего: чтобы выделить сотрудников, которые лучше других владеют определёнными навыками, знаниями и способны развивать компетенции, нужные компании.

В этом случае мы получаем пул сотрудников — кандидатов на замещение тех или иных должностей.

Это вариант для тех, кто планирует использовать кадровый резерв для типовых позиций. Например, для таких как бригадир или администратор / управляющий магазина. В этом случае порядок действий стандартный и линейный.

Определяются типовые позиции, по которым компания хочет иметь внутренний кадровый резерв. Такие, для успешного замещения, которых ценен опыт работы в компании, поскольку он упрощает решение профессиональных задач.

Определяются позиции, которые могут служить источником кадрового резерва. Например, продавец-консультант для позиции администратора, старший смены — для бригадира.

Выделяются знания, навыки и компетенции, необходимые сотрудникам для карьерного роста (в рамках программы кадрового резерва).

Определяются успешные и не очень успешные сотрудники на позициях, для которых планируется создать кадровый резерв. Это нужно, чтобы сформировать целевой портрет, который будет использован при оценке сотрудников, претендующих на карьерный рост.

Оценивается линейный персонал и формируется рейтинг сотрудников на замену. Выбор сотрудников может происходить по заявочному принципу (кто сам захотел), по представлению от руководителя, по совокупности показателей (например, оценка от руководителей, оценка показателей работы), или же в рейтинг включаются все сотрудники некоторой категории.

Определяется зона развития для этих сотрудников, после чего они обучаются недостающим навыкам и приобретают нужные компетенции.

Эти сотрудники начинают работать частично на тех позициях, для которых составляется кадровый резерв.

2. Если необходимо создать в компании условия для вертикального и горизонтального роста (как элемент HR-бренда компании).

В этом случае в компании регулярно проводятся ассесмент-центры (как правило, заявочные). По результатам разрабатываются индивидуальные карты развития для сотрудников. Как результат — они претендуют на внутренние вакантные позиции.

Для формирования такого кадрового резерва требуется модель компетенций, она отвечает на вопросы о потенциале и индивидуальных зонах развития, нужных для роста в компании. В такую модель, как правило, входят три группы компетенций:

- общие компетенции (важны для любого сотрудника компании),
- профессиональные компетенции,
- менеджерские компетенции.

Такая форма работы с кадровым резервом уже ближе к управлению талантами.

А теперь варианты, которые менее типичны для российской практики.

3. Чтобы создать внешний кадровый резерв для замещения сложных или потоковых позиций.

Для отечественной HR-культуры нетипична работа с кадровым резервом, состоящим из соискателей. А на Западе это уже давно практикуется. Например, кандидата, который пока ещё не совсем подходит компании, берут в одну из партнёрских. При этом с ним поддерживается связь, а при появлении подходящей вакансии оффер ему делается в первую очередь.

4. Для чего: чтобы обеспечить бесперебойную работу подразделений.

Часто бывает так, что у глав отделов нет никого, кто мог бы качественно их заменить в периоды большой загрузки, отпусков или болезней. Это вредно

как для организации, ведь всего без одного человека останавливается сразу ряд процессов, так и для самого руководителя, который порой не успевает справиться со своими задачами, входит в авральный режим и подвергает себя дополнительному стрессу.

Нередки и обратные случаи, когда у руководителя есть помощник, истинная роль которого сходу незаметна. А на деле это правая рука, ценный ресурс, который обязательно нужно сохранить в компании.

В этом случае создание формализованного кадрового резерва — запасных игроков — позволяет компании снизить ряд рисков, связанных с потерей руководителей и ценных сотрудников, а также с провисанием ключевых функций.

Ошибки при создании кадрового резерва

Зачем бы ни создавался кадровый резерв, некоторые ошибки компании повторяют из раза в раз.

Ошибка первая. Формальный подход. Многие менеджеры по персоналу при создании кадрового резерва ограничиваются рекомендациями руководителей и формальной оценкой знаний. К чему это приводит?

Часть руководителей, боясь конкуренции, сознательно не предлагают в резерв сильных подчинённых.

Оценка знаний без оценки компетенций приводит к тому, что в кадровый резерв попадают сотрудники, которые не готовы быть успешными руководителями.

При формальном подходе не выявляются зоны роста и развития сотрудников, их не готовят к той или иной позиции.

Ошибка вторая. Нет обратной связи. Сотрудник не попал в кадровый резерв по итогам оценки, а вот над чем ему теперь стоит поработать, в чём его зона развития, почему его кто-то обошёл — ему не говорят. Это сильный демотивирующий фактор: сотрудник оценивает свои заслуги высоко, но не проходит успешно этап оценки — и грешит на пристрастность процедуры и

предопределённость результатов. В итоге портится его отношение к работодателю.

Ошибка третья. Нет плана действий. Кадровый резерв не должен быть статичной структурой, попав в которую работникам годами бы приходилось ждать продвижения. Чтобы сотрудники хотели быть в кадровом резерве, они должны видеть, что процедура продвижения действительно работает: есть обучение на основе дефицита компетенций, есть обратная связь по возможностям роста, есть привлечение к важным стратегическим задачам и к программе наставничества. Если сотрудник попал в кадровый резерв, то значит, что он своими достижениями заслужил, чтобы компания вкладывала в него силы и время.

Ошибка четвёртая. Не та периодичность обновления. Она попросту не соответствует целям и задачам компании. Либо резерв обновляется слишком редко — настолько, что не отвечает потребностям во внутренней ротации сотрудников (например, так бывает при высокой текучке и стремительном росте бизнеса). Либо же, наоборот, слишком часто. В этом случае сотрудники понимают, что процедура существует в отрыве от бизнеса: им придётся слишком долго ждать продвижения, поэтому и попасть в кадровый резерв уже не так важно.

1.3 Направления совершенствования эффективности использования трудовых ресурсов организации

Решающим условием для обеспечения производительности труда, конкурентоспособности выпускаемой продукции и увеличения объемов продаж компании все чаще становится искусство эффективности людьми. Именно поэтому в последнее время особенно актуален вопрос стимулирования персонала к выполнению работы. Необходимо учиться создавать программы мотивирования работников в соответствии с целями фирмы.

Большинство российских руководителей при разработке программы стимулирования опираются на собственный опыт и интуицию. Кадровая служба и руководители различных уровней не всегда стремятся разобраться в основах эффективности персоналом, что в свою очередь тормозит применение существующих разработок мотивирования сотрудников на практике.

При выборе места работы каждый соискатель выбирает ту компанию, в которой ему будет комфортно находиться и обращает внимание на различные методы мотивирования. Главной мотивацией для работника является не только размер заработной платы, но и другие социальные блага, такие как официальное трудоустройство, полный социальный пакет, дружный коллектив и многое другое. Различные системы мотивации дают возможность работодателю внедрять те методы, которые будут стимулировать именно его персонал.

Во время кризиса самым тяжелым моментом для фирмы является потеря высококвалифицированного персонала. Без хороших сотрудников очень трудно будет сохранить позиции на рынке. В условиях кризиса приходится привносить изменения в программы стимулирования персонала, но и во внутренней мотивации сотрудников происходят изменения. Персонал уже не стремится к увеличению заработной платы, теперь преобладает страх сокращения доходов, а также страх увольнения.

Часто из-за ограниченности финансов фирма не может позволить себе дополнительных материальных вознаграждений, поэтому изменение программы нематериальной мотивации и социального пакета может сохранить доверие работников и уменьшить напряженное состояние персонала.

Программа стимулирования работников должна определять направление на возникновение лояльности к компании, а также поддержание эффективного труда работников. Таким образом, руководителям компаний предлагаются мероприятия по изменению программ стимулирования сотрудников:

1. Выплата заработной платы имеет очень значимую роль для того чтобы заинтересовать новых сотрудников и привлечь их на предприятие, а также

сохранить уже имеющихся высококвалифицированных специалистов. Кроме выплаты зарплаты существует еще одно средство стимулирования - это фирменные льготы:

- а) компенсация медицинских расходов
- б) различные виды страхования сотрудников
- в) компенсация транспортных расходов
- г) кредиты и ссуды для сотрудников
- д) другие расходы.

