

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

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)  
Кафедра «Менеджмент организации»  
(наименование кафедры)

38.03.02 Менеджмент  
(код и наименование направления подготовки)

Управление человеческими ресурсами  
(направленность (профиль))

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Совершенствование организации труда персонала хозяйствующего  
субъекта (на примере ООО «Самира»)»

Студент(ка)

Н.В. Касатова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель,  
(ученая степень, ученое звание)

к.п.н., доцент кафедры  
«Менеджмент организации» А.  
Л. Никишина

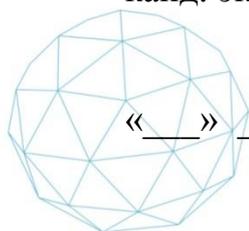
(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

**Допустить к защите**

Заведующий кафедрой «Менеджмент организации»  
канд. экон. наук Васильева С.Е.

(личная подпись)



«    » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Тольятти 2017



**Росдистант**  
ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)  
Кафедра «Менеджмент организации»  
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДАЮ  
Зав.кафедрой «Менеджмент организации»

\_\_\_\_\_ С.Е. Васильева  
(подпись) (И.О. Фамилия)  
« 28 » декабря 2016 г.

**ЗАДАНИЕ**  
**на выполнение бакалаврской работы**

Студент Касатова Наталья Валерьевна

1. Тема Совершенствование организации труда персонала хозяйствующего субъекта (на примере ООО Самира)

2. Срок сдачи студентом законченной бакалаврской работы 20.05.2017

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Данные и материалы производственной практики.

3.2. Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов, документов, по финансово-хозяйственной деятельности ООО «Самира»

4. Содержание бакалаврской работы:

1. Теоретические аспекты организации труда персонала

1.1. Понятие, сущность и содержание организации труда персонала

1.2. Законодательная база организации труда персонала

1.3. Направления совершенствования научной организации труда персонала

2. Анализ организации труда персонала на примере ООО "Самира"

2.1. Краткая характеристика и организационно-экономические показатели деятельности предприятия

2.2. Анализ организации труда персонала

2.3. Проблемы организации труда персонала

3. Разработка мероприятий по совершенствованию организации труда персонала ООО "Самира"

3.1. Мероприятия, направленные на совершенствование организации труда персонала

3.2. Социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий  
Заключение

Библиографический список

Приложения

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;

2. Актуальность, цель и задачи исследования;

3. Основные экономические показатели деятельности организации;

4. Табличные данные по результатам анализа организации труда персонала;

5. Графические данные по результатам анализа организации труда персонала

6. Предложения по совершенствованию управления организации труда персонала;

7. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий организации труда персонала

6. Консультанты по разделам

7. Дата выдачи задания 28 декабря 2016 года.

Руководитель выпускной  
квалификационной работы

\_\_\_\_\_  
(подпись)

А.Л. Никишина

\_\_\_\_\_  
(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Н.В. Касатова

\_\_\_\_\_  
(И.О. Фамилия)

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)  
Кафедра «Менеджмент организации»  
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДАЮ  
Зав.кафедрой «Менеджмент организации»

\_\_\_\_\_ С.Е. Васильева  
(подпись) (И.О. Фамилия)  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН**  
**выполнения бакалаврской работы**

Студента Касатовой Натальи Валерьевны  
По теме «Совершенствование организации труда персонала хозяйствующего субъекта (на примере ООО «Самира»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР	27.03.2017 – 16.04.2017	27.03.2017 – 16.04.2017	выполнено	
Разработка 2 раздела БР	17.04.2017 -30.04.2017	17.04.2017 - 30.04.2017	выполнено	
Разработка 3 раздела БР	01.05.2017 – 10.05.2017	01.05.2017 – 10.05.2017	выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений	10.05.2017 – 15.05.2017	10.05.2017 – 15.05.2017	выполнено	
Предварительная защита БР	29.05.2017	29.05.2017	выполнено	
Окончательное оформления БР, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	22.05.2017 – 24.05.2017	22.05.2017 – 24.05.2017	выполнено	
Допуск к защите заведующего кафедрой	05.06.2017	05.06.2017	выполнено	
Сдача законченной БР на кафедру	20.05.2017	20.05.2017	выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

\_\_\_\_\_ (подпись)

А.Л. Никишина

\_\_\_\_\_ (И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_ (подпись)

Н.В. Касатова

\_\_\_\_\_ (И.О. Фамилия)

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Касатова Наталья Валерьевна

Тема работы: «Совершенствование организации труда персонала хозяйствующего субъекта (на примере ООО «Самира»)»

Научный руководитель: к.п.н., доцент кафедры «Менеджмент организации»  
Никишина Антонина Львовна

---

Цель исследования – провести анализ, и разработать мероприятия по совершенствованию организации труда персонала ООО «Самира».

Объект исследования - Общество с ограниченной ответственностью «Самира», основным видом деятельности, которого является предоставление различного вида услуг населению.

Предмет исследования – проблемы организации труда на предприятии.

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

Краткие выводы по бакалаврской работе:

Вопросы организации труда, правильной его постановки и высокой культуры, получили особую значимость для современного общества, так как задачи управления всеми процессами организации становятся все более и более сложными, а также, повышается и сам уровень социальной ответственности каждого сотрудника.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения могут быть использованы специалистами коммерческих организаций.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 45 источников и 1-го приложения. Общий объем работы, без приложений, 69 страниц машинописного текста, в том числе таблиц- 8, рисунков – 11.

## Содержание

Введение .....	7
1 Теоретические аспекты организации труда персонала .....	10
1.1 Понятие, сущность и содержание организации труда персонала .....	10
1.2 Законодательная база организации труда персонала .....	17
1.3 Направления совершенствования научной организации труда персонала	24
2 Анализ организации труда персонала на примере ООО «Самира» .....	32
2.1 Краткая характеристика и организационно-экономические показатели деятельности предприятия .....	32
2.2 Анализ организации труда персонала .....	39
2.3 Проблемы организации труда персонала .....	48
3 Разработка мероприятий по совершенствованию организации труда персонала ООО «Самира» .....	52
3.1 Мероприятия, направленные на совершенствование организации труда персонала .....	52
3.2 Социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий .....	57
Заключение .....	63
Библиографический список .....	66
Приложение А .....	70

## Введение

Экономическое положение для любого предприятия определяется несколькими основными факторами: уровнем его техники и технологии; обеспеченностью предприятия материальными ресурсами; квалификацией персонала; уровнем организации и управления производством. Все названные факторы взаимосвязаны, однако системообразующим из них является четвертый фактор.

В современных рыночных условиях, рациональное использование труда и человеческих ресурсов является одной из наиболее важных задач для социально-экономического развития. Для решения данной задачи требуется объективно оценивать все трудовые ресурсы, которыми, в настоящее время, располагает общество.

Анализ трудовых ресурсов позволяет увидеть скрытые резервы для повышения эффективности производительности труда, а также, более рационального использования численности работников и рабочего времени.

Все более актуальными становятся организация и нормирование труда, базирующиеся на научной основе. В первую очередь, связано это с тем, что высокая организация трудовой деятельности и научно-обоснованные нормы, для определения затрат труда, являются неотъемлемым условием, для эффективной работы организаций. Порождает это, растущая конкуренция, поэтому всё большее значение приобретает, результативность труда, которая может повышаться, за счёт максимального использования всех способностей каждого из сотрудников, в процессе труда.

Помимо этого, по мере дальнейшей технической модернизации производства, все более возрастает и стоимость единицы рабочего времени, при этом, его экономия достигается, также, за счёт более совершенной организации самого трудового процесса.

Проблемы рациональной организации труда персонала, не только

являлись предметом пристального изучения целого ряда наук, но, также и ежедневной практической деятельности, для руководителей и менеджеров по персоналу многих предприятий и организаций. Современный менеджер по персоналу, не может стать эффективным, в области своей профессиональной деятельности, если, при этом, он не обладает, как необходимыми теоретическими знаниями, так и практическими навыками, в сфере организации труда персонала своего предприятия. Таким образом, вопрос научной организации труда персонала в организации, на современном этапе развития социально-экономических систем, является крайне актуальным.

Вопросы организации труда, правильной его постановки и высокой культуры, получили особую значимость для современного общества, так как задачи управления всеми процессами организации становятся все более и более сложными, а также, повышается и сам уровень социальной ответственности каждого сотрудника.

Таким образом, для обеспечения оптимального уровня научной организации труда, следует повышать и значимость таких личных качеств сотрудников, как их сознательность, дисциплинированность и ответственность, которые тесно взаимосвязаны с культурой, квалификацией, чётким представлением каждого сотрудника о конвергенции собственной жизненной позиции и корпоративной цели. Осознание каждым сотрудником предприятия всей необходимости дальнейшей интенсификации производительности труда, уплотнения рабочего времени, чёткого соблюдения распорядка и режима работы и учёта результата проделанной работы стимулирует творческую активность персонала предприятия.

Поэтому тема бакалаврской работы важна и актуальна.

Цель бакалаврской работы – провести анализ и разработать мероприятия по совершенствованию организации труда персонала ООО «Самира».

Для достижения поставленной в бакалаврской работе цели необходимо будет решить следующие задачи:

1. Провести исследование теоретических аспектов организации труда персонала.

2. Провести анализ организации труда персонала на примере ООО «Самира».

3. Разработать мероприятия по совершенствованию организации труда персонала в ООО «Самира». Определить социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Объектом исследования является Общество с ограниченной ответственностью «Самира», основным видом деятельности, которого является предоставление различного вида услуг населению.

Предметом исследования являются проблемы организации труда на предприятии.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения могут быть использованы специалистами коммерческих организаций.

В первой главе работы, нами были рассмотрены теоретические основы научной организации труда персонала, основные направления по его совершенствованию и законодательные основы, исследованные в работах А. С. Головачевой, В. Б. Бычина, А. К. Зайцева, С. А. Симчаковой, В. И. Шкатуллы и ряда других.

Во второй главе, данной бакалаврской работы, было проведено исследование организации труда персонала на примере ООО «Самира» и дана комплексная оценка организации труда, в данной организации.

В третьей главе бакалаврской работы, был разработан комплекс ряда мероприятий, по дальнейшему совершенствованию в сфере организации труда персонала в ООО «Самира». На основе проведенной оценки, была определена социально-экономическая эффективность всех предложенных мероприятий.

Структура настоящей бакалаврской работы состоит из введения, трёх глав, заключения, библиографического списка и приложений.

# 1 Теоретические аспекты организации труда персонала

## 1.1 Понятие, сущность и содержание организации труда персонала

Организация труда - это упорядоченная система по взаимодействию работников предприятия, как со средствами самого производства, так и между собой в целостном производственном процессе.

Организация труда персонала, как наука, изучает все имеющиеся формы и виды обслуживания рабочих мест, условия труда, режимы труда и отдыха для сотрудников, нормирование труда и другие методы и формы, которые далее обеспечивают наиболее рациональное использование имеющейся рабочей силы на предприятии, с целью получения конечного полезного эффекта от трудовой деятельности персонала.

Как уже отмечалось выше, организация труда, понятие достаточно многогранное, и поэтому следует рассмотреть несколько его определений.

Во-первых, под организацией труда, в наиболее общем виде, следует понимать создание условий и предпосылок, для рационального взаимодействия рабочей силы со средствами производства и сырьём, в целях выполнения установленных для предприятия производственных задач.

Во-вторых, сама организация труда рассматриваться может и как некая, созданная специально функциональная система, и как вид деятельности, реализацией которой занимается специально обученный персонал. Поэтому, организация труда, как некая функциональная система, сформированная на уровне предприятия, являет собой совокупность организационных связей и организационных отношений, между средствами производства и работниками, между сотрудниками, обеспечивающими, при этом, установленный порядок протекания трудового процесса и содействующими достижению требуемой социально-экономической эффективности приложения труда.

Ещё одно из определений: организация труда – это система реализации трудового процесса, устанавливающая условия и порядок выполнения и сочетания составляющих его различных трудовых процессов. Взаимодействие исполнителей и их групп, друг с другом, и со средствами производства, для достижения установленной предметной цели и получения планируемого социально-экономического эффекта.

Организация труда, как вид деятельности – это одна из управленческих функций, часть управления всей организацией, обращенная на формирование, поддержание, упорядочение и дальнейшее развитие системы организации труда, её преобразование на базе инноваций организационного характера. Данный процесс носит устойчивый характер, а субъектами его выступают специалисты функционального подразделения, в системе управления предприятия. Подобным подразделением может являться отдел труда и заработной платы. Функционировать они могут, либо в виде самостоятельного подразделения в организации, либо являться составной частью централизованной службы управления персоналом (или кадровой службы). Руководители, также, выступают субъектами организации труда, по отношению к своим подчинённым. Сами работники тоже могут выступать субъектами организации труда, в процессе самоорганизации, при выполнении данного им производственного задания (то есть своих должностных обязанностей). В деятельности по совершенствованию организации труда, участвовать могут и специалисты иных функциональных подразделений (к примеру, сотрудники служб главного технолога или главного механика и другие).