2. По своему выбору руководство может определить выплату премий. Они бывают как запланированными (после трудного задания), так и незапланированными (например, к свадьбе). Эти выплаты особенно важны для персонала, так как они позволяют почувствовать свою роль в компании.

3. Небольшие подарки могут являться еще одним способом вознаграждения персонала. Они стимулируют сотрудников на более продуктивную и инициативную работу. Но подарки не должны дариться слишком часто, так как теряется эффективность данного метода.

4. Одним из важнейших стимулов является возможность совершенствоваться. Нужно проводить постоянное обучение и повышение квалификации персонала. Можно частично оплачивать учебу сотрудников или давать возможность взять оплачиваемый отпуск на время обучения. Чем выше будут знания и умения персонала, тем больше пользы он принесет предприятию.

5. Необходимо уметь хвалить своих работников, поскольку даже самый плохой сотрудник хоть что-то умеет делать хорошо. За достойным исполнением работы должна следовать похвала. Но здесь нужно быть очень осторожным, так как если часто использовать этот метод, его действие ослабевает.

При внедрении предложенных мероприятий персонал станет более лоялен к своей организации, а также заинтересован в результатах работы предприятия в целом. В случае если персонал будет полностью удовлетворен

условиями труда, уровнем заработной платы, возможностью саморазвития и карьерного роста, а также будет иметь уверенность в завтрашнем дне, то у него не возникнет потребности начать поиск новой работы. Следовательно, компания сохранит высококвалифицированных кадров, которые приведут ее к дальнейшему развитию, благополучию и процветанию.

2 Анализ действующей системы эффективности персоналом ЗАО "СТО-1"

2.1 Организационно-экономическая характеристика ЗАО "СТО-1"

АО «Сызранская СТО» современное предприятие сервисно – сбытовой сети Лада, официальный дилер 1 категории на территории г. Сызрани и Сызранского района. Вид предоставляемых услуг предприятия: Кузовной ремонт, диагностика и капитальный ремонт двигателя, компьютерная диагностика двигателя автомобиля, техническое обслуживание, авто слесарные работы - полный спектр услуг. Также предприятие занимается реализацией дополнительного оборудования и электрики, продажей автомобилей. Организационная структура ЗАО "СТО-1" представлена на рисунке 2.1.



Рис.2.1. Организационная структура ЗАО "СТО-1"

Основные показатели деятельности ЗАО "СТО-1" представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Анализ финансовых результатов деятельности ЗАО "СТО-1" в 2014-2015

гг.

Показатели	2014 г	2015 г.	Абсолютное отклонение, +; -.	Темп прироста, снижения %
1. Выручка, тыс. руб.	3359690	4853321	1493631	144,5
2. Себестоимость работ, тыс. руб.	2493976	3082571	588595	123,6
3. Управленческие и коммерческие расходы, тыс.руб.	20 802	46 550	25748	223,8
4. Прибыль от продажи, тыс. руб.	546869	607507	60638	111,1
5. Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	591018	688301	97283	116,5
6. Чистая прибыль, тыс. руб.	476802,4	550640,8	73838,4	115,5
7. Стоимость основных средств, тыс.руб.	1338678	1661759	323081	124,1
8. Стоимость активов, тыс. руб.	104306	990658	886352	949,8
9. Собственный капитал, тыс. руб.	5883874	6311435	427561	107,3
10. Заемный капитал, тыс. руб.	1408564	259 193	-1149371	18,4
11. Численность ППП, чел.	126	112	-14	88,9
12. Производительность труда, тыс. руб. (1/11)	26664,2	43333,2	16669,02	162,5
13. Фондоотдача, руб. (1/7)	2,5	2,9	0,410885	116,4
14. Оборачиваемость активов, раз (1/8)	32,2	4,9	-27,3109	15,2
15. Рентабельность собственного капитала по чистой прибыли, % (6/9)*100%	8,1	8,7	0,620949	-
16. Рентабельность продаж, % (4/1)*100%	0,2	0,1	-0,0376	-
17. Рентабельность капитала по прибыли до налогообложения, % (5/(9+10))*100%	8,1	10,5	2,370889	-
18. Затраты на рубль выручки от продажи, ((2 + 3)/1)*100 коп.	74,9	64,5	-10,3777	86,1

Про данным таблицы можно судить о том, что выручка в 2015 году возросла на 44,5%, при темпы роста выручки от оказания услуг опережают темпы роста себестоимость работ, что обеспечило темп роста прибыли от услуг более, чем в двое.

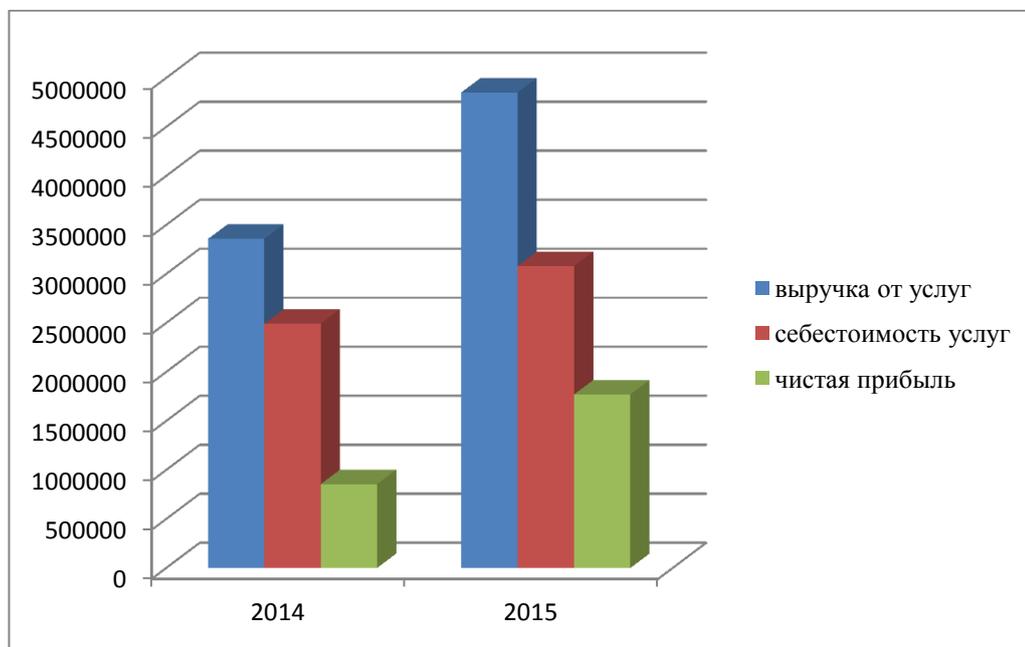


Рис. 2.2. Анализ финансовых результатов от оказания услуг ЗАО "СТО-1"

Прирост прибыли от оказания услуг ЗАО "СТО-1" составил 905036 тыс. рублей, прирост чистой прибыли составил 818650 тыс.рублей, то есть темпы её роста опережают темпы роста прибыли от услуг, что обусловлено ростом прочих доходов.

Важнейшим показателем хорошего финансового состояния предприятия является оптимальная структура капитала. Проведем анализ изменений в структуре капитала ЗАО "СТО-1" в 2015 году, которые представляют собой структуру активов и пассивов бухгалтерского баланса.

Как видно из данных таблицы 2.2 сумма активов баланса на конец 2015 года возросла на 427561 тыс. рублей, что является положительным фактором, при этом в большей степени возросла сумма оборотных активов, их рост

составил 245072 тыс. рублей, а долгосрочные активы возросли на 182489 тыс. рублей.

В составе оборотных активов в наибольшей степени возрос удельный вес дебиторской задолженности: с 17,1 % на конец 2014 года, до 30,8 % на конец 2015 года.

Анализ ликвидности баланса необходим для того, чтобы оценить кредитоспособность предприятия, то есть его способность своевременно и полностью рассчитываться по всем своим обязательствам.

Балансовые пропорции ЗАО "СТО-1", соблюдение которых способствует финансовой устойчивости предприятия:

1. Наиболее ликвидные активы (А1):

$$A1(2014) = 1033616 \text{ тыс.руб.}$$

$$A1(2015) = 835386 \text{ тыс.руб.}$$

2. Быстрореализуемые активы (А2):

$$A2(2014) = 959703 \text{ тыс.руб.}$$

$$A2(2015) = 1767060 \text{ тыс.руб.}$$

3. Медленно реализуемые активы (А3):

$$A3(2014) = 2749713 \text{ тыс.руб.}$$

$$A3(2015) = 2537596 \text{ тыс.руб.}$$

4. Труднореализуемые активы (А4):

$$A4(2014) = 1034272 \text{ тыс.руб.}$$

$$A4(2015) = 1222611 \text{ тыс.руб.}$$

Текущие активы более ликвидные, чем остальное имущество фирмы. Пассивы баланса ЗАО "СТО-1" по степени возрастания сроков погашения обязательств группируются следующим образом.

1. Наиболее срочные обязательства (П1):

П1(2014) = 3322762 тыс.руб.

П1(2015) = 3808930 тыс.руб.

2. Краткосрочные пассивы (П2):

П2(2014) = 1716349 тыс.руб.

П2(2015) = 295139 тыс.руб.

3. Долгосрочные или устойчивые пассивы (П3):

П3(2014) = 300034 тыс.руб.

П3(2015) = 197786 тыс.руб.

4. Постоянные пассивы (П4):

П4(2014) = 937290 тыс.руб.

П4(2015) = 1695236 тыс.руб.

Для наглядности соблюдения балансовых пропорций ЗАО "СТО-1" по состоянию за 2014 и 2015 годы сгруппируем показатели по группам активов и пассивов предприятия в таблицу согласно таблице 2.2.

Таблица 2.2

Расчет показателей ликвидности ЗАО "СТО-1" за 2014-2015 гг.

Актив баланса	На конец 2014 года	На конец 2015 года	Пассив баланса	На конец 2014 г	На конец 2015 г	Платежный излишек (+) или недостаток (-)	
						На конец 2014 года	На конец 2015 года
1	2	3	4	5	6	7	8
Наиболее ликвидные активы А1	1033616	835386	Наиболее срочные обязательств а П1	3322762	3808930	-2204906	-2594662

1	2	3	4	5	6	7	8
Быстрореализуемые активы А2	959703	1767060	Краткосрочные пассивы П2	1716349	295139	-215776	+1518667
Медленно реализуемые активы А3	2749713	2537596	Долгосрочные пассивы П3	300034	197786	+2438870	+2157290
Труднореализуемые активы А4	1034272	1222611	Постоянные пассивы П4	937290	1695236	+69820	-763325
Баланс	5873874	5788374	Баланс	5873874	5788374	-	-

По результатам проведенного анализа соотношения по группе активов и пассивов баланса ЗАО "СТО-1" имеют вид:

$$A1 < П1, A2 < П2, A3 > П3, A4 > П4$$

Таким образом, из расчета показателей ликвидности ЗАО "СТО-1" за период 2014-2015 гг., можно судить о том, что на конец 2014 года, также как и на конец 2015 года баланс предприятия не является абсолютно ликвидным, так как не выполняются все условия ликвидности.

В результате сопоставления активов и обязательств по балансу выявилось несоответствие в первой, второй и четвертой пропорциях.

Недостаток наиболее ликвидных активов ЗАО "СТО-1" - денежных средств и дебиторской задолженности как в 2014 году, так и в 2015 году с переизбытком восполняется трудно реализуемыми активами, такими как внеоборотные средства.

Рассчитаем коэффициент абсолютной ликвидности (платежеспособности) ЗАО "СТО-1" Кла за периоды 2013-2015 гг.

$$\text{Кла}(2013) = (12900 + 137048)/2995371 = 0,063;$$

$$\text{Кла}(2014) = (39609 + 969275)/4341096 = 0,25;$$

$$\text{Кла}(2015) = (352465 + 572192)/4037754 = 0,23.$$

Исчисленный коэффициент абсолютной ликвидности ЗАО "СТО-1" за период 2013-2015 гг. не соответствуют эталонному значению, норматив показателя составляет не менее 0,3, при этом за все анализируемые периоды коэффициент абсолютной ликвидности ЗАО "СТО-1" очень низкий.

Определим коэффициенты быстрой ликвидности (промежуточного покрытия) ЗАО "СТО-1" за периоды 2013-2015 гг:

$$К_{бл}(2013) = (12900 + 137048 + 32667 + 717961) / 2995371 = 0,33;$$

$$К_{бл}(2014) = (39609 + 969275 + 34237 + 995037) / 4341096 = 0,45;$$

$$К_{бл}(2015) = (352465 + 572192 + 183841 + 1676600) / 4037754 = 0,69$$

Исчисленные показатели промежуточного покрытия (быстрой ликвидности) ЗАО "СТО-1" как в 2014, так и в 2015 годах также ниже эталонного значения, которое должно быть не менее 0,7.

Рассчитаем общий коэффициент покрытия (коэффициент текущей ликвидности) по данным бухгалтерского баланса ЗАО "СТО-1"

$$К_{тл}(2013) = 3529163 / 2995371 = 1,1;$$

$$К_{тл}(2014) = 4470125 / 4341096 = 1,08;$$

$$К_{тл}(2015) = 4892524 / 4037754 = 1,23$$

Исчисленные коэффициенты текущей ликвидности ЗАО "СТО-1" менее 2%. Исчисленные показатели платежеспособности ЗАО "СТО-1" за периоды деятельности 2013-2015 гг. представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Коэффициенты платёжеспособности ЗАО "СТО-1"

Коэффициенты ликвидности	На конец 2013 года	На конец 2014 года	На конец 2015 года	Нормативное значение	Абсолютное отклонение	
					2014 /2013	2015 /2014
1	2	3	4	5	6	7
Коэффициент текущей ликвидности	1,09	1,07	1,22	>=2	-0,02	0,15

1	2	3	4	5	6	7
Коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности	0,31	0,46	0,68	$\geq 0,7$	0,15	0,22
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,062	0,23	0,21	$\geq 0,3$	0,168	-0,02

Таким образом, все исчисленные показатели платежеспособности предприятия, а именно показатели абсолютной, промежуточной и текущей ликвидности ЗАО "СТО-1" ниже нормативных показателей. Это свидетельствует о недостаточной, низкой платежеспособности организации.

2.2 Анализ системы эффективности персоналом ЗАО "СТО-1"

Для оценки эффективности существующей системы эффективности персоналом ЗАО "СТО-1" проведем анализ факторов внешнего окружения (внешней среды) организации - таблица 2.4.

Таблица 2.4

Анализ факторов внешнего окружения ЗАО "СТО-1"

Факторы	Знак, влияния, балл	Анализ	Критический синтез
1	2	3	4
1. Социальные			Подбор квалифицированного персонала, повышение квалификации кадров, улучшение и разработка мероприятий социальной политики, разработка новой системы оплаты труда
1.1. Наличие на рынке труда квалифицированных работников	-5	Низкая квалификация персонала	
1.2. Уровень доходов	-5	Низкий уровень заработной платы	

Продолжение таблицы 2.4

1	2	3	4
2. Технологические			Применение современного высокотехнологичного оборудования
2.1. Совершенствование технического и технологического уровня производства	+7	Необходимо повышение качества техники и продукции	
2.2. Появление на мировом рынке новейшей техники	+5	Сильное	
3. Экономические			Оптимизация налогообложения, соблюдение основных документов и стандартов, регламентирующих экономическую деятельность
3.1. Налоговая система	-3	Рост ставок налоговых отчислений в бюджет и во внебюджетные социальные фонды	
3.2. Экономическая политика государства	-3	Постоянный рост цен на энергоносители и топливо	
3.3. Мировой финансовый кризис	-5	Существенное влияние	
3.4. Рост уровня инфляции	-5	Существенное влияние	
4. Политические			Повышение доли собственного капитала в структуре баланса
4.1. Промышленная политика государства	+7	Вливание инвестиций в экономику России	
5. Экологические			Повышение экологичности оборудования, уменьшение выбросов. Уменьшение выбросов в атмосферу, совершенствование технологии работ
5.1. Загрязнение окружающей среды	-5	Существенное влияние	
5.2. Установление нормативов выброса вредных отходов производства в атмосферу	-7	Сильное влияние	
5.3. Истощение сырьевых ресурсов	-9	Перевод транспорта на газовое оборудование	Внедрение новейших технологий переработки вторичного сырья, поиск и применение новейших разработок в области альтернативных сырьевых ресурсов, применение новейших технологий переработки попутного газа.