Ещё один из аспектов организации труда состоит в статике. Статика – это анализ всей организационной системы в существующем виде, на данный момент, что можно зафиксировать в соответствующем документе, к примеру, в карте организации труда предприятия (как текущее состояние), либо же в разработанном организационном проекте (как требуемое состояние, к которому необходимо стремиться) и т. д.

Основными направлениями для организации труда являются:

- разработка рациональных форм разделения и кооперации труда, базирующаяся на разделении отдельных частей производственного процесса, их технологической специфики и квалификационных требований к персоналу;
- организация рабочих мест - оборудование их средствами производства, инструментом, предметами труда, их рациональное размещение, способствующая использованию рациональных приёмов и методов труда;
- обслуживание рабочих мест - поиск наиболее оптимальных вариантов, для взаимодействия основного и вспомогательного персонала предприятия, что даёт возможность для бесперебойного снабжения всех рабочих мест предприятия необходимыми материалами и услугами;
- оптимизация трудового процесса, с помощью применения рациональных приёмов и методов труда, для максимальной экономии рабочего времени персонала, при минимальных затратах физической энергии;
- формирование на рабочих местах сотрудников благоприятных условий для труда, рационализация режимов труда и отдыха персонала;
- аттестация и рационализация рабочих мест - периодическая оценка и учёт, аттестация рабочих мест, для определения их соответствия современным требованиям;
- нормирование труда – вид деятельности, по управлению трудом и производством, сосредоточенный на определении всех требуемых затрат и результатов труда, а также соотношения между численностью сотрудников предприятия и количеством единиц оборудования.

Одну из главных ролей, во всей системе организации труда, на конкретном предприятии, играет социально-психологический климат в коллективе, который, в процессе работы, способствует взаимодействию между собой сотрудников, а также служит появлению новых стимулов, для высокопроизводительной работы.

Важным условием, при этом, несомненно, является строгое соблюдение

всех принципов дисциплины (производственной, трудовой, технологической), а также, трудовая активность и творческая инициатива самого персонала. Когда же, в организации не уделяют необходимого внимания всем указанным вопросам, то эффективность использования труда значительно снижается.

Рациональная организация труда направлена на решение трех основных взаимосвязанных задач: экономической, психофизиологической и социальной.

При этом, экономические задачи содействуют самому рациональному использованию всех материальных и трудовых ресурсов предприятия, давая стимул для непрерывного повышения производительности труда, улучшению качества производимой продукции и услуг, и снижению их себестоимости.

Целями же психофизиологических задач, является сохранение здоровья и жизни персонала предприятия, уже непосредственно, в самом процессе труда, а также, повышение общей его содержательности и привлекательности, для всех сотрудников, вызывая, в целом, общий подъём культуры и эстетики трудового процесса.

Социальные задачи организации труда направлены, прежде всего, на удовлетворение всех существующих потребностей сотрудников предприятия, для обеспечения их благосостояния, защиту интересов, заботу об их уровне жизни, условиях труда и т. д.

Система организации труда взаимосвязана с другими самостоятельными системами, которые существуют на предприятии, и, прежде всего, с системой организации и управления производством. При этом степень самого взаимодействия организации труда, организации производства и его управления между собой, может существенно различаться, от организационного построения самой структуры управления предприятием и используемой им системы построения организации труда персонала.

Если же, вернуться к формулировке трудовой деятельности, как сочетанию средств производства и труда, то рабочее место, производственный участок, цех, да и все предприятие в целом, можно представить как социум.

При этом сами работники, их группы и возникающие между ними на предприятии производственные отношения, представляют собой социальную составляющую, тесным образом связаны с технической составляющей (в том числе и технологической). Следовательно, все проводимые изменения в технологии и технике, непосредственно сказываются на содержании труда самих рабочих, на осуществляемых ими функциях, на соотношении затрат физической и нервной энергии в самом процессе их трудовой деятельности. В связи с этим, возрастают требования и к самой профессиональной подготовке сотрудников, а также, изменяется и отношение каждого сотрудника к выполняемой им работе, формируемое с позиции соответствия её содержания и условий труда, тем требованиям, которые предъявляет сам сотрудник, к ожидаемому им качеству собственной трудовой жизни.

Техническая сторона процесса производства, непосредственно, сказывается на социальной стороне трудовой деятельности и, напротив, требования персонала к обеспечению, для него, высокого качества трудовой жизни понуждают работодателя совершенствовать технологию производства, поднимать уровень технической оснащённости труда, вносить поправки в расстановку персонала, предпринимать иные, подобные меры организационного и технического плана.

На конечную результативность трудового процесса, значительное воздействие оказывают сами условия труда, в которых он протекает. Данная совокупность всех факторов производственной среды, оказывает влияние на функциональное состояние организма персонала в процессе труда, выражаясь в его утомляемости, вплоть до полной потери трудоспособности. Ввиду этого, обеспечение благоприятных условий труда: санитарно-гигиенических и психофизиологических содействует получению лучших экономических и социальных результатов от трудовой деятельности.

Исходя из этого, можно сделать вывод, что усилия по созданию сотрудникам предприятия комфортных и безопасных условий труда, являются

одним из существенных элементов всей системы организации труда персонала.

Практическая реализация более эффективной организации труда, достижима, лишь, при выполнении сотрудниками требований трудовой и технологической дисциплины. Указанное требование, особо существенно, для правильного функционирования всего коллективного трудового процесса, выстроенного на непосредственном трудовом взаимодействии друг с другом исполнителей. Не менее важна и мотивация персонала, где значима роль оплаты и стимулирования труда, так как они, в значительной мере, определяют степень удовлетворенности работника своим трудом, а она, в свою очередь, – склонность к высокопроизводительному труду, творческому подходу к своей работе, поиску самых рациональных способов, для её выполнения.

Основными направлениями, для организации труда менеджеров и руководителей предприятия, являются:

- организация труда, в процессе управления предприятием (разделение труда и его регламентация - определение и строгое следование определенным правилам, инструкциям, нормативам; выбор методов работы);

- организация личного труда, каждого сотрудника, сферы управления (планирование и распределение рабочего времени, управление потоком информации, персональный стиль работы каждого сотрудника, наиболее рациональное ведение деловой переписки и т. п.);

- организация рабочего места сотрудника управления;

- самообразование управленческого персонала.

Создание всех необходимых условий, для высокопроизводительного творческого труда, будет возможно обеспечить, только лишь, при комплексном, системном подходе, в решении проблем научной организации труда.

Организация труда персонала - это совокупность всех конкретных форм и методов для соединения людей и техники в процессе труда, с целью достижения полезного эффекта.

Организация труда руководителя – это использование эффективной

системы приёмов и методов его личной работы, на базе наиболее рациональной организации рабочего места, создания самых оптимальных условий для труда и отдыха, чёткого планирования рабочего дня и ликвидации всех нерациональных этапов, при выполнении управленческих работ и операций.

Организация рабочего места – это совокупность всех проводимых мероприятий, направленных на оборудование рабочего места сотрудника всеми средствами и предметами труда и размещению их в определённом порядке.

В современных экономических условиях, требуется всеми методами поддерживать развитие техники личной работы персонала. Организация личной работы включает в себя планирование индивидуальной деятельности, с применением наиболее современного инструментария, использование которого даёт сотрудникам возможность на индивидуальном уровне, максимально эффективно использовать рабочее время, повышая рентабельность трудового процесса.

Условия труда – это факторы производственной среды и самого трудового процесса, которые оказывают влияние на работоспособность и здоровье персонала, его удовлетворённость трудом, а потому - и на итоговую результативность трудовой деятельности.

Суть всей организации труда заключается в установлении определённого порядка построения и осуществления трудового процесса и раскрывается через все составляющие её элементы, к которым относятся следующие:

1) разделение и кооперация труда – это обособление всех видов трудовой деятельности и система производственных взаимосвязей сотрудников;

2) рациональные приёмы и методы труда, обеспечивающие экономное выполнение всех производственных операций (с точки зрения затрат усилий и времени каждого сотрудника);

3) организация рабочего места – это его оборудование всеми требуемыми средствами производства и наиболее рациональное их размещение на рабочей площади (то есть, его планировка);

4) организация обслуживания рабочего места – все виды обслуживания, формы его предоставления, выбор их непосредственного исполнителя.

Научная организация труда - это комплекс научных знаний и имеющегося передового опыта, который реализован в системе управления персоналом предприятия, для объединения сотрудников в едином рабочем процессе, с целью наиболее эффективного применения всех материальных и трудовых ресурсов.

Выделим основные направления в научной организации труда:

а) внедрение новых, и модернизация уже существующих орудий труда (улучшение рабочих мест и их обслуживания);

б) изменение условий применения труда. (В это понятие входит, как рациональная организация труда, в процессе производства и управления, так и систематизация всех взаимоотношений, между отдельно взятыми элементами и процессами, на предприятии);

в) повышение продуктивности живого труда (рост интенсификации труда, его квалификации, качественное улучшение условий труда, формирование мер, для материального и морального стимулирования персонала, укрепление трудовой дисциплины на предприятии и т. д.).

Таким образом, организация труда, на любом предприятии, заключается в установлении определённого порядка построения всего трудового процесса и его последующего осуществления.

## 1.2 Законодательная база организации труда персонала

База для формирования наиболее благоприятных условий труда, для достижения и согласования различных имеющихся интересов всех сторон трудовых отношений формируется на государственном уровне, методом закрепления в нормах трудового законодательства всех общепризнанных достижений в сфере научной организации труда.

При этом государство устанавливает и определённые гарантии для всех трудовых прав и свобод граждан, а кроме того, обеспечивает защиту прав и законных интересов, как работников, так и работодателей.

Владея правовой базой, можно начинать работу с персоналом, оформлять и вести трудовые отношения, в любой организации. Однако, как показывает имеющийся практический опыт, мало только, лишь знать существующее трудовое законодательство, необходимо ещё уметь грамотно его применять.

Сама вертикаль трудового законодательства выстраивается, при этом, при взаимодействии всех существующих уровней современного нормотворчества: международного, национального, регионального, местного и локального. При построении, либо же совершенствовании на предприятии системы организации труда, на принципах его научной организации, необходимо учитывать, что все те правила, которые определяются каждым из последующих уровней нормотворчества, обязательно должны, по своему содержанию, полностью соответствовать всем уже закреплённым правилам предыдущих уровней.

Базовые основы трудового законодательства закреплены в важнейших международных документах нормативного содержания, таких как:

- Всеобщая декларация прав и свобод человека (статья. 23-24);
- Международный пакт о гражданских правах (статьи 2, 8, 25);
- Международный пакт об экономических, социальных и культурных правах (часть III).

Принят также ряд узко предметных документов, таких как международная Конвенция № 148 «О защите трудящихся от профессионального риска, вызываемого загрязнением воздуха, шумом и вибрацией на рабочих местах». Она предусматривает все возможные меры, направленные на ограничение и предупреждение любых профессиональных рисков на рабочих местах, которые вызываются загрязнением воздуха, шумом и вибрацией, а также, на защиту работников, от указанных рисков.

В Российской Федерации все положения вышеупомянутого нами

международного законодательства развиваются в положениях Конституции РФ, Трудового кодекса РФ и целом ряде федеральных законов.

Целями для трудового законодательства являются создание для трудовых прав и свобод граждан государственных гарантий, благоприятных условий их труда, а также защита прав и интересов работников и работодателей.

Главными задачами трудового законодательства являются формирование требуемых правовых условий, для достижения наиболее оптимального согласования интересов всех сторон трудовых отношений, интересов самого государства, а также правовое регулирование трудовых отношений и прочих, непосредственно, с ними связанных отношений по:

- организации труда и его управлению;
- трудоустройству у работодателя;
- профессиональному обучению и переподготовке, а также повышению квалификации сотрудников;
- ведению коллективных переговоров, социальному партнёрству, заключению коллективных соглашений и договоров;
- участием персонала предприятий и профессиональных союзов трудящихся, в применении трудового законодательства и установлении условий труда в предусмотренных законом случаях;
- материальной ответственности в области труда работодателей и персонала.

Отметим, что в соответствии со статьёй 37 Конституции РФ, любой человек имеет право:

- свободно выбирать для себя профессию и род деятельности;
- распоряжаться собственными способностями к труду;
- на труд в условиях, отвечающим всем требованиям гигиены и безопасности;
- на получение вознаграждения за свою трудовую деятельность, без какой бы то ни было дискриминации и не ниже, чем минимальный размер заработной

платы, определённый федеральным законом;

- на содействие в трудоустройстве, на отдых, на защиту от безработицы и принудительного труда.

Конституционно, для всех граждан Российской Федерации, также гарантируется защита их трудовых прав, с использованием всех установленных федеральным законом способов.