1	2	3	4
6. Конкуренция			Эффективная ценовая политика, повышение качества продукции, применение качественных современных материалов
6.1. Наличие в городе значительного количества организаций	+7	Значительное	
6.2. Расширение ассортимента услуг	+5	Существенное	
6.3. Завоевание передовых позиций на рынке Самарской области	+7	Значительное	
6.4. Ценовая политика	+5	Существенное	
7. Рынок			Завоевание новых рынков за пределами Самарского региона, повышение конкурентоспособности продукции
7.1. Уровень спроса на производственные работы	+9	Значительное влияние	

Таким образом, можно сделать вывод, что представленные факторы, оказывают существенное влияние на ЗАО "СТО-1", его кадры и кадровую политику предприятия. Подразделения и работники ЗАО "СТО-1", выполняющие определенные функции эффективности, образуют линейно - функциональную подсистему эффективности.

Функции эффективности деятельности ЗАО "СТО-1" реализуются подразделениями аппарата эффективности и отдельными работниками.

Численность работающих анализируемого предприятия превышает 100 человек. Таким образом, по критерию численности работающих ЗАО "СТО-1" не является малым предприятием.

Проведем SWOT-анализ существующей организационной структуры эффективности предприятия, анализ сильных и слабых сторон (таблица 2.5), а также анализ основных угроз и возможностей ЗАО "СТО-1" (таблица 2.6)

По итогам анализ представленных данных в таблице 2.5 следует отметить низкие показатели в сфере кадровой политики.

Анализ сильных и слабых сторон ЗАО "СТО-1"

Факторы	Сильные стороны	Слабые стороны	Последствия
МАРКЕТИНГ	Известность компании на рынке, занимает весомую долю рынка	Высокий уровень обслуживания, высокая эффективность НИОКР, имеет удобное месторасположение, достаточная реклама	Рост уровня продаж,
ФИНАНСЫ	Высокая доходность капитала, финансовая стабильность	Невысокая стоимость капитала доступность капитальных ресурсов	Благополучное финансовое состояние фирмы
ПРОИЗВОДСТВО	Высокотехнологичное современное оборудование.	Большие затраты на производство	Рост себестоимости услуг
ОРГАНИЗАЦИЯ	Инициативное руководство, достаточно преданные организации работники	Недостаточная квалификация руководства и менеджеров компании. низкая реакция на изменение рыночной ситуации, больше необходимого число сотрудников	Нескоординированная работа аппарата эффективности
ПЕРСОНАЛ	Низкий уровень квалификации персонала, низкие требования к уровню подготовке кадров	Недостаток квалифицированных специалистов в области обслуживания автотранспорта на рынке труда г. Сызрань	Отсутствие программы повышения квалификации персонала

Главная проблема кроется в низкой квалификации персонала, неадекватной применяемым технологиям и уровню техники оборудования, низком уровне среднемесячной заработной платы, в низкой квалификации, как рабочих предприятия, так и работников среднего и высшего уровня эффективности, а также в высоких показателях текучести кадров.

Таким образом, можно отметить, что для эффективного развития предприятия необходимо в первую очередь совершенствовать его кадровую политику, тарифную сетку и внедрять эффективную систему использования трудовых ресурсов, а именно внедрение системы мотивации и изменение структуры эффективности кадрами.

Анализ основных угроз и возможностей ЗАО "СТО-1"

Угрозы	Возможности	Последствия для фирмы	Возможные меры для избегания угрозы или не использования имеющихся возможностей
	Появление клиента	Дополнительный рынок сбыта, дополнительный источник поступления финансовых средств	Скидки, рассрочки платежа, дополнительные услуги, заключение договора на длительный срок.
Преимущества конкурентов		Потеря клиентов как существующих, так и потенциальных; потеря занимаемой доли рынка	Нахождение и устранение причин отставания от конкурентов. Постараться «обойти» конкурента другими преимуществами.
	Слабость конкурентов	Увеличение занимаемой доли рынка	Постараться упрочить свои позиции на данной нише рынка.
Потеря поставщиков		Срыв поставок, финансовые убытки, потеря клиентов, падение авторитета фирмы, поиск нового поставщика	Улучшение деловых отношений, рассмотрение и, если возможно, решение существующей проблемы; иметь контракт с поставщиком на экстренные заказы
	Появление нового поставщика	Выбор между поставщиками, наиболее приемлемых условий для заключения контрактов	Перезаключение договоров в случае наличия более выгодных условий.
Снижение мотивации персонала		Падение показателей производительности труда и качества продукции.	Разработка системы мотивации персонала и повышения его квалификации, введение сдельно-премиальной системы оплаты труда

Это позволит повысить эффективность использование трудовых ресурсов предприятия в соответствии с ростом объемов производства, применением новых прогрессивных технологий и повышения требований к качеству продукции.

2.3 Анализ эффективности использования трудовых ресурсов организации

Достаточная обеспеченность ЗАО "СТО-1" необходимыми трудовыми ресурсами, их рациональное использование имеют большое значение для увеличения объемов продукции и повышения эффективности производства.

Среднесписочная численность и распределение структуры аппарата эффективности представлены в таблице 2.7 и на рисунке 2.3.

Таблица 2.7

Состав структуры аппарата эффективности

Показатель	2014 г.	2015 г.	Изменения	
			абсол. откл.	темп роста %
Среднесписочная численность работников без совместителей, чел.	126	112	-14	88,9
Состав структуры эффективности, всего	11	10	-1	90,9
Состав структуры эффективности, мужчины	9	9	-	-
Состав структуры эффективности, женщины	2	1	-1	50

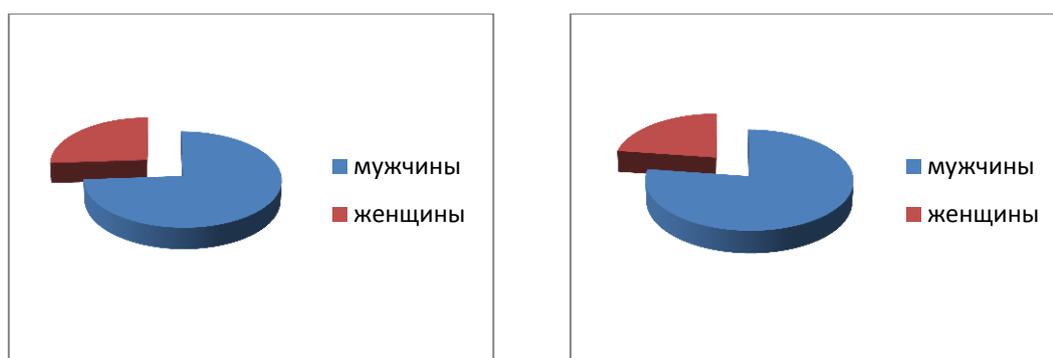


Рис. 2.3. Состав структуры аппарата эффективности за 2014-2015 годы

Проведем анализ использования рабочего времени персонала ЗАО "СТО-1", а именно анализ использования календарного времени, а также анализ использования фонда рабочего времени одного работника. Анализ представлен в таблицах 2.8 и 2.9.

Анализ использования календарного времени персонала ЗАО "СТО-1" в
2014-2015 гг.

Показатель	2014 г.	2015 г.	Изменения	
			абсол. откл.	темп роста %
Среднесписочная численность работников без совместителей, чел.	126	112	-14	88,9
Потенциальный фонд рабочего времени, чел. дней	45990	40880	-5110	88,9
Число праздничных и выходных чел. дней	14490	12880	-1610	88,9
Номинальный фонд рабочего времени, чел. дней	31500	28000	-3500	88,9
Потери рабочего времени, чел. дней, всего	1499	1322	-177	88,2
из них неявок по причинам:				
- ежегодные отпуска и учебные отпуска	1285	1114	-171	86,7
- отпуска без сохранения заработной платы по законодательству	34	28	-6	82,4
-болезни	36	30	-6	83,3
-отпуска по беременности и родам	125	125	0	100,0
- прогулы	19	25	6	131,6
Фактически отработано чел. дней	30001	26678	-3323	88,9
Число человеко-часов сокращенное в предпраздничные дни	230	219	-11	95,2
Число отработанных человеко-дней всего	29771	26459	-3312	88,9

При расчете данных показателей по ЗАО "СТО-1" использованы следующие данные:

- число календарных дней в году - 365;
- число праздничных дней - 11;
- число выходных дней - 104.

Итого количество рабочих дней $365 - 115 = 250$

Для расчета показателя «фактически отработано человеко-дней» вычтем из номинального фонда рабочего времени потери рабочего времени.

Для расчета средняя продолжительность рабочего дня, в часах следует разделить показатель полезный фонд рабочего времени, в часах одного работника на явочный фонд рабочего времени, дней.

Таблица 2.9

Анализ использования фонда рабочего времени одного работника ЗАО
"СТО-1" в 2014-2015 гг.

Показатель	2014 год	2015 год	Изменения	
			абсол. откл.	темп роста %
Календарное время, дней	365	365	-	100,0
Число праздничных и выходных дней	115	115	-	100,0
Номинальный фонд рабочего времени, дней	250	250	-	100,0
Неявки на работу, дней, всего	32,5	31,5	-1	96,9
в том числе				
- ежегодные отпуска и учебные отпуска	30,7	29,5	-1,2	96,8
- отпуска без сохранения заработной платы по законодательству	0,25	0,25	-	100,0
-болезни	0,3	0,2	-0,1	50,0
-отпуска по беременности и родам	1,4	1,5	+0,1	107,7
- прогулы	0,15	0,15	-	100,0
Явочный фонд рабочего времени	218	219	+1	100,5
Бюджет рабочего времени, час	1744	1752	+8	100,5
Время сокращенное в предпраздничные дни, час	11	11	-	100,0
Полезный фонд рабочего времени, час	1733	1741	+8	100,5
Средняя продолжительность рабочего дня, час.	8,0	8,0	-	100,0

По результатам проведенного анализа количества фактически отработанных человеко-часов можно судить о том, что в 2015 году потери рабочего времени по сравнению с 2014 годом снизились, что большей частью связано со снижением численности персонала. Общее снижение потерь составило 177 человеко-дней, или 13,3 %.

Указанное снижение потерь рабочего времени главным образом обеспечено за счет снижения ежегодных и учебных отпусков, в меньшей степени - за счет снижения периодов болезни. Однако, несмотря на снижение численности персонала, увеличилось число прогулов на 31,6%.

Общее снижение количества фактически отработанных человеко-дней в 2015 году также обусловлено снижением численности персонала ЗАО "СТО-1" в количестве 14 человек, что обеспечило снижение как номинального фонда рабочего времени, так и соответственно количество фактически отработанных человеко-дней.

Динамика оценок персоналом методов стимулирования труда, отражено в таблице 2.10.

Таблица 2.10

Значимость заработной платы для сотрудника ЗАО "СТО-1" (оценка по пятибалльной шкале)

Показатели качества	Средний балл			
	рабочие		специалисты	
	важность	удовл.	важность	удовл.
Потребность	4,9	1,9	4,9	1,4
Статус, самооценка	4,7	2,8	4,9	3,3
Степень значимости в сравнении				
- зарплата	5	1,7	5	1,2
- интересная работа	3,4	2,8	4,3	3,8
- уважение	4,6	4,3	4,7	4,6
- отношение в коллективе	4,7	4,3	4,4	4,3
Справедливость при оценке труда и определении величины зарплаты	4,7	2,8	4,8	2,2
Удовлетворенность системой оплаты	3,8	1,4	3,4	1,6
Удовлетворенность получаемой зарплатой	-	0,2	-	0,5
Сопоставление зарплаты с работниками своего отдела (участка)	4,8	3,3	4,3	2,9
Сопоставление зарплаты с зарплатой менеджмента	3,4	4,2	4,4	3,8

Исходя из проведенного анализа можно отметить, что главная проблема эффективности использования персонала в ЗАО "СТО-1" кроется в низкой квалификации персонала и низком уровне среднемесячной заработной платы, а также соответственно в высоких показателях текучести кадров. Поэтому для

эффективного развития предприятия необходимо в первую очередь совершенствовать его кадровую политику и тарифную сетку, что позволит решить одновременно три задачи: осуществлять контроль объема выполненных работ персоналом, повысить уровень мотивации персонала и повысить уровень заработной платы работников с высокой квалификацией и качеством выполняемых работ, что позволит одновременно снизить процент текучести кадров.

3. Мероприятия по совершенствованию системы эффективности персоналом ЗАО "СТО-1"

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы эффективности персоналом предприятия

ЗАО "СТО-1" для оплаты труда работников использует тарифную систему оплаты труда. В разных организациях применяются различные тарифные сетки, которые отличаются количеством разрядов и степенью роста тарифных коэффициентов. При этом, работодатели изначально определяют размер минимального оклада или тарифной ставки, затем устанавливают величину "шага" коэффициента. В итоге определяется дифференциация заработной платы, отражаемая в тарифной сетке.

Руководствуясь положениями общего трудового законодательства на 2014 - 2015 годы, рассмотрим установление размера минимальной месячной тарифной ставки рабочих первого разряда промышленно-производственного персонала, полностью отработавших норму рабочего времени и выполнивших свои трудовые обязанности (нормы труда), определенные работодателем.

Таблица 3.1

Размер ММТС в период 2005 – 2015 гг. (в рублях)

Период	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.
2005	2010	2129	2164	2196
2006	2242	2354	2381	2403
2007	2700	2797	2854	2903
2008	3021	3166	3284	3341
2009	3554	3746	3817	3842
2010	3867	3991	4037	4107
2011	4207	4367	4417	4417
	1 полугод.		2 полугод.	
2012	4464		4607	
2013	4759		5400	
2014	5400		6000	
2015	6372		6430	

Показатели инфляции в период 2005-2015 гг. (в %), (по данным Росстата) представлены в приложении 8.

Для большей наглядности в ЗАО "СТО-1" рассмотрим индивидуальную оценку качества работы рабочих 6-разряда. Поскольку при 6 разряде тарификации существуют различные надбавки за тяжелый и вредный труд, структура тарифных ставок соответственно варьируется.

Таблица 3.2

Структура тарифных ставок 6 разряда для ЗАО "СТО-1"

Тарифная оценка по факторам								
6-й разряд низшей тарифной сетки					6-й разряд высшей тарифной сетки			
Размер надбавки,	Напряженность	Ответственность	Квалификация	Сумма	Напряженность	Ответственность	Квалификация	Сумма
12	0,591	0,591	0,736	1,790	0,591	0,736	0,736	2,054
16	0,489	0,489	0,830	1,790	0,489	0,830	0,830	2,150
20	0,497	0,497	0,834	1,790	0,497	0,834	0,834	2,156
24	0,495	0,495	0,838	1,790	0,495	0,838	0,838	2,252

Если между тарифными оценками по квалификации и по ответственности принять такие же соотношения, как и в структуре тарифа 6 разряда, мы выведем структуру тарифной сетки для иерархически низшего вида работ на ЗАО "СТО-1", при этом учитывая максимальную надбавку в 24% (табл.3.3).