Трудовой кодекс РФ регулирует трудовые отношения в части:

- свободы труда, включая само право на труд, право распоряжаться своими способностями к труду, выбирать род деятельности и профессию;

- запрета дискриминации в сфере труда и принудительного труда;

- защиты от безработицы и поддержка граждан в их трудоустройстве;

- равенство прав и возможностей для всех трудящихся;

- обеспечение права всех трудящихся на своевременную, в полном размере выплачиваемую справедливую заработную плату, обеспечивающую достойное существование, для работника и членов его семьи, и не ниже установленного федеральным законом минимального размера;

- обеспечение права для работников, на их участие в управлении организацией, в установленных законом формах;

- совмещение государственного и договорного регулирования для трудовых отношений и других, непосредственно с ними связанных отношений;

- социальное партнерство, в том числе право на участие трудящихся, работодателей и их объединений, в договорном регулировании трудовых отношений;

- обязательность возмещения причиненного работнику вреда, в связи с осуществлением им, его трудовых обязанностей;

- установление государственных гарантий, в сфере обеспечения прав работников и работодателей, проведении государственного контроля и надзора за их фактическим соблюдением;

- обеспечение, для каждого работника права на защиту государством его

трудовых прав и свобод, в том числе и в судебном порядке;

- обеспечение права на урегулирование индивидуальных и коллективных трудовых споров, а также, права на забастовку в порядке, определённым Трудовым Кодексом и другими федеральными законами;

- обязательство для всех сторон трудового договора, соблюдать условия заключенного ими договора, в том числе, право работодателя требовать от персонала выполнения своих трудовых обязанностей. Бережного отношения к имуществу работодателя, и право персонала требовать от работодателя соблюдать его обязанности по отношению к своим сотрудникам, по нормам трудового законодательства и другим актам, регламентирующим нормы трудового права;

- предоставления права, для представителей профессиональных союзов, проводить профсоюзный контроль, за соблюдением всех норм трудового законодательства, и других актов, включающих нормы трудового права;

- обеспечение права трудящихся на защиту собственного достоинства, во время их трудовой деятельности;

- обеспечение права трудящихся на обязательное социальное страхование.

Иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права это - указы Президента Российской Федерации, постановления Правительства РФ и нормативные правовые акты органов исполнительной власти и местного самоуправления. Нормы трудового права, содержащиеся во всех этих нормативных правовых актах, должны полностью соответствовать ТК РФ.

В соответствии с положениями п. 1 постановления Правительства РФ, от 23 мая 2000 года № 399 «О нормативных правовых актах, содержащих государственные нормативные требования охраны труда», в нашей стране сформирована целостная система нормативных правовых актов.

Государственные нормативные требования, в сфере охраны труда, состоят из межотраслевых и отраслевых правил и типовых инструкций по

охране труда, санитарных, строительных, гигиенических нормативов, правил, инструкций и государственных стандартов по безопасности труда, свода правил по строительству и проектированию. Также, был утверждён полный перечень видов нормативов, содержащих все государственные требования охраны труда, и сам порядок, по их разработке и принятию.

Правовое поле для управления, контроля и надзора за безопасностью и охраной труда организовывается всей развитой и многообразной системой законодательных и нормативных правовых актов, которые регулируют самые различные стороны и вопросы, в решении сложной и комплексной проблемы, по обеспечению условий и безопасности труда.

С целью осуществления всех законодательных и нормативных требований, была создана система управления охраной труда (СУОТ), где, за каждым элементом и органом зафиксированы свои функции, обязанности и сфера деятельности, её процедура и порядок.

Законодательный акт по охране труда - это акт, закрепляющий право трудящихся на охрану труда в ходе своей трудовой деятельности, принятый либо утверждённый уполномоченным законодательным органом.

Нормативный правовой акт по охране труда - это акт, закрепляющий систему правовых, санитарно-гигиенических, организационно-технических и лечебно-профилактических требований, которые направлены на обеспечение безопасности, сохранение здоровья и работоспособности трудящихся в процессе труда.

Лицо, поступающее на работу, при заключении трудового договора, предъявляет работодателю следующие документы:

- паспорт, либо иной документ, удостоверяющий личность работника;
- трудовую книжку, кроме тех случаев, когда трудовой договор с работником заключается впервые, или если работник утраивается на данную работу на условиях совместительства;
- страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;

- документы воинского учёта - для военнообязанных, а также лиц, подлежащих призыву на действительную военную службу;

- документ об образовании, квалификации, либо наличии у работника специальных знаний, в случае его трудоустройства на работу, которая требует специальной подготовки.

В случае заключения трудового договора впервые, оформление трудовой книжки и страхового свидетельства государственного пенсионного страхования производится работодателем. Работодатель, также обязан застраховать каждого работника от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний, согласно нормам об обязательном социальном страховании.

Все организационные и учётные документы на предприятии должны быть оформлены согласно нормам Государственного стандарта РФ ГОСТ Р 6.30-2003 «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационной документации. Требования к оформлению документов», который был принят и введён в действие Постановлением Госстандарта России от 3 марта 2003 года. № 65-ст, и который устанавливает сам состав реквизитов документов, а также требования к оформлению реквизитов и требования к бланкам документов.

Со всеми работниками, организация должна иметь базу и средства, для правильного оформления трудовых отношений. В отношениях с бывшими работниками, работодатель, прежде всего, должен соблюдать все требования по архивному хранению документов о состоявшихся с ними, в прошлом, трудовых отношениях, их характере и содержании.

Для отношений с будущими работниками, у работодателя должна быть готова вся необходимая локальная нормативная документации. Для этого, в организации, заранее подготавливают рабочее место, разрабатывают программы адаптации, заключают договора на проведение предварительного медицинского осмотра, и на обучение, по охране труда (при необходимости) и прочее.

Федеральные законы, постановления, инструкции и иные документы, содержащие нормы трудового права, определяют все стороны и любые нюансы трудовых отношений с работниками, поэтому, их крайне необходимо знать, как руководителю организации, так и сотруднику кадровой службы.

### 1.3 Направления совершенствования научной организации труда персонала

Совершенствование организации труда, методами расширения объёма и обогащения всего содержания трудовой деятельности способствует тому, что, устраняется монотонность труда, а также, объединяются воедино все отдельные разрозненные элементы работы, становясь, при этом, более соответствующими требованиям развития персонала. В подобных условиях, каждый сотрудник имеет полную и достоверную информацию о процессе труда и его конечной цели, что необходимо, для понимания его роли в общем процессе производства.

Таким образом, внедрение в деятельность любого предприятия научной организации труда только тогда даст свои положительные результаты, когда одновременно на всех уровнях организации будет осуществляться полное слияние законов науки и практики управления.

Следует учитывать, что на любом предприятии, научная организация труда персонала характеризуется системностью. Располагая самостоятельными функциями, имея конкретные задачи, все автономные структурные элементы предприятия взаимодействуют, строя всю свою работу на основе общности интересов, согласно всем закономерностям научной организации труда.

Поэтому, проблему перевода процессов управления на научную основу организации труда, необходимо решать, именно комплексно, не дробя их на экспериментальное внедрение в каком-то отдельном подразделении.

На первом этапе, организация работы может дать хорошие результаты в

том, либо ином отдельном подразделении, но далее, она уже наверняка будет нарушена и, вероятно, вызовет ряд негативных для предприятия процессов, в виде конфликтов, внутрифирменного разобщения, низкоскоростной работе отдельных подразделений и иных.

Исходя из изложенного, внедрение научной организации труда в деятельность предприятия, лишь тогда даст положительный эффект, когда объединение науки и практики управления проводиться будет одновременно, на всех уровнях управления предприятием. При этом, организовывая работу для каждого структурного подразделения, особо следует заострить внимание на специфике его использования относительно задач всего предприятия, так как организация труда для различных категорий сотрудников всегда неоднородна.

Дальнейшее развитие науки о труде характеризуется поступательным развитием, для всех составляющих её элементов. При этом, само понятие научной организации труда, также неразрывно связано с важными элементами, как гуманизация труда и его интенсификация.

Гуманизация – это основа для построения всех социальных отношений, в современном обществе, и её роль в настоящее время очень трудно было бы переоценить. Являясь реальной и насущной потребностью, гуманизация уже проникает во все направления деятельности государства и каждого человека. А в трудовой сфере, гуманизация основана на положениях утверждённых Всеобщей декларацией прав человека.

При научной организации труда, соблюдение принципа гуманизации позволяет вырабатывать в любом отдельно взятом коллективе, тот необходимый психологический климат, который будет соответствовать всем современным требованиям мирового сообщества к правам и свободам человека.

Интенсификация труда обуславливает собой следующее:

- изучение и классификацию всех функций аппарата управления, а также, всех факторов, непосредственно влияющих на данные функции;
- выработку наиболее рациональных форм разделения труда и трудовых

процессов на предприятии;

- модернизацию управленческой структуры организации;
- выявление и уточнение компетенции каждого работника, всех его прав и должностных обязанностей;
- нахождение всей требуемой информации, на каждом уровне управления, её объёма, способов её получения и методов её дальнейшей обработки;
- оптимизацию всех форм действующих на предприятии документов, всех существующих процессов образования документации.

Научно обоснованный учёт кадров можно также рассматривать, как один из основных элементов научной организации труда. Задача предупреждения и предотвращения текучести кадров персонала высокой квалификации, увеличение всесторонней заинтересованности в выполняемой работе, соединены на каждом предприятии с решением таких кадровых проблем, как осознание и чёткое понимание того, где, когда и какой именно персонал может быть применён с максимальной эффективностью выполняемой им работы, и с наибольшим соответствием определённым для предприятия стратегическим целям.

Также, у руководства должно быть понимание, когда и кто на предприятии должен быть внесён в кадровый резерв, для выдвижения на новую должность, как, и когда может быть передвинут по службе.

Выработка и реализация корпоративной стратегии предприятия, которая в полной мере и наилучшим образом могла бы отвечать всем быстро меняющимся внешним условиям, стала очень важной частью работы, для большинства организаций. Особое значение в современном производстве придаётся именно стратегическому подходу к управлению персоналом.

В современных экономических условиях, труд человека является высокоинтенсивной, ответственной деятельностью, требующей от каждого сотрудника высокой концентрации и выполнения больших объёмов трудовых задач. Ввиду всех этих обстоятельств, во многих организациях, нередко уже

используется ненормированный рабочий день, или же существуют переработки. Проводимые в сфере социальных процессов исследования, показывают, что, существующая интенсификация труда, способна спровоцировать кризис труда.

Кризис труда, как таковой, фактически выражается в утрате сотрудниками положительного восприятия собственной трудовой деятельности, а также, он сопровождается массовым ощущением неопределенности и организационной тревоги среди работников.

В подобной ситуации, необходимо совершенствовать уже существующие методы организации труда, что позволит обеспечить, как экономию времени (на базе снижения затрат времени, на выполнение всех трудовых процессов), так и улучшить, в целом, производительность труда предприятия, снизив число допускаемых ошибок, уменьшить напряженность труда сотрудников.

В условиях очень жёсткой конкурентной борьбы, практически в любой современной сфере деятельности, требуется максимально использовать трудовой потенциал персонала, но, в то же время, добиться этого, лишь путём увеличения интенсивности трудового процесса, зачастую, невозможно. В таких случаях, резервы роста следует искать в автоматизации труда. Подобные методы позволяют, в итоге, экономить рабочее время сотрудников и, соответственно, в конечном счёте, в дальнейшем, позволят выполнять с повышенной эффективностью большее число трудовых операций.

Эффективная стратегия развития персонала предприятия базируется на четырех краеугольных принципах:

Принцип 1. Связь стратегии бизнеса и стратегии развития персонала. Данный шаг в себя включает полный анализ каждого направления и пункта в стратегии бизнеса предприятия, а также установление требований к персоналу и уровня его участия в реализации этой стратегии.

Участие персонала может быть прямым или косвенным. Например, перевод в другую страну подразделения компании предполагает переезд части

сотрудников, приемна работу персонала в новом регионе и, вероятно, сокращение части штата компании на прежнем месте, может быть и косвенным, например, модификация бренда каких-либо из имеющихся продуктов, вовсе и не приведёт к существенному вовлечению персонала в этот процесс.

Принцип 2. Управление «пулом» талантов. Данный принцип предусматривает сравнение уже имеющегося, на данный момент, на предприятии и необходимого для дальнейшей реализации стратегии «пула» талантов.

Вместо реакции компании, на имеющиеся тенденции рынка труда (такие, как дефицит или профицит рабочей силы), организация планирует, какой (по типу и численности) персонал требуется, для реализации разработанной стратегии бизнеса. На данном этапе исследуются, также, общие тенденции всей кадровой структуры предприятия, включающие в себя показатели текучести кадров, числа сотрудников пенсионного возраста, рекрутинговой активности и т. д.