Таблица 3.3

Структура тарифной сетки наименее значимого участка работ ЗАО "СТО-1"

Разряд	Тарифная оценка по факторам			
	напряженность	квалификация	ответственность	всего
1-й	0,459	0,356	0,185	1,000
2-й	0,459	0,416	0,240	1,160
3-й	0,459	0,567	0,295	1,320
4-й	0,459	0,672	0,349	1,480
5-й	0,459	0,778	0,404	1,640
6-й	0,459	0,883	0,459	1,800

Таким образом, иерархически наиболее значимое производство ЗАО

"СТО-1" будет изложено в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Структура тарифной сетки наиболее значимого участка

Разряд	Тарифная оценка по факторам				Прирост тарифной оценки
	напряженность	квалификация	ответственность	сумма	
1-й	0,459	0,356	0,185	1,000	0
2-й	0,459	0,416	0,325	1,245	7,3
3-й	0,459	0,567	0,464	1,490	12,9
4-й	0,459	0,672	0,604	1,735	17,2
5-й	0,459	0,778	0,743	1,980	20,7
6-й	0,459	0,883	0,883	2,225	23,6

Дифференцирование тарифных оценок по ответственности рассмотрено в таблице 3.5.

Таблица 3.5

Дифференциация тарифной оценки ответственности персонала ЗАО "СТО-1" по уровню приоритетности работ

Уровень приоритетности	Группа для тарифной оценки работ					
	1	2	3	4	5	6
1-й	0,185	0,240	0,295	0,349	0,404	0,459
2-й	0,185	0,268	0,351	0,434	0,517	0,600
3-й	0,185	0,296	0,408	0,519	0,630	0,742
4-й	0,185	0,325	0,464	0,604	0,743	0,883

По представленным данным выходит что такой дифференциацией представлен весь спектр тарифов для ЗАО "СТО-1", а поскольку в таком виде этот диапазон справедлив в основном для крупных предприятий, каким и является ЗАО "СТО-1". то применение данной тарификации справедливо обосновано.

С учетом различных надбавок за вредные условия, опасность и ответственность труда, то целостная тарифная сетка для ЗАО "СТО-1" будет

выглядеть следующим образом (табл.3.6)

Таблица 3.6

Целостная тарифная сетка ЗАО "СТО-1"

Фактор тарифной оценки	Группа для тарифной оценки работ						
	1	2	3	4	5	6	7
Напряженность	0,354	0,459	56	0,761			
Квалификация	0,356	0,461	76	0,672	0,778	0,883	0,978
Ответственность (по уровням приоритетности (производств))							
1	0,185	0,240	0,295	0,349	0,441	0,459	
2	0,185	0,268	0,351	0,445	0,571	0,580	
3	0,185	0,296	0,418	0,519	0,650	0,742	
4	0,185	0,325	0,445	0,650	0,743	0,883	
Условия труда, %	4	8	12	16	20	24	

Разработанная целостная тарифная сетка для ЗАО "СТО-1" позволяет численно сбалансировать все элементы тарифных ставок. Данную схему можно видоизменять и варьировать на основе переговоров. А далее разработанную сетку следует закрепить в договоре, чтобы в дальнейшем четко придерживаться данной системы. Тарификация работ становится более тонкой и гибкой, так как в зависимости от конкретных характеристик места работы сотрудника может "поэлементно" набираться или убавляться.

Общее повышение тарифной ставки рабочих позволит решить одновременно трех задач: осуществлять контроль объема выполненных работ персоналом, повысить уровень мотивации персонала и повысить уровень заработной платы работников с высокой квалификацией и качеством выполняемых работ, что позволит одновременно снизить процент текучести кадров.

3.2 Оценка экономической эффективности мероприятий, направленных на совершенствование системы эффективности персоналом

В качестве предложения по совершенствованию эффективности системы эффективности персоналом в ЗАО "СТО-1" предлагается целостная тарифная

сетка для ЗАО "СТО-1" (табл.3.7), которая позволит численно сбалансировать все элементы тарифных ставок. Данную схему можно видоизменять и варьировать на основе переговоров. А далее разработанную сетку следует закрепить в договоре, чтобы в дальнейшем четко придерживаться данной системы. Тарификация работ становится более тонкой и гибкой, так как в зависимости от конкретных характеристик места работы сотрудника может "поэлементно" набираться или убавляться.

Общее повышение тарифной ставки рабочих позволит решить одновременно трех задач: осуществлять контроль объема выполненных работ персоналом, повысить уровень мотивации персонала и повысить уровень заработной платы работников с высокой квалификацией и качеством выполняемых работ, что позволит одновременно снизить процент текучести кадров.

Таблица 3.7

Целостная тарифная сетка ЗАО "СТО-1"

Фактор тарифной оценки	Группа для тарифной оценки работ						
	1	2	3	4	5	6	7
Напряженность	0,354	0,459	56	0,761			
Квалификация	0,356	0,461	76	0,672	0,778	0,883	0,978
Ответственность (по уровням приоритетности (производств))							
1	0,185	0,240	0,295	0,349	0,441	0,459	
2	0,185	0,268	0,351	0,445	0,571	0,580	
3	0,185	0,296	0,418	0,519	0,650	0,742	
4	0,185	0,325	0,445	0,650	0,743	0,883	
Условия труда, %	4	8	12	16	20	24	

Результативность организации важная составляющая экономической эффективности организации, при этом необходимо учитывать экономичность предлагаемых мероприятий. Соответственно, имеет смысл достижение максимального эффекта с минимальными затратами на его достижение.

При этом экономия может оказать влияние не только на производительность трудовых ресурсов, но и экономии самой системы. Таким

образов, эффективное управление персоналом действует на трудовые ресурсы, управляя ее параметрами в нужном для организации направлении.

Этого можно достичь различными способами, но самый правильный способ является самым экономичным. При этом этот эффект можно увидеть при сравнении планируемого и фактического уровня состояния трудовых ресурсов.

После всего вышесказанного можно сделать вывод о том, что экономический эффект или хозяйственный результат компании – есть количество продукции или услуг в стоимостном выражении. При этом конечный эффект должен быть сопоставим с понесенными затратами.

В качестве одного из методов оценки эффективности внедрения новой тарифной сетки рассмотрим формулу оценки, учитывающую эффекты, возникающие при увеличении производительности труда и снижении текучести кадров. Вначале определяются отдельные показатели эффективности:

Эффект от уменьшения текучести кадров (ежемесячный):

$$\Delta m = Z_n \cdot P \cdot K_{m_1} - K_{m_2} = 258 \cdot 377 \cdot 0,02 - 0,008 = 1167,2 \text{ руб.}$$

где:

Z_n – затраты на новичка:

$$Z_n = Z_{om} / P_{om} = 2580 / 10 = 258 \text{ руб.}$$

$Z_{от}$ – затраты на отбор персонала,

$P_{от}$ – количество отобранных кандидатов,

P – среднесписочная численность работников,

K_t – коэффициент текучести = число уволенных работников:

$$K_{m_1} = P_{yg} / P = 7 / 377 = 0,02$$

$$K_{m_2} = P_{yg} / P = 3 / 377 = 0,008$$

Эффект от увеличения производительности труда (ежемесячный):

$$\Delta_n = P \cdot D_m \cdot \Pi_2 - \Pi_1 = 377 \cdot 22 \cdot 591,4 - 585,2 = 51422,8 \text{ руб.}$$

где:

P – количество работников,

D_m – количество рабочих дней, отработанных ими за месяц,

Π – производительность труда как отношение объема продаж за день к числу работников:

$$\Pi_1 = O_n / D_m \cdot P = 4853321 / 22 \cdot 373 = 591,4$$

$$\Pi_2 = O_n / D_m \cdot P = 4853321 / 22 \cdot 377 = 585,2$$

O_p – объем произведенной продукции (работ, услуг) в течение определенного календарного периода, руб.

Суммарная эффективность в год:

$$\mathcal{E}_c = 1167,2 + 51422,8 \cdot 12 = 631080 \text{ руб.}$$

Таким образом, можно сказать, что изменение тарифной сетки ЗАО "СТО-1" позволит снизить текучесть кадров и увеличить производительность труда, что повлечет за собой годовой экономический эффект 631 080 руб.

Заключение

Анализ теоретических положений позволил сформулировать следующий вывод. Продуктивное развитие организации основывается не только на изменении технологической, но и человеческой составляющей деятельности организации: на изменении ценностей, лежащих в основе сотрудничества людей. Организации в настоящее время обращают огромное влияние на подбор персонала, справедливо полагая, что это поможет ее успешному развитию, так как персонал – одно из главных конкурентных преимуществ компании. Подбор персонала на предприятии необходимо организовывать на грамотном и качественно новом уровне, чтобы нанимаемый персонал мог легко перестраиваться и переучиваться в соответствии с меняющимися условиями действительности.

Решающим условием для обеспечения производительности труда, конкурентоспособности выпускаемой продукции и увеличения объемов продаж компании все чаще становится искусство эффективности людьми. Именно поэтому в последнее время особенно актуален вопрос стимулирования персонала к выполнению работы. Необходимо учиться создавать программы мотивирования работников в соответствии с целями фирмы.

Во второй главе исследования дан анализ существующей системы эффективности персоналом ЗАО "СТО-1". Сначала проведен анализ основных технико-экономических показателей организации. И хотя показатели выручки и прибыли находятся в удовлетворительном состоянии, все исчисленные показатели платежеспособности предприятия, а именно показатели абсолютной, промежуточной и текущей ликвидности ЗАО "СТО-1" ниже нормативных показателей. Это свидетельствует о недостаточной, низкой платежеспособности организации.

По результатам проведенного анализа количества фактически отработанных человеко-часов можно судить о том, что в 2015 году потери рабочего времени по сравнению с 2014 годом снизились, что большей частью

связано со снижением численности персонала. Общее снижение потерь составило 1727 человеко-дней, или 12,7 %.

Указанное снижение потерь рабочего времени главным образом обеспечено за счет снижения ежегодных и учебных отпусков, в меньшей степени - за счет снижения периодов болезни. Однако, несмотря на снижение численности персонала, увеличилось число прогулов на 16,7%.

Исходя из проведенного анализа можно отметить, что для эффективного развития предприятия необходимо в первую очередь совершенствовать его кадровую политику и внедрять эффективную систему эффективности персоналом, а именно внедрение системы мотивации и изменение структуры эффективности кадрами. Это позволит повысить эффективность использования персонала предприятия в соответствии с ростом объемов производства, применением новых прогрессивных технологий производства и повышения требований к качеству продукции.

В третьей главе проанализирован процесс внедрения системы премирования рабочих на основе индивидуальной оценки качества работы. Общее повышение тарифной ставки рабочих позволит решить одновременно трех задач: осуществлять контроль объема выполненных работ персоналом, повысить уровень мотивации персонала и повысить уровень заработной платы работников с высокой квалификацией и качеством выполняемых работ, что позволит одновременно снизить процент текучести кадров.

Расчет экономической эффективности показал, что изменение тарифной сетки ЗАО "СТО-1" позволит снизить текучесть кадров и увеличить производительность труда, что повлечет за собой годовой экономический эффект 631 080 руб.

Список использованных источников

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2013 N 6-ФКЗ, от 30.12.2013 N 7-ФКЗ, от 05.02.2015 N 2-ФКЗ, от 21.07.2015 N 11-ФКЗ)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 23.05.2016 N 146-ФЗ).
3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 30.12.2015)
4. Аренков И.А., Салихова Я.Ю., Гаврилова М.А. Конкурентный потенциал предприятия: модель и стратегии развития// Проблемы современной экономики – 2011. - №4 (40) - С.123.
5. Аширов Д.А. Управление персоналом. Учебное пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2014.
6. Аширов Д.А. Кадровый менеджмент в организации. - М., 2015. – 361с.
7. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Учебное пособие для студентов средних профессиональных учебных заведений. / Т.Ю. Базаров. – 4-е изд., М.: Издательский центр "Академия", 2014.
8. Басыров, Р.И. 1С-Битрикс: Корпоративный портал. Повышение эффективности компании. 2-е изд. / Р.И. Басыров // Питер, М.: Питер, 2012.- 412 с.
9. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Учеб. Пособие. - М., 2014. – 641с.
10. Бухалков, М.И. Планирование на предприятии: учебник. – 3-е изд., испр. и доп. – М.:ИНФРА-М, 2013, - 416 с.
11. Быков В., Пичко Н. Корпоративная культура в системе социально-трудовых отношений //Общество и экономика. – 2015. - №3. – С.136-144.
12. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2011. - 501с.

13. Гуртов В., Кекконен А. Модели среднесрочного прогнозирования спроса экономики на квалифицированные кадры / "Кадровик. Рекрутинг для кадровика", 2010, № 4.
14. Гусак-Катрич Ю.А. Охрана труда, СПб.: ПИТЕР, 2014. - 86с.
15. Дорофеев В.Д. Менеджмент: учеб. пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопап. – ИНФРА-М, 2011. – 397с.
16. Дырин С.П. Управление персоналом: многовариантный характер современной российской практики. СПб.: Петрополис, 2015. - 216 с.
17. Дырин С. Управление персоналом: от кадрового подхода к многоаспектному // "Кадровик. Кадровый менеджмент", 2010, № 9.
18. Егоров С.Н. Управление персоналом. – Изд.: ПГУ Пенза, 2013. – 417с.
19. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 3-е изд. Н. Новгород: НИМБ, 2011. – 541с.
20. Жуков А. Аудит организации труда // "Кадровик. Трудовое право для кадровика", 2015, № 5.
21. Журавлев П.В., Карташов С.А., Одегов Ю.Г. Технология эффективности персоналом. Настольная книга менеджеров. - М.: Экзамен, 2010. – 410с.
22. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. Мастера психологии. – СПб.: Питер, 2014.
23. Каверин С.Б. Мотивация труда. - М.: Институт психологии РАН, 2014.
24. Кибанов А. Методология оценки экономической и социальной эффективности совершенствования эффективности персоналом // "Кадровик. Кадровый менеджмент", 2010, № 12.
25. Кибанов А.Я. Основы эффективности персоналом. / Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2015.
26. Кибанов А.Я.. Управление персоналом организации: Учебник, 4-е издание, доп. и перераб. -М., 2010
27. Кнорринг В.И. Искусство эффективности : учебник для вузов. – М., 2013. – 288 с.

28. Колесников А.В. Корпоративная культура современных организаций: Курс лекций. – М.: Альфа-Пресс, 2011.
29. Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации / Под ред. К.Н. Гусова. ООО "ТК Велби", ООО "Издательство Проспект", 2015 .
30. Кошарная Г.Б. Управление персоналом (новые кадровые технологии): Методические указания – Изд.: ПГУ Пенза, 2015. – 364с.
31. Крячко К. С. Эффективная мотивация персонала [Текст] / К. С. Крячко // Экономическая наука и практика: материалы II междунар. науч. конф. (г. Чита, февраль 2014 г.). — Чита: Издательство Молодой ученый, 2014. — С. 65-71.
32. Ламбен Ж.-Ж.. Менеджмент, ориентированный на рынок / Пер. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. СПб.: Питер, 2011. с. 96.
33. Лытнева Н.А. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов и фонда заработной платы организаций [Текст] // Аудитор. – 2012. - №8. – с. 38-47.
34. Лытнева Н.А. Система показателей экономики труда в управлении кадровым потенциалом организации [Текст] // Вестник ОрелГАУ. – 2012. – № 2 (3). – С. 131-135.
35. Магура М.И. Организационная культура как средство успешной оказания организационных изменений // Управление персоналом. 2014, N 1. С. 24 - 29.
36. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2010. – 511с.
37. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: Инфра-М, 2015.
38. Мицкевич А.А. Влияние стратегических позиций на систему мотивации // Экономические стратегии. 2014. № 8. - С. 4
39. Мосейчук М.А. Нормирование труда - понятие, виды и законодательное регулирование // Заработная плата. 2015. № 2.