В дальнейшем, все указанные выше данные, используются для улучшения системы подбора, обучения, распределения функций, между сотрудниками и подразделениями – то есть, формирования сбалансированного «пула» рабочей силы предприятия. Это отличается от стандартного планирование кадрового резерва, которое предполагает лишь ориентацию в отдельности на каждого перспективного работника. Анализ сбалансированного «пула» талантов, также даёт возможность выделить и все ключевые типы работников, наличие которых необходимо на предприятии, для его дальнейшего успешного развития. Далее, уже определяется, какие же из программ предприятия по развитию талантов должны быть расширены, а какие из них, напротив, сокращены.

Принцип 3. Имидж компании, как работодателя. Все предприятия, формирующие стратегию развития персонала, должны хорошо осознать своё собственное позиционирование на рынке, как в глазах соискателей вакансий,

так и в глазах собственного персонала. Подобное, поможет предприятию привлекать, удерживать и мотивировать требующихся им сотрудников. Сама же стратегия развития персонала помогает организации понять, чем же она в итоге отличается от всех других рыночных игроков, и определить собственные конкурентные преимущества на рынке труда.

В организациях, занимающих верхние строчки в рейтингах наиболее привлекательных работодателей, как правило, уже хорошо отработаны все перечисленные нами выше составляющие стратегии. В ряде же случаев, при привлечении персонала, особое внимание уделяется лишь нескольким компонентам.

Принцип 4. Расстановка приоритетов инвестирования в персонал. На данном этапе, соединяются воедино стратегия бизнеса, анализ «пула» талантов и создание имиджа предприятия, как работодателя. В дальнейшем, определяются сами направления, для инвестирования в персонал. Итоговый успех от самого внедрения стратегии развития персонала, как и любого иного глобального преобразования, зависит от качества его исполнения, с точки зрения тактики.

Основную часть работы, по внедрению на предприятии подобной стратегии, как правило, чаще поручают специальным командам кросс-функционального взаимодействия. Деятельность подобных команд оценивает специально создаваемый организационный комитет, в который входит высшее руководство предприятия, оценивающий всю эффективность и своевременность реализации поставленных стратегией задач. Менеджеров по персоналу, также, могут привлекать к описанному процессу, но всё равно, возглавляют разработку и реализацию подобной стратегии, непременно, первые лица организации.

В целом же, сама сущность стратегического менеджмента персонала состоит в ответе на три актуальных вопроса:

- где в данный момент находится предприятие и его персонал;

– в каком конкретном направлении, по мнению руководства, должен быть задействован персонал, в соответствии со стратегией предприятия;

-как должен далее развиваться персонал, что бы он мог выполнять все задачи предприятия в будущем.

Ранее считалось, что известна, стратегия должна быть только узкому кругу высших руководителей предприятия и её не следует предавать гласности, то, в настоящее время, отдаётся предпочтение открыто сформулированной кадровой политике. Считается, что стратегия должна быть делом, не только руководства предприятия, но и всего персонала, чтобы быть эффективной и реальной.

Принцип оптимального содержания трудового процесса состоит во включении в его состав всех элементов, которые бы обеспечивали максимально благоприятное для персонала предприятия сочетание умственной и физической деятельности и ритмичность самого трудового процесса. Правильное же сочетание умственной и физической нагрузки добиваются выбором наиболее оптимальных конфигураций для всего технологического и функционального разделения труда.

Существенную роль, в данном процессе, играет равномерная работа рук, ног, корпуса, которая создаёт условия не только лишь для роста производительности труда, но и для снижения общего утомления персонала в самом процессе труда. Формирование чёткого трудового ритма достигается при помощи специализации самих рабочих мест на выполнении определённого круга операций, ликвидация случаев отвлечения сотрудника от его трудовых обязанностей.

Организация труда - это комплексная система научно-обоснованных мероприятий, которые направлены на обеспечение всех условий, для самого оптимального функционирования рабочей силы, непосредственно в процессе производства, содействующих достижению наивысшей результативности для трудовой деятельности, развитию всего производства интенсивным путём.

На использование трудового потенциала каждого сотрудника, оказывают влияние, также, и сами социально-психологические условия, существующие на предприятии: социально-демографическая структура коллектива, совокупность интересов, ценностных ориентаций сотрудников, стиль руководства и т. д.

Таким образом, можно сделать вывод, что организация труда - одна из важнейших характеристик качества трудовой жизни, непосредственно влияющая на изменение всего характера труда, способная повысить мотивацию и производительность труда сотрудников.

## 2 Анализ организации труда персонала на примере ООО «Самира»

### 2.1 Краткая характеристика и организационно-экономические показатели деятельности предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Самира» (сокращённое наименование ООО «Самира») было организовано 16 мая 2016 года.

Юридический адрес совпадает с фактическим: 413540, Саратовская область, Краснопартизанский район, рп Горный, ул. Садовая, д. 3/2.

ИНН/ 6445018363, КПП 644501001, ОГРН 1166451063437, ОКПО 02511928, ОКАТО 63224551000, ОКТМО 63624151051.

ООО «Самира», создано в соответствии с Федеральным законом № 14-ФЗ от 8 февраля 1998 года «Об обществах с ограниченной ответственностью» и Гражданским кодексом Российской Федерации.

Единственным учредителем общества является Касатов Андрей Владимирович.

Общество является юридическим лицом и строит свою деятельность на основании Устава и действующего законодательства Российской Федерации.

Основным направлением деятельности рассматриваемой организации является «деятельность, связанная с использованием вычислительной техники и информационных технологий, прочая» (код ОКВЭД 62.09). Всего организацией зарегистрировано 533 вида экономической деятельности.

Общество вправе осуществлять любые виды деятельности, не запрещённые законом.

Общество использует упрощённую систему налогообложения (УСН).

Структура управления ООО «Самира» организована по традиционному принципу и является комбинацией линейной и функциональной управленческих систем.

Руководство текущей деятельностью ООО «Самира» осуществляется генеральным директором общества, назначенным решением единственного участника Общества сроком на три года.

Важным преимуществом работы организации является широкий ассортимент услуг, наличие достаточного количества квалифицированного персонала и возможность выполнения работ в короткие сроки.

Общество с ограниченной ответственностью «Самира» осуществляет любые виды деятельности, не запрещённые законодательством РФ, включая, но, не ограничиваясь следующим:

- ремонт, обслуживание и реализация теплотехнического, торгового, перерабатывающего сельскохозяйственного и кулинарного оборудования, высоковольтной, низковольтной электротехнической аппаратуры, электробытовой техники;

- изготовление, ремонт, обслуживание, монтаж и пусконаладка контрольно-измерительных приборов и автоматики во всех сферах их применения и реализации;

- торговая деятельность;

- погрузочно-разгрузочные и транспортно-экспедиционные работы и услуги.

Основными задачами Общества с ограниченной ответственностью «Самира» является продвижение услуг в другие регионы. Для достижения этой цели, ООО «Самира» старается по возможности снизить себестоимость оказываемых услуг и работ, повысить их качество.

Общество осуществляет учёт результатов работ, ведёт оперативный, бухгалтерский и статистический учёт по нормам, действующим в Российской Федерации. Финансовый год Общества совпадает с календарным годом.

Планирование деятельности ООО «Самира» включает комплексную разработку таких видов планирования, как: стратегическое, перспективное, текущее и оперативно-календарное. Данные виды планирования при разных

задачах и содержании, тем не менее, обладают единством, которое выражается в их общей направленности. Во всех трех видах планирования соблюдается правило обоснования величины устанавливаемых плановых показателей технической характеристик используемых средств, орудий и предметов труда, технологии и организации производства, а также расчетом экономической эффективности принимаемых плановых заданий.

Внутрифирменное планирование производства представляет собой исходную и важную стадию управления всей организацией как системой управления, которая во многом определяет конечный результат ее функционирования.

Технико-экономическое планирование ООО «Самира» организует и осуществляет как контроль производственно-хозяйственной деятельности Общества, так и его внутрипроизводственных звеньев. Оно включает:

- 1) разработку перспективных и текущих планов предприятия и подразделений;
- 2) определение объемов реализации услуг в плановом периоде;
- 3) установление плановых размеров трудовых и материальных ресурсов, необходимых для выполнения плана;
- 4) доведение плановых заданий по реализации услуг до исполнителей;
- 5) организацию систематического контроля, за ходом выполнения всех показателей производственно-хозяйственной деятельности;

В 2016 году, ООО «Самира» вело хозяйственную деятельность в 2 и 3 кварталах. В течение года организацией было оказано услуг и выполнено работ на общую сумму 12 470 тыс. руб. Чистая прибыль Общества за 2016 год составила 2 830 тыс. руб.

В 1 квартале 2017 года объем товарооборота Общества составил 5116 тыс. рублей, а чистая прибыль достигла суммы 1 358 тыс. руб.

Данные о прибылях и убытках Общества приведены в таблице 2.1

Таблица 2.1 - Основные показатели деятельности общества

Показатель	3 кв. 2016 г., тыс. руб.	4 кв. 2016 г., тыс. руб.	Темп прироста, %	1 кв. 2017 г., тыс. руб.	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	7
Выручка	4 826	7 644	58	5 116	-33
Себестоимость	3 561	5 589	57	3 520	-33
Валовая прибыль	1 265	2 055	62	1 596	-22
Прибыль от реализации	1 265	2 055	62	1 596	-22
Прибыль от финансово- хозяйственной деятельности	1 386	2 124	53	1 648	-22
Чистая прибыль	1 075	1 755	63	1 358	-23
Рентабельность продаж	2,82	2,72	-4	2,21	-19

Как видно из данных таблицы 2.1, в 1 квартале 2017 года, по сравнению с 4 кварталом 2016 года, наблюдается очень существенное (на 33 %) снижение показателей реализации услуг организации. Отчасти данное обстоятельство объясняется объективными причинами – общим снижением деловой активности в стране в начале января, в связи с большим количеством праздничных дней.

В то же время, стоит отметить, что темпы снижения валовой прибыли, чистой прибыли и рентабельности ниже, чем сам темп снижения показателей выручки Общества, соответственно на 33 %, 30 % и 42 %. Эти показатели говорят о росте эффективности деятельности организации. Хотя сам показатель рентабельности в 1 квартале 2017 года несколько снизился.

Отметим также, что в 4 квартале 2016 года, в сравнении с 3 кварталом, несмотря на общий рост показателей хозяйственной деятельности Общества, наблюдается снижение показателя рентабельности. По сравнению с 3 кварталом 2016 года, снижение рентабельности в 1 квартале 2017 год ещё более значительно и составляет-19 %.

В целом, всю деятельность организации с момента открытия, можно охарактеризовать положительно, так как произошёл рост объёмов оказания услуг и соответственно, прибыли Общества.

В то же время существенные колебания показателей рентабельности, свидетельствуют обобщей нестабильности экономической эффективности деятельности организации.

В таблице 2.2 дана оценка финансового состояния ООО «Самира».

Таблица 2.2 - Оценка финансового состояния ООО «Самира», ед.

Показатель	Норматив	3 кв. 2016 г.	4 кв. 2016 г.	1 кв. 2017 г.
1	2	3	4	5
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2-0,5	0,12	0,21	0,14
Коэффициент быстрой ликвидности	0,6-1	0,38	0,25	0,17
Коэффициент общей ликвидности	1,5-2	1,59	1,59	0,96
Коэффициент автономии	0,5-0,7	0,63	0,66	0,47
Коэффициент финансирования	0,5-1	0,58	0,52	1,12
Коэффициент финансовой зависимости	0,3-0,5	0,37	0,34	0,53

Стоит отметить, что показатели ликвидности предприятия не совпадают с рекомендуемыми значениями. Более низкие, чем необходимо значения всех показателей ликвидности ООО «Самира» говорят о том, что предприятие неспособно быстро погасить свои долги перед кредиторами в краткосрочном периоде.

Падение платёжеспособности предприятия происходит в основном из-за чрезмерного роста краткосрочной кредиторской задолженности.

Как показывают приведённые значения показателей финансовой устойчивости ООО «Самира», предприятие платёжеспособно в долгосрочном периоде.

Таким образом, организации лучше брать долгосрочные кредиты и следует стремиться уменьшить объём краткосрочных обязательств, особенно кредиторской задолженности.

На рисунке 2.1 наглядно показано как происходит падение рентабельности продаж ООО «Самира».