40. Менеджмент: Учебное пособие для ВУЗов / Под ред. Ю.В. Кузнецова, В.И. Подлесных. – СПб: Издательский дом «Бизнес - пресса», 2011 – 428с.
41. Мордовин С.К. Управление персоналом: Современная российская практика. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2013.
42. Мотивация персонала 2016: что движет россиянами при выборе места работы? [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.kellyservices.ru/RU/About-Us/News/2014/14082014/>
43. Рофе А.И. Организация и нормирование труда: Учебник для вузов. - М.: Издательство «Мик», 2014. - 368 с.
44. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник / Г.В. Савицкая. – 4-е изд., исправленное и дополненное. – Москва: Инфра-М, 2013. – 704с.
45. Сергеев И.В. Экономика предприятия. – 2-е изд., перераб., и доп. – М.: Финансы и статистика, 2015. - 383с.
46. Парушина Н.В. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов и фонда заработной платы организации [Текст] // Аудитор. – 2012. – №8. – С. 38–47.
47. Петрова С. Управление развитием кадрового потенциала в экономике /"Кадровик. Кадровый менеджмент", 2010, № 2. - С 3.
48. Петров В.И. «Анализ использования трудовых ресурсов предприятия» [Текст] : учебное пособие / СПб – 2011.
49. Плеханов А. Управление трудовым потенциалом предприятия [Текст] // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. – № 3. – С. 14-15.
50. Рабцевич А.А. Профессионально – квалификационные возможности как фактор инновационной ориентации работников / А.А. Рабцевич // Актуальные вопросы экономики и права: материалы Международной заочной конференции, 10 – 12 июня 2015г. – Уфа: Башкирский государственный университет, 2015. – С.36-38.
51. Рабцевич А.А. Проблемы эффективности на предприятии / А.И. Хабилова, А.А. Рабцевич // Наука, образование и общество: проблемы и

перспективы развития: материалы Международной научно – практической конференции, 29 марта 2014 г. – Тамбов: ООО «Консалтинговая компания Юком», 2014 .- С.151-152.

52. Тихомирова О.Г. Менеджмент организации: история, теория, практика. Учебное пособие.- М.: ИНФРА-М, 2013.

53. Трофимов Н.С. Современное управление персоналом организации. – СПб.: Канди, 2014.

54. Харский К.В. Благонадежность и лояльность персонала. СПб.: Питер, 2015. - 496 с.

55. Чашина О.Ю. Философия эффективности персоналом компании в современных условиях // "Управление персоналом", 2015, № 18.

56. Чечевицына Л.Н. «Экономика предприятия» [Текст]: учебное пособие / Л.С. Чечевицына, Е.В. Чечевицына. - Ростов н / Дону, 2012;

57. Шапиро С.А., Шатаева О.В. Основы эффективности персоналом в современных организациях. М.: "ГроссМедиа", 2014.

58. Шлафман А.И. Факторы, определяющие темпы развития предпринимательских структур // Журнал правовых и экономических исследований № 1, 2013. С 165-167.

Бухгалтерский баланс

		Коды		
		0710001		
		31	12	2015
Организация	ЗАО "СТО-1"	по ОКПО		
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН		
Вид экономической деятельности	Техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств	по ОКВЭД		
Организационно-правовая форма/форма собственности	Закрытое акционерное общество	по ОКОПФ/ОКФС		
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)		по ОКЕИ		
Местонахождение (адрес)	446010, Самарская обл., г.Сызрань, ул.Гоголя, 17, 87.			
		96387630		
		6325041346		
		50.20		
		384 (385)		

Наименование показателя	Код	На конец 2015	На конец 2014	На конец 2013
АКТИВ				
I Внеоборотные активы				
Нематериальные активы	1130	53 563	331 036	152 543
Материальные активы	1140			
Основные средства	1150	827 569	567 257	549 414
Дох. влож. в мат. ценности	1160			
Финансовые вложения	1170	345 079	145 429	16 476
Отложенные налоговые активы	1180			97 465
Итого	1100	1 226 211	1 043 722	815 898
II Оборотные активы				
Запасы	1210	2 199 562	2 698 250	2 306 190
НДС по приобретенным ценностям	1220	17 420	17 226	13 004
Дебиторская задолженность	1230	1507011	991510	753958
Финансовые вложения	1240	527 912	996 257	173 084
Денежные средства	1250	325 456	36 909	12 900
Прочие	1260			
Итого	1200	4 985 224	4 740 152	3 259 136
Баланс	1600	6 211 435	5 783 874	4 075 034
ПАССИВ				
III Капитал и резервы				
Уставной капитал	1310	240 256	240 256	240 256
Добавочный капитал	1350	480 017	494 271	521 764
Резервный капитал	1360	36 038	6 545	6 545
Нераспределенная прибыль	1370	1 206 225	232 848	126 111
Итого	1300	1 962 536	973 920	894 676

IV Долгосрчные обязательства				
Заемные средства	1410		234 915	
Отложенные налоговые обязательства	1420	175 154	143 970	186 787
Итого	1400	175 154	378 885	186 787
V Краткосрочные обязательства				
Заемные средства	1510	259 193	1 173 649	630 000
Кредиторская задолженность	1520	3 809 830	3 237 262	2 348 355
Доходы будущих периодов	1530	2 505	17 862	13 938
Прочие	1550	2 217	2 296	1 278
Итого	1500	4 073 745	4 431 069	2 993 571
Баланс	1700	6 211 435	5 783 874	4 075 034

Отчет о финансовых результатах

		Коды	
		0710002	
Организац ия	_____ ЗАО "СТО-1"	Форма по ОКУД Дата (число, месяц, год)	
Идентификационный номер налогоплательщика	_____ по ОКПО	ИНН	96387630
Вид экономической деятельности	_____ Техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств	по ОКВЭД	6325041346
Организационно-правовая форма/форма собственности	_____ Закрытое акционерное общество	по ОКОПФ/ОКФС	50.20
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)	_____ по ОКЕИ		384 (385)

Наименование показателя	Код	На конец 2014г.	На конец 2013г.
Выручка	2110	3 359 690	2 560 073
Себестоимость	2120	2 493 976	2 354 492
Валовая прибыль	2100	865 714	205 581
Коммерческие расходы	2210	20 802	14 711
Прибыль	2200	546 869	190 870
Доходы от участия в других организациях	2310	132 573	60 613
Прочие доходы	2340	298 043	388 915
Прочие расходы	2350	595 006	
Прибыль до налогообложения	2300	591 018	398 501
Налог на прибыль	2410	114215,6	79700,2
Чистая прибыль	2400	476802,4	318800,8

Показатели инфляции в период 2005-2014 гг. (в %),
(по данным Росстата)

Период	Показатель инфляции	
2005	Поквартальные данные/Нарастающие данные по итогу года	2,1/10,9
2006	Поквартальные данные/Нарастающие данные по итогу года	1,7/9,0
2007	Поквартальные данные/Нарастающие данные по итогу года	4,1/11,9
2008	Поквартальные данные/Нарастающие данные по итогу года	2,5/13,3
2009	Поквартальные данные/Нарастающие данные по итогу года	0,65/8,8
2010	Поквартальные данные/Нарастающие данные по итогу года	2,5/13,3
2011	Поквартальные данные/Нарастающие данные по итогу года	1,3/6,1
2012	Поквартальные данные/Нарастающие данные по итогу года	1,4/6,6
2013	Поквартальные данные/Нарастающие данные по итогу года	1,7/6,5
2014	Поквартальные данные/Нарастающие данные по итогу года	4,76/111,4
2015	Поквартальные данные/Нарастающие данные по итогу года	7,4/132,4

Бакалаврская работа выполнена мною самостоятельно.

Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в _____ экземплярах.

Библиография составляет _____ наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру «_____» _____ 2016 г.

Дата «___» _____ 2016г.

Студент _____
(Подпись)

(Н.В. Кузьмина)
(Имя, отчество, фамилия)