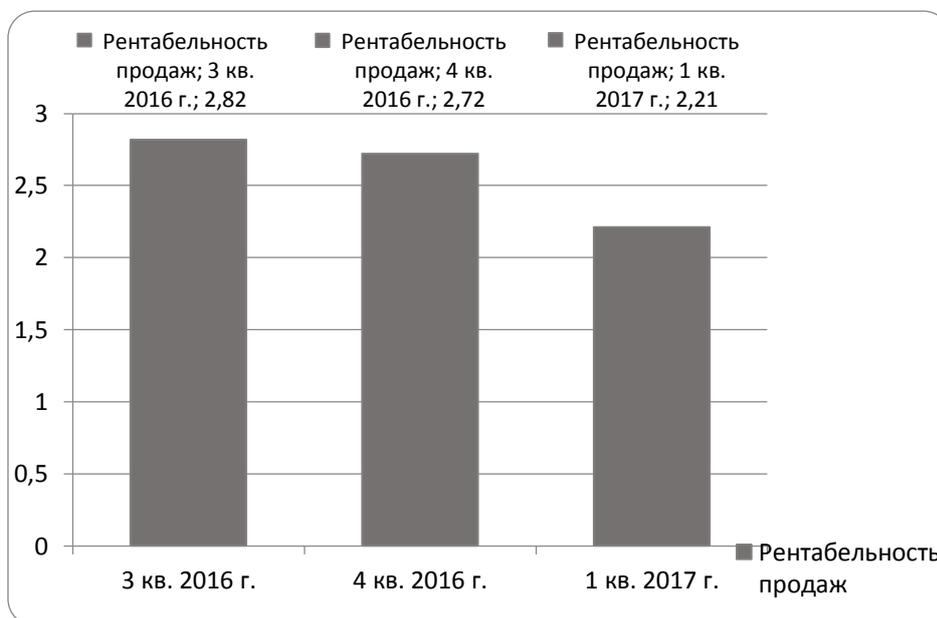


Рисунок 2.1 - Динамика рентабельности ООО «Самира», %

Для определения стратегии рассматриваемой организации и путей её дальнейшего развития, используется инструмент SWOT-анализа (таблица 2.3).

На пересечении разделов образуются четыре поля: «СИБ» (сила и возможности); «СИУ» (сила и угрозы); «СЛВ» (слабости и возможности); «СЛУ» (слабости и угрозы).

Для каждого поля таблицы 2.3 предложены стратегические направления развития. В отношении тех пар, выбранных с поля «СИБ», предложены мероприятия по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде.

Для тех пар, которые оказались на поле «СЛВ», мероприятия построены таким образом, чтобы за счёт появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости.

Для пар находящихся на поле «СИУ», мероприятия предполагают использование силы организации для устранения угроз. Наконец, для пар,

находящихся на поле «СЛУ», предложены такие мероприятия, которые позволили бы ей как избавиться от слабостей, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

Таблица 2.3 - SWOT-матрица

	<p>Возможности (Opportunities):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Рост рынка</li> <li>2.Расширение ассортимента</li> <li>3. Укрепление репутации среди потребителей.</li> <li>4. Расширение перечня предлагаемых услуг</li> </ol>	<p>Угрозы (Threats):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Появление новых конкурентов</li> <li>2.Возрастающее конкурентное давление</li> <li>3. Возрастание затрат, необходимых для сохранения положения на рынке</li> </ol>
<p>Сильные стороны (Strengths):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокое качество услуг</li> <li>2.Гибкая ценовая политика.</li> <li>3. Опытный управленческий персонал (высший менеджмент, специалисты высокой квалификации, с опытом работы в отрасли от 5 до 10 лет)</li> </ol>	<p>1S1O Расширение присутствия на освоенных рынках с использованием технологических преимуществ в сфере управления качеством</p> <p>1S3O Высокое качество услуг позволяет увеличивать рыночную долю за счёт конкурентов</p> <p>2S2O Снижение цен и расширение ассортимента</p> <p>3S3O Концентрация усилий на приоритетных сегментах рынка</p>	<p>2S1T Поставка услуг на новые рынки, прежде</p> <p>1S2T Активная маркетинговая политика для повышения узнаваемости торговой марки</p>
<p>Слабые стороны (Weaknesses):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Низкая прибыльность некоторых видов услуг (в т. ч, из-за высоких издержек)</li> <li>2.Малая известность компании на рынке</li> <li>3.Отсутствие нескольких типов ключевых компетенций</li> </ol>	<p>1W2O Поиск и сбыт новых видов услуг, которые будут приносить прибыль на уже освоенных компанией рынках</p>	<p>1W3T Проведение финансового анализа, оптимизация структуры баланса. Внедрение системы управления издержками предприятия</p> <p>2W2T Формирование стратегии борьбы с конкурентами с использованием маркетинговых средств: PR, реклама, ценовая политика и т.д.</p>

Эффективность деятельности ООО «Самира», несколько ухудшилась в течение 1 квартала 2017 года. Однако, предприятие финансово устойчиво в

долгосрочном периоде, имеет налаженные связи с поставщиками, стабильно увеличивает товарооборот и расширяет долю рынка. Соответственно, есть все условия для того, чтобы устранить недостатки деятельности, повысить доходность и платежеспособность, реализовать стратегию развития Общества, связанную с укреплением и расширением бизнеса. Данные усилия потребуют от компании повышения уровня эффективности управления бизнесом, что напрямую связано с возможностями улучшения работы персонала.

## 2.2 Анализ организации труда персонала

Анализ системы управления персоналом предприятия начинается с оценки численности и структуры работников организации. На рисунке 2.2 представлена динамика общей численности персонала ООО «Самира».

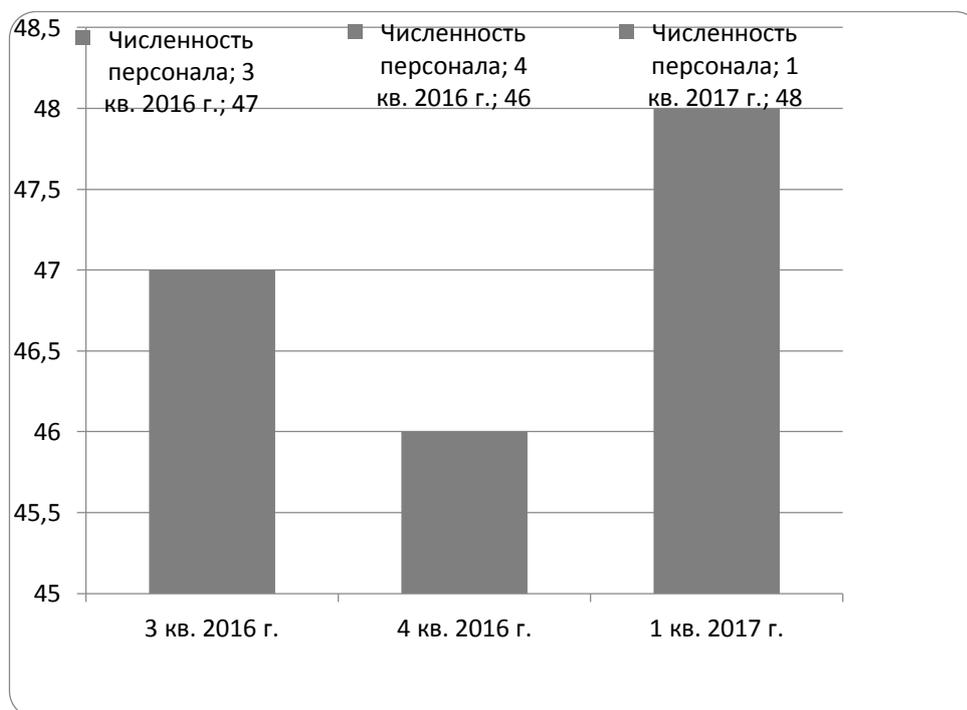


Рисунок 2.2 - Численность персонала ООО «Самира»

Как видно из рисунка 2.2, численность персонала организации не превышает 50 человек. Таким образом, предприятие не является крупным. Организация управления штатом в форме линейно-функциональной структуры вполне целесообразна. Небольшое число уровней управления и небольшой штат сотрудников вполне позволяют избежать таких традиционных недостатков линейно-функциональной структуры управления, как бюрократизм и отчуждение.

В штате организации на 1 января 2017 года согласно штатному расписанию состоит 48 человек. Весь персонал в ООО «Самира» делится на: основной, управленческий и обслуживающий.

1 Управление (директор, главный инженер, менеджеры по сбыту, работники бухгалтерии, юрист) - 9 чел.

2 Основной персонал (электро- и сантехмонтажники, инженеры, бригадиры) - 26 чел.

3. Обслуживающий персонал (технички, водители, экспедиторы) - 11 чел.

Структура персонала наглядно представлена на диаграмме, рисунок 2.3.

Данные рисунка 2.3 показывают, что в структуре персонала организации основной персонал составляет 64,29 %, а управленческий и обслуживающий составляют - 16,07% и 19,64% соответственно.

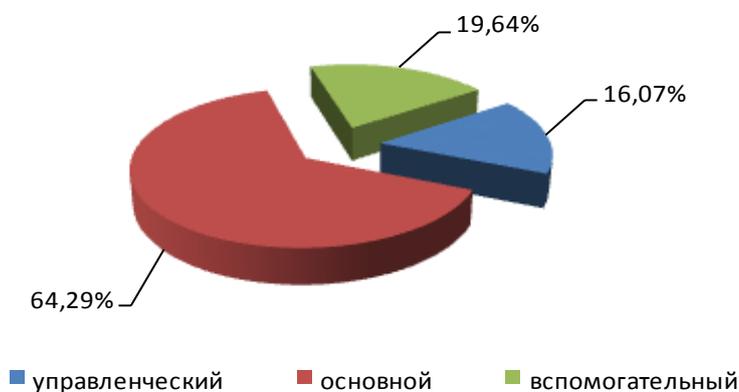


Рисунок 2.3 - Структура персонала ООО «Самира»

Возрастная характеристика персонала организации представлена нами на рисунке 2.4.

Как видим из рисунка 2.4, в ООО «Самира» более половины сотрудников (66,07%) в возрасте от 20 до 40 лет, а 33, 93% сотрудников старше 40 лет.

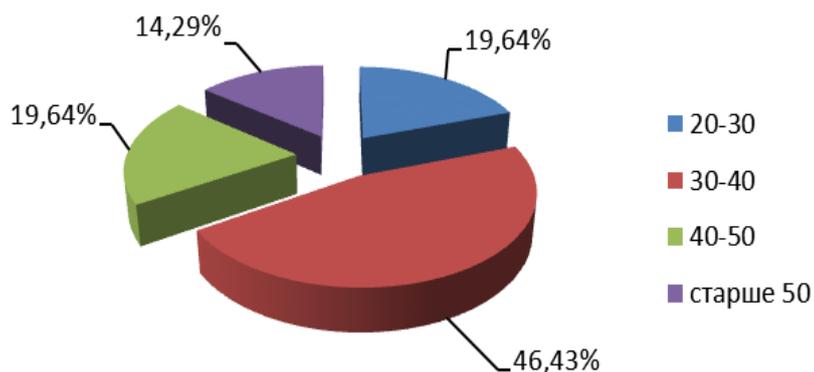


Рисунок 2.4 - Возрастная структура персонала ООО «Самира»

Как наглядно видно из рисунка 2.5, более четверти сотрудников ООО «Самира» (31,58%) имеют высшее образование и одна треть (33,33%) сотрудников - среднее профессиональное образование по специальности.



Рисунок 2.5 - Структура персонала ООО «Самира» по уровню образования

Оплата труда управленческого персонала, достаточно высокая. При этом, она учитывает не только основную зарплату, но и премиальную часть, а так же доплату за дополнительное рабочее время (свыше 40 часов в неделю).

Как мы видим, в принятой в ООО «Самира» системе оплаты труда, представленной в таблице 2.4 (по данным штатного расписания), вовсе не отражены стимулирующие факторы.

Таблица 2.4 - Система оплаты труда в ООО «Самира»

Повременная	Повременно-премиальная	Бонусная	Доплата	
1	2	3	4	
Управленческий, основной и вспомогательный персонал			Основной и обслуживающий персонал	
Оклад	Оклад и премия	Доплата за ненормированный рабочий день	За работу в ночное время	
по штатному расписанию	по штатному расписанию, но не более 20% от оклада	по штатному расписанию, но не более 20 % от оклада	10 %	20%
-	-	-	Основные работники	Техники

Организация финансовой деятельности в ООО «Самира» находится в основном в компетенции коммерческого директора и главного бухгалтера. От их деятельности зависит финансовая устойчивость и увеличение стоимости капитала организации.

Но, сотрудники бухгалтерии, являясь, по сути, статистами и просто учётчиками практически не знакомы с методикой финансового анализа и фактически не занимаются им.

В обязанности менеджеров по сбыту, входит поиск клиентов, подготовка тендерной документации, заключение торговых сделок и т.д.,

Движение рабочей силы характеризуется количеством принятых и уволившихся сотрудников, но в данном аспекте персонал ООО «Самира» стабилен, во многом ввиду недавней организации.

За период существования увольнялся лишь 1 сотрудник. Поэтому, ситуацию на предприятии в области управления персоналом можно считать удовлетворительной.

Данные по динамике фонда оплаты труда приведены на рисунке 2.6.

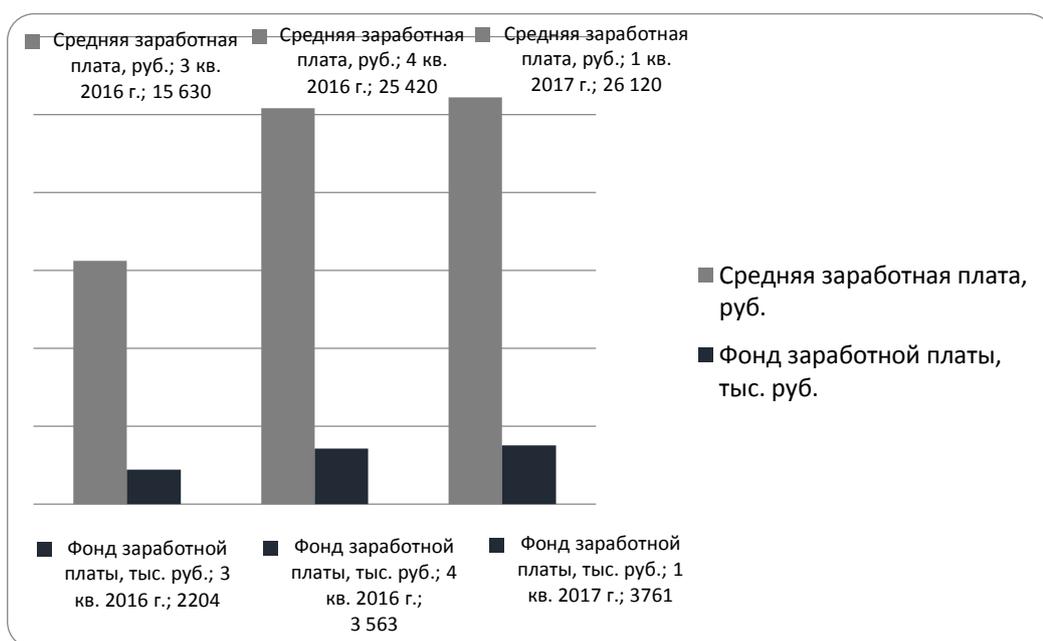


Рисунок 2.6 - Динамика фонда оплаты труда и средней заработной платы сотрудников ООО «Самира»

С начала деятельности организации наблюдается стабильный рост фонда оплаты труда, как видно из рисунка 2.6. При этом произошёл резкий (на 62 %) рост средней заработной платы сотрудников в 4 квартале 2016 года, по сравнению с предшествующим отчётным периодом. Можно отметить, что, несмотря на снижение выручки от реализации услуг в 1 квартале 2017 года, среднемесячная заработная плата сотрудников, тем не менее, возросла по сравнению с 2016 годом и составила 26 120 руб.

Заработная плата начисляется пропорционально отработанному времени независимо от результатов работы, а сотрудникам устанавливаются специальные тарифы – оклады.

Данные о динамике среднемесячной оплаты труда работников в разрезе категорий приведены на рисунке 2.7.

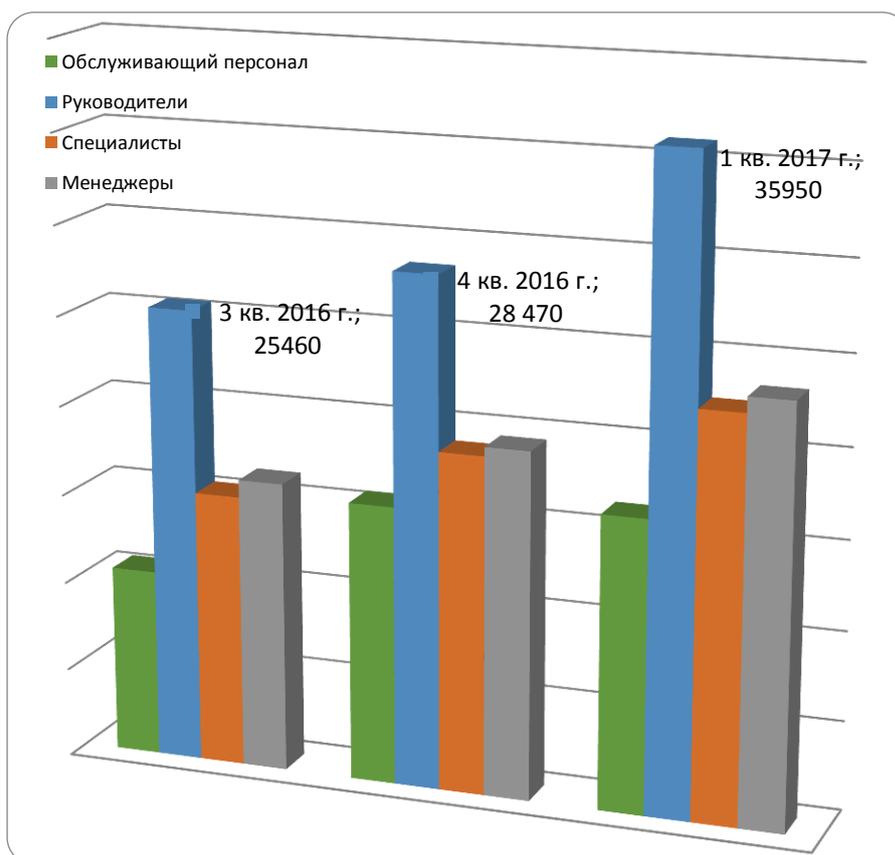


Рисунок 2.7 - Данные о динамике среднемесячной оплаты труда ООО «Самира» в разрезе категорий работников, руб.

Как видно по данным рисунка 2.7, фонд оплаты труда менеджеров, специалистов и руководителей стабильно возрастает на протяжении рассматриваемого периода. Заметны колебания фонда оплаты труда младшего обслуживающего персонала, связанные со значительными изменениями в количестве данной категории работников на предприятии.

В целом, заработная плата всех категорий работников возрастает в абсолютном выражении. Но темпы прироста оплаты труда различаются, как это можно видеть из рисунка 2.7. Наиболее высок темп прироста среднемесячной оплаты труда руководителей предприятия (41,2 %).

Можно отметить, что руководство ООО «Самира» последовательно ведёт политику в области материального стимулирования сотрудников.

Степень эффективности процесса труда сотрудников организации, оценим через показатель производительности труда. Рост эффективности процесса труда проявляется в увеличении количества продукции, выработанной в расчете на 1 среднего работника (рисунок 2.8).

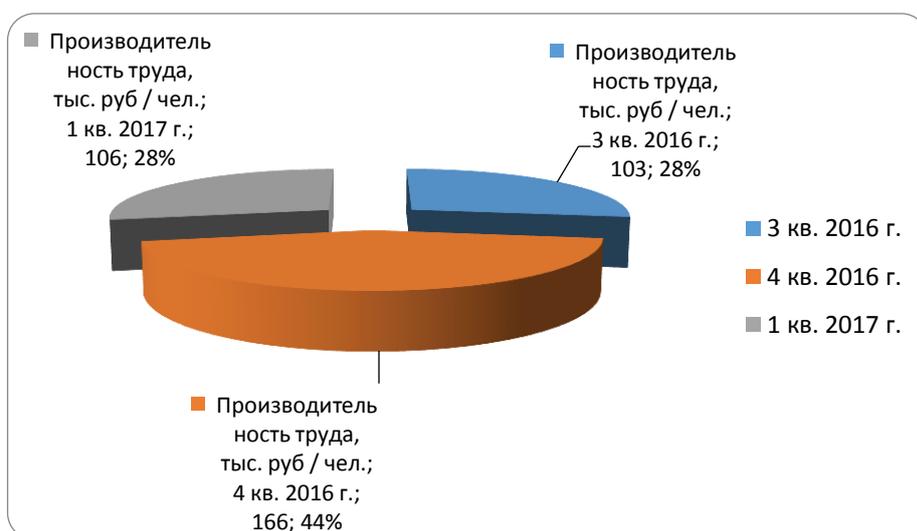


Рисунок 2.8 - Производительность труда сотрудников ООО «Самира»

Из рисунка 2.8 можно видеть, что с начала хозяйственной деятельности производительность труда работников организации возросла (темп прироста составил 3 %).

В 1 квартале 2017 г. производительность труда значительно снизилась относительно 4 квартала 2016 г. (на 60 %) и составила 106 тыс. руб. на человека.

Существующая система управления персоналом в ООО «Самира» нами анализируется по четырем основным направлениям:

- подбор и отбор кадров;
- организация профессионального обучения и развития сотрудников;
- система оценки сотрудников;
- существующая система вознаграждения персонала.

Подбор персонала – это комплексный процесс изучения психологических и профессиональных качеств сотрудников. Он требуется для установления пригодности сотрудника к выполнению соответствующих трудовых функций, соответствия его личных и профессиональных качеств нуждам организации.

Подбор и отбор персонала в ООО «Самира» осуществляется с помощью следующих основных методов:

- подбор кадров при помощи рекламных объявлений в средствах массовой информации (интернет, газеты);
- подбор персонала через государственные центры занятости;
- подбор персонала с использованием личных связей персонала.

Процесс подбора сотрудников ООО «Самира» всегда начинается с предварительной беседы, с последующим заполнением личной анкеты и тестирования. При этом в процессе отбора кандидата ориентируются на квалифицированные кадры, которые соответствуют требованиям вакантной должности, учитывая образование, стаж работы, возраст, здоровье.

В ООО «Самира» нет отдела кадров, и наймом сотрудников занимается непосредственно генеральный директор предприятия, который лично проводит собеседования с соискателями, знакомит новых сотрудников с коллективом.

Основой материального стимулирования на предприятиях является премиальная система оплаты труда. Выплата премии производится по результатам года и зависит от показателей деятельности предприятия (% от выручки предприятия).

Нематериальные способы мотивации, которые применяются в компании – это совместный корпоративный отдых, улучшение условий труда.

Таким образом, в результате изучения учредительных документов ООО «Самира», была установлена организационно-правовая форма, структура административно-управленческого аппарата, рассмотрена отраслевая принадлежность и основные виды деятельности Общества.

Оценка организации труда в ООО «Самира» проводилась с учётом регламентации кадровой политики, деятельности структурных подразделений и профессиональной компетенции сотрудников (должностных инструкций).

Проведённый анализ организации труда ООО «Самира» в области управления персоналом показал, что документально оформленной кадровой политики в организации не существует. Также в рассматриваемой организации отсутствует Коллективный договор, Положения структурных подразделений, должностные инструкции целого ряда основных профессий. Журнал по технике безопасности ведётся только на производстве. Выявлено, что ООО «Самира» нуждается в существенном пересмотре и улучшении общей системы управления персоналом Общества, включая как организационную, так и мотивационную составляющую, а также систему обучения и подготовки кадров.

При этом оснащение рабочих мест всех сотрудников Общества полностью укомплектовано, весь управленческий персонал организации обеспечен всеми необходимыми средствами связи, требуемыми видами вычислительной и оргтехники, служебной мебелью и т.п.

Таким образом, проведённый нами анализ организации труда персонала в ООО «Самира» выявил как положительные моменты, так и целый ряд недостатков, которые позволяют нам предложить необходимые рекомендации по совершенствованию организации труда в организации.

Выделенные нами недостатки существующей системы управления персоналом ООО «Самира» можно устранить путём проведения системы мероприятий по её совершенствованию.

### 2.3 Проблемы организации труда персонала

На основе проведённого нами SWOT-анализа, можно констатировать, что стратегия развития ООО «Самира» в ближайшее время может быть связана с расширением присутствия организации на рынке, а также с усилением позиций на уже освоенном сегменте рынка. Указанные усилия потребуют от Общества повышения общего уровня эффективности управления бизнесом, что напрямую соединено с возможностями улучшения работы персонала организации. Для реализации стратегии завоевания рынка, персонал Общества должен быть в достаточной степени компетентен и квалифицирован. Между тем, можно выделить целый ряд значительных недостатков в существующей системе управления персоналом ООО «Самира», что в существенной степени снижают эффективность работы организации:

#### 1) Пассивная кадровая политика.

Следует отметить, что в структуре организации отсутствует отдел кадров. В основном вопросы кадрового управления возложены на генерального директора предприятия, который не может уделить им должного внимания, в силу нехватки времени. При этом организация уже достигла той численности сотрудников, при которой вполне целесообразно введение в свой штат специалиста по кадровым вопросам. На текущем этапе это может быть одна должностная единица, в сферу деятельности которой будет входить:

- разработка прогнозов, по определению текущей и перспективной потребности Общества в кадрах и источников для её удовлетворения;
- разработка кадровой стратегии и кадровой политики организации;

– функции по подбору, отбору и последующей расстановке кадров на базе оценки уровня их квалификации, личных и деловых качеств, а также контроля за правильности использования сотрудников;

– проведение аттестации работников организации;

– проведение своевременного оформления приёма, перевода, увольнения сотрудников, учёт личного состава, выдача справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности сотрудников, заполнение и хранение трудовых книжек и ведение всей установленной документации по кадровым вопросам, а кроме того - подготовка материалов для представления сотрудников к награждениям и поощрениям;

– контроль исполнения всеми руководителями подразделений законодательных актов и постановлений правительства, постановлений, приказов и распоряжений генерального директора Общества по вопросам работы с персоналом и кадровой политики;

– ведение табельного учёта, составление и выполнение графиков отпусков, контроль состояния трудовой дисциплины в подразделениях Общества и соблюдением сотрудниками правил внутреннего трудового распорядка, разработка мероприятий по укреплению трудовой дисциплины, анализ причин текучести кадров и её снижению, а также противодействие потерям рабочего времени;

– обеспечение социальных гарантий сотрудников в области занятости, соблюдения и контроль процедуры трудоустройства и переобучения высвобождающихся сотрудников, предоставления им всех установленных льгот и компенсаций;

– осуществление систематического анализа кадровой работы в Обществе, разработка рекомендаций по её совершенствованию;

– осуществление ведения и сдачи установленной отчётности по учёту персонала и работе с кадрами.

Кадровое планирование должно осуществляться в интересах организации в требуемом количестве с соответствующей квалификацией, необходимой для решения всех производственных задач и достижения поставленной цели.

2) Неразвитая система обучения кадров.

Руководству ООО «Самира» следует намного больше внимания уделять профессиональной подготовке кадрового состава.

Из проведённого анализа видно, что количество сотрудников Общества проходящих подготовку и переподготовку незначительно, а в 1 квартале 2017 г. фактически не проводилось. Направления на повышение квалификации планируется не более трех сотрудников в год, но этого явно недостаточно. На постоянной основе планируется проводить повышение квалификации лишь исключительно руководящего состава Общества - генеральный директор, коммерческий директор, главный бухгалтер. Однако в постоянном повышении квалификации, которое должно быть организовано на базе оценки потребности и планирования обучения, также нуждаются все специалисты бухгалтерии и менеджеры по сбыту.

3) Отсутствие системы оценки эффективности и стимулирования труда персонала.

Для менеджеров по сбыту целесообразно ввести такую систему оплаты труда, которая бы стимулировала деятельность сотрудников по продвижению услуг Общества на рынке, а также снижению риска увеличения дебиторской задолженности потребителей, так как это ведёт к снижению оборачиваемости денежных средств и, в итоге, к снижению прибыльности Общества.

В связи с этим, для повышения стимулирования сотрудников по сбыту предлагается ввести систему бонусных доплат.

Бонусная система позволяет стимулировать менеджеров по сбыту на более продуктивную работу, что особенно актуально в условиях кризиса.

Технологии, которые позволяют снижать административные расходы и риски, связанные с персоналом организации, известны давно - это аутсорсинг

(то есть вывод персонала за штат организации).

ООО «Самира» может воспользоваться аутсорсингом, чтобы решить вопросы, связанные, прежде всего, с ограничением штатного расписания и бюджета Общества, а также снизить потенциальные риски, связанные с решением различных трудовых споров.

В аутсорсинг входит как управление персоналом, так и внутренний аудит, финансы и бухгалтерию, и иные функции. При этом снижение затрат при использовании данного вида аутсорсинга обычно составляет 10-20 %.

Обращаются к модели аутсорсинга, когда у организации появляется острая необходимость для сохранения своей собственной конкурентоспособности, и в этом смысле аутсорсинг имеет ряд значительных преимуществ:

- Возможность легального снижения налоговых платежей по отчислениям с фонда оплаты труда;
- Отсутствие обязательств Общества по трудовым отношениям с сотрудниками, трудовых споров и связанных с ними издержек;
- Снижение административных расходов на управление персоналом;
- Снижение нагрузки на кадровую службу и бухгалтерию.

В качестве рекомендации по совершенствованию организации труда персонала в ООО «Самира» и для снижения издержек на содержание управленческого персонала можно предложить вариант частичного аутсорсинга - передача по договору подряда функций бухгалтерского учёта консалтинговой или аудиторской компании.

Все, выявленные нами недостатки системы управления персоналом ООО «Самира» можно устранить при мероприятиях по её совершенствованию.

### 3 Разработка мероприятий по совершенствованию организации труда персонала ООО «Самира»

#### 3.1 Мероприятия, направленные на совершенствование организации труда персонала

На основе проведенного нами анализа системы управления персоналом ООО «Самира», создадим модель её целевого состояния, сформулировав при этом требования к элементам системы управления персоналом и сам комплекс мер, по переходу от существующего состояния к целевому (Приложение А).

Выделим первоочередные меры по оптимизации системы управления персоналом ООО «Самира»:

1. Введение в структуру Общества должности менеджера по персоналу, документационное обеспечение его прав, полномочий и обязанностей;
2. Внедрение в Обществе системы непрерывного обучения персонала, затрагивающей каждого сотрудника организации;
3. Формирование комплекса мер для мотивации сотрудников Общества для обеспечения высокой производительности их труда, противодействие текучести кадров, выработка «корпоративного духа» (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 -Мероприятия по оптимизации системы управления персоналом ООО «Самира»

Важность указанных мероприятий, как первоочередных, определяется выявленными нами проблемами системы управления персоналом Общества.

Рассмотрим выделенные мероприятия подробно.

## 1. Найм на работу менеджера по персоналу.

Менеджер по персоналу является специалистом, имеющим необходимые знания в сфере управления персоналом, в правовом, документарном, учётном, управленческом, педагогическом, социальном, психологическом, бытовом и социологическом аспектах.

Менеджер по персоналу осуществляет весь цикл работ с персоналом: от изучения рынка труда и найма персонала, до ухода на пенсию и увольнения. Его задача не только в создании благоприятного климата, но и в содействии успешной работы Общества.

Обязанности менеджера по персоналу разнообразны и будут включать:

- а) Кадровое делопроизводство;
- б) Качественный подбор квалифицированного персонала, согласно запросам подразделений Общества, планирование найма сотрудников;
- в) Организация обучения и переподготовки сотрудников Общества;
- г) Оптимизация организационной структуры Общества. Формирование кадровой политики Общества.

Заработная плата данного сотрудника составит 15 тыс. руб.

## 2. Формирование системы непрерывного обучения кадров.

Изменения в рыночной конъюнктуре и технологиях работы требуют непрерывного обучения персонала. Система внутрифирменной подготовки, позволяет в кратчайший срок ответить на любой «вызов» внешней среды ростом продуктивности.

Цель создания системы - обеспечение потребностей ООО «Самира» сотрудниками требуемого уровня квалификации, в соответствии с текущими и перспективными требованиями Общества.

Мотивацией непрерывного обучения является связь между результатами деятельности каждого сотрудника и возможности своего обучения: ценность сотрудника определяет сумма средств, для повышения его квалификации.

Для ООО «Самира» предлагается следующая система непрерывного обучения персонала (рисунок 3.2).



Рисунок 3.2- Система непрерывного обучения кадров ООО «Самира»

Задачами внедрения системы непрерывного образования являются:

- поддержание требуемого уровня и повышение квалификации;
- получение сотрудниками профессиональных знаний, вне сферы их профессиональной деятельности; развитие способностей по планированию и организации производства.

Виды учебных программ подготовки, которые ориентированы на повышение внутренней интеграции и внешней адаптации Общества показаны в таблице 3.1.

За последнее время концепция непрерывного образования, стала, в целом, одним из наиболее успешных инструментов, которые позволяют решать проблемы соответствия непрерывно растущего технического потенциала и

навыков сотрудников. Данная концепция предполагает, что сам процесс профессионального развития становится непрерывным, в рамках самой своей деятельности и на специальных курсах, каждый специалист получает новые знания, требующиеся ему, для поддержания собственной работоспособности.

Характеристика основных параметров системы обучения персонала, дающая представление о специфике системы обучения представлена в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Применяемые методы обучения

Потребности в обучении	Метод обучения
1	2
Специализированные программы обучения (тренинги переговоров, продаж, креативности)	Методы поведенческого тренинга
Программы командо-образования	Активная групповая и межгрупповая деятельность, с последующей рефлексией группового процесса. Деловые и ролевые игры, анализ проблем организации
Развитие внутрифирменной и межличностной коммуникации, навыков преодоления конфликтов	Тренинг сензитивности, ролевые и деловые игры, стажировки, создание корпоративной культуры
Управленческая подготовка сотрудников	Семинары, лекции, учебные деловые игры, практические занятия.
Подготовка персонала к организационным инновациям	Разработка проектов, анализ ситуаций, организационно-мыслительные игры

### 3. Выработка мотивационных механизмов.

Одним из главных факторов, влияющих на успех любого предприятия, конечно, является отдел реализации, который состоит из менеджеров по продажам. Эффективная работа персонала, без грамотной системы мотивации труда, невозможна. В таблице 3.2 сопоставлены различные результаты действия системы мотивации эффективности труда, и способы их достижения.

Таблица 3.2 - Меры материального стимулирования

Результат	Стимулы
1	2
Привлечение новых клиентов	Разработанная система бонусов, в основу которой положен объём продаж новым клиентам, либо число привлечённых за отчётный период новых клиентов. В соответствии с разными величинами достижения критерия, выплачивается разный бонус
Привлечение новых целевых клиентов	Установление плана-минимума продаж
	Разработка основных критериев. Невыплата премии, в случае привлечения клиентов, не отвечающих данным критериям
Удержание целевых клиентов	Премирование по оплаченным счетам, которые превышают уровень средней по отделу закупки, либо средний, для данного клиента
Увеличение объёма реализации	Установление плана-минимума, невыполнение которого влечёт за собой санкции в отношении менеджера. Уровень плана-минимума должен быть достижимым и обеспечивать предприятию требуемый уровень рентабельности
	Процент от объёма перевыполнения плана реализации
Продвижение видов услуг	Процент от продаж данного вида услуг
Повышение профессионального уровня	Система разрядов при начислении оклада, квалификационная сетка
	Выплата премии по результатам проведённой аттестации
Выполнение стандартов качества обслуживания	Депремирование за нарушение стандартов качества обслуживания. Должно подкрепляться контрольными мероприятиями по выявлению нарушений, а также регулярным обучением
Эффективное руководство отделом реализации	Премия за выполнение отделом месячного, квартального, годового планов реализации
Снижение текучести кадров, поощрение лояльности персонала	Премия за выслугу лет

Поэтому, наиболее разумно, вводить дифференцированную оплату труда, состоящую из основной части и из процентов от сбыта. При этом, нередко, основная часть заработной платы небольшая, что заставляет персонал активнее работать и зарабатывать больше, за счёт процентов от сбыта.

Такой же денежной составляющей для мотивации, может быть и система премий и денежных бонусов, в частности, за выполнения плана по реализации или за достижения каких-либо иных высоких показателей, к примеру, по заключению новых договоров с клиентами.

Материальное стимулирование также даёт возможность получать намного более широкий спектр для «обратной связи», то есть реакции и отношения персонала к своей работе.

Сотрудник чувствует себя на работе комфортно, когда ему понятны правила игры и есть обратная связь с руководством. Её использование даёт дополнительное конкурентное преимущество. Сотрудники ценят, когда руководство прислушивается к ним. За полезные идеи возможны бонусы, что даст дополнительный стимул.

Таким образом, ключ к успешной работе, для ООО «Самира», лежит через правильно выстроенную мотивацию сотрудников. Эффективная мотивация подразумевает персональную систему стимулов, сочетая денежную мотивацию и другие виды стимулирования - простые и понятные каждому сотруднику.

### 3.2 Социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий

Результатом осуществления мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Самира» будут являться две составляющие: экономическая и неэкономическая.

Неэкономическая включает:

- формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе Общества, рост удовлетворенности сотрудников;
- ориентация мотивации сотрудников на результат (рост продаж, повышение качества работы);
- рост квалификации и профессионализма сотрудников;
- предотвращение текучести кадров.

Экономическая эффективность введения должности менеджера по персоналу может быть оценена следующим образом.

Основную работу по управлению персоналом ООО «Самира», в настоящее время, осуществляет директор предприятия. При этом он затрачивает до 10 % своего рабочего времени. В доходах Общества, доля директора (по его собственной оценке) составляет 15 %. Введение должности менеджера по персоналу позволит, не только начать оптимизацию системы управления персоналом ООО «Самира», но и сэкономить время генерального директора, затраченное на организацию управления персоналом, что даст ему возможность сосредоточиться на решении главных задач Общества.

Годовая экономия времени (годовой фонд рабочего времени – 1920 часов) генерального директора, вследствие введения должности менеджера по персоналу составит:

$$1920 \text{ ч.} \times 0,10 = 192 \text{ ч.}$$

Доход, приносимый директором за год:

$$20\,464 \text{ тыс. руб.} \times 0,15 = 3\,069,6 \text{ тыс. руб.}$$

Доход, приносимый директором за один час работы:

$$3\,069,6 \text{ тыс. руб.} / 1920 = 1,599 \text{ тыс. руб./ч.}$$

Тогда дополнительный доход Общества, в случае введения должности менеджера по персоналу составит:

$$1,599 \text{ руб./ч.} \times 192 \text{ ч.} = 307 \text{ тыс. руб.}$$

В связи с введением новой должности, ООО «Самира» увеличит текущие затраты на величину заработной платы менеджера по персоналу (15 000 руб.) и начислений на фонд оплаты труда, что составит:

$$(15 \text{ тыс. руб.} \times 12 \text{ мес.}) \times 1,302 = 180 \text{ тыс. руб.} \times 1,302 = 234,36 \text{ тыс. руб.}$$

Экономическая эффективность введения должности менеджера по персоналу определяется на основе индекса доходности инвестиций – отношения суммарного дохода к суммарным затратам:

$$307 \text{ тыс. руб.} / 234,36 \text{ тыс. руб.} = 1,3.$$

Поскольку доходность выше 1, то введение должности менеджера по персоналу является экономически выгодным.

Суммарный эффект составит:

$$307 \text{ тыс. руб.} - 234,36 \text{ тыс. руб.} = 73,4 \text{ тыс. руб./год.}$$

Реализация мотивационных мероприятий, включая обучение сотрудников, позволит увеличить производительность труда сотрудников Общества. Рост производительности труда будет связан с новой системой материального стимулирования, направленной на повышение заинтересованности сотрудников в результатах труда (объемы продаж, сокращение времени выполнения работ). Для того чтобы рассчитать уровень повышения производительности труда использован метод экспертных оценок, проанализировав мнение руководства Общества, которое отражено в таблице 3.3.

Таблица 3.3 -Прогноз роста производительности труда, при оптимизации системы управления персоналом ООО «Самира»

Специалисты	Прогноз прироста производительности труда, %
1	2
Генеральный директор	22 %
Коммерческий директор	28 %
Главный бухгалтер	24 %
Принятое значение (среднее арифметическое)	25 %

В среднем, по прогнозу, прирост производительности труда составит 25 %. Соответственно, среднегодовая выработка на одного работника возрастет:

$$ПТ = 106 \times 1,25 \% = 133 \text{ тыс. руб./чел.}$$

При увеличении численности персонала предприятия на одну должностную единицу, рост выручки в планируемый год составит:

$$В = 132,5 \times 49 = 6\,493 \text{ тыс. руб.}$$

На рисунке 3.3 представлен плановый рост выручки в динамике.



Рисунок 3.3 -Динамика товарооборота, при оптимизации системы управления персоналом ООО «Самира»

Изменения производительности труда отражены на рисунке. 3.4



Рисунок 3.4 - Динамика производительности труда ООО «Самира».

В качестве рекомендации по совершенствованию организации труда персонала и издержек на содержание управленческого персонала можно предложить вариант частичного аутсорсинга - передача функций главного бухгалтера консалтинговой или аудиторской фирме по договору подряда

(Таблица 3.4).

Годовой экономический эффект от применения данного управленческого решения составит:

$$(32\ 540 - 12\ 500) = 20\ 040 \times 12 = 240\ 480 \text{ руб.}$$

Таблица 3.4 - Сравнительный анализ затрат внедрения частичного аутсорсинга

Затраты на содержание главного бухгалтера (в месяц)	Сумма, руб.	Затраты на вывод за штат главного бухгалтера	Сумма, руб.
1	2	3	4
Зарплата, руб.	20000	Оплата услуг аудиторской фирмы	10000 – 15000
Начисления на ФОТ, руб.	5200	-	
Информационная поддержка система «Гарант»	3800	-	
Материальные затраты на канцелярские принадлежности, расходные материалы	1200	-	
Стоимость пакета лицензионных бухгалтерских программ	2340	-	
Итого	32540	Итого, среднее	12500

С экономической точки зрения данный вариант выгоден, однако увольнение работников всегда негативно отражается на психологическом климате в коллективе, что сказывается на производительности труда сотрудников, снижая социальную эффективность рекомендаций.

Поэтому в качестве рекомендаций по совершенствованию организации труда в ООО «Самира» лучше предложить реализацию мотивационных мероприятий, включая введение должности менеджера по персоналу, что позволит увеличить производительность труда сотрудников Общества и даст ожидаемый эффект в 73,4 тыс. руб. в год.

Таким образом, реализация предложенных нами мероприятий даст значительный экономический и социальный эффекты.

Предложенные мероприятия позволят ООО «Самира» начать процесс оптимизации системы управления персоналом. Первоочередной мерой оптимизации должен стать найм менеджера по персоналу, который не только

позволит освободить генерального директора от непрофильных обязанностей, но и станет руководителем и инициатором процесса изменения системы управления персоналом. Под его руководством должно происходить внедрение систем непрерывного обучения и мотивации сотрудников, что, возможно проводить одновременно.

Помимо материального стимулирования, рекомендуется использовать следующие методы нематериального стимулирования:

1. Поздравления с днем рождения и семейными праздниками (поздравления, теплые слова, подарок от всех сотрудников и от руководства Общества);

2. Введение сотрудников в процесс принятия решений. Анкетирование, опросы, обсуждение с персоналом стратегических планов и информирование о сути таковых, рассмотрение предложений со стороны персонала;

3. Похвала на общих собраниях и праздниках, вручение грамот;

4. Корпоративные праздники: День рождения Общества, Новый год, профессиональные и прочие праздники, которые принято отмечать в компании. Необходимо, чтобы помимо развлекательной программы предусмотрена была и небольшая официальная часть, посвященная успехам организации или самим сотрудникам. Сама же развлекательная часть принесет существенно больше пользы, если будет состоять из элементов, развивающих корпоративный дух.

И материальное, и нематериальное стимулирование должны быть закреплены в ООО «Самира», в специальных документах. После реализации всех предложенных мероприятий, Общество сможет продолжить процесс оптимизации системы управления персоналом, последовательно приближаясь к сформулированной нами целевой модели.

## Заключение

При написании бакалаврской работы, ставилась цель – совершенствование системы управления персоналом ООО «Самира». Для достижения данной цели, в первой части работы, путём изучения и анализа научной литературы и других источников по соответствующей тематике, нами были исследованы основы управления персоналом на современных предприятиях.

На данный момент, система управления персоналом должна состоять из таких элементов, как формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом организации, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и сотрудников в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации различных управленческих решений.

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

В настоящее время, основой концепции по управлению персоналом является значительная роль личности самого работника, понимание его мотивационных установок, способность их формировать и направлять согласно задачам организации.

Во второй части работы, проведен анализ эффективности хозяйственной деятельности ООО «Самира», в рамках достижения цели бакалаврской работы,

проведён анализ структуры и численности персонала Общества, а также, самой системы управления персоналом.

Сфера основной деятельности ООО «Самира»: оказание различных услуг, в основном – технического характера. Общество оказывает услуги государственным и муниципальным организациям Саратовской области и других регионов. Источником доходов ООО «Самира» является выручка от реализации услуг.

Эффективность деятельности ООО «Самира», несколько ухудшилась в 1 квартале 2017 г., однако, Общество, по-прежнему, финансово устойчиво в долгосрочном периоде, имеет хорошо налаженные связи с поставщиками, стабильно увеличивает свой товарооборот и, постепенно, расширяет долю рынка. Соответственно, у ООО «Самира» есть все условия для того, чтобы устранить существующие недостатки деятельности, чтобы повысить свою доходность и платежеспособность, а также реализовать стратегию развития, которая связана с укреплением и расширением бизнеса. Данные усилия потребуют от Общества повышения общего уровня эффективности управления, что напрямую связано с возможностями по улучшению работы персонала организации.

Анализ структуры персонала и системы управления персоналом по основным функциям: подбор, оценка, обучение, стимулирование позволил сделать заключение, что, ООО «Самира» нуждается в пересмотре и улучшении общей системы управления персоналом.

В третьей главе работы, нами были выделены ключевые проблемы в области управления персоналом Общества, среди которых: пассивная кадровая политика, неразвитая система обучения кадров организации, отсутствие системы стимулирующей мотивации. Нами была разработана целевая модель системы управления персоналом Общества, включающая данные, как по существующему положению, так и по будущему состоянию объекта. Переход из настоящего состояния, к целевому – процесс достаточно длительный, на

реализацию которого может потребоваться не один год. В данной работе, в качестве первоочередных мероприятий по оптимизации системы управления персоналом организации, нами были предложены рекомендации по разрешению ключевых проблем ООО «Самира», в сфере управления персоналом. Среди них: введение должности менеджера по персоналу, формирование системы непрерывного обучения кадров и внедрение в систему управления персоналом комплекса мотивационных механизмов.

Итоги реализации предложенных мероприятий, по оптимизации системы управления персоналом для ООО «Самира», включают в себя экономические и неэкономические составляющие.

Неэкономическая составляющая включает в себя создание в коллективе Общества благоприятного социально-психологического климата, рост удовлетворенности сотрудников, ориентация мотивации персонала организации на конечный результат (увеличение продаж, качество услуг, сокращение сроков выполнения работ), рост квалификации и профессионализма сотрудников Общества, снижение текучести кадров.

Экономическая составляющая предложенных мероприятий выразится в увеличении темпов прироста выручки Общества и производительности труда сотрудников, а также в виде добавочного дохода от деятельности генерального директора Общества, который будет избавлен от выполнения неосновных функций, по управлению персоналом.

## Библиографический список

1. Гражданский кодекс Российской Федерации часть первая от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ, часть вторая от 26 января 1996 г. № 14-ФЗ, часть третья от 26 ноября 2001 г. № 146-ФЗ и часть четвертая от 18 декабря 2006 г. № 230-ФЗ (с изменениями от 24, 29 апреля, 13 мая, 30 июня, 14, 22, 23 июля 2008 г.) // Собрание законодательства РФ - 2018 - № 24 23.07.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (ТК РФ) (с изменениями от 28 февраля, 22, 23 июля 2008 г.) // Собрание законодательства РФ - 2008 - № 24 - 24.07.
3. Аширов Д. А. Управление персоналом. / Д. А. Аширов – М.: ТК Велби, Проспект, 2009. – 328 с.
4. Антонова О. Управление персоналом: фокус на талант. / О. Антонова. // Персонал-Микс. – 2017. – № 1 – С 6-8
5. Баканов М. И. Теория экономического анализа: - Изд. 5-е, перераб. и доп. / М. И. Баканов - М.: Финансы и статистика, 2015. - 535 с.
6. Балабанов И. Т. Основы финансового менеджмента: Учеб. Пособие. – 4-е изд., перераб. и доп. / И. П. Балабанов – М.: Финансы и статистика, 2014. – 518 с.
7. Бороненкова С.А. Экономический анализ в управлении предприятием / С. А. Бороненкова. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 217 с.
8. Бычин В. Б. Организация и нормирование труда: учебник для вузов / - 3-е изд., перераб. и доп. / В. Б. Бычин [и др.] - М.: Экзамен, 2015. – 214-221 с.
9. Веснин В. Р. Менеджмент: учеб. – 3-е изд., перераб. и доп. / В. Р. Веснин – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2015. - 504 с.
10. Герасимова С. Директор по персоналу: ответственный за главный ресурс Герасимов // Справочник по управлению персоналом. – 2015. – № 8 – С 21-23

11. Григорьева Т. Проблемы развития человеческих ресурсов компании / П. Григорьева // Управление развитием персонала. – 2016. – № 4 – 18-22
12. Гусев А. А. Оценка эффективности деятельности компании / А. А. Гусев // Финансовый менеджмент. - 2015. - № 1 – С 31-33
13. Грибов В. Д. Экономика предприятия: Учеб.пособие. Практикум. – 3-е изд., перераб. и доп. / В. Д. Грибов – М.: Финансы и статистика, 2014. – 336-338 с.
14. Захаренко Г. Комплексная система мотивации персонала / Г. Захарченко // Личные продажи. – 2016. – № 3 – С 27-29
15. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: Учебник. / А. Я. Кибанов – М.: ИНФРА-М, 2002. – 304 с.
16. Кельперис Г. Повышение квалификации в процессе управления персоналом / Г. Кельперис // Управление персоналом. – 2017. – № 1 – С 33-34
17. Крылова А. Практический подход к формированию системы мотивации торгового персонала / А. Крылова // Управление человеческим потенциалом. – 2016. – № 2 – С 28-31
18. Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации // под общ. ред. В. И. Шкатуллы - М.: «Норма», 2015 – 235-237 с
19. Маслов В. О стратегическом управлении персоналом / В. Маслов // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 5 – С 11-14
20. Маслов В. И. Перспективы развития стратегического управления персоналом в России / В. И. Маслов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – № 1 – С 22-24
21. Михайлова М. Развитие персонала - клише или тенденция? / М. Михайлова // Рынок труда. – 2016 – № 11 – С 41-44
22. Носырева И. Современные формы и методы обучения персонала / И. Носырева // Управление развитием персонала – 2016. – № 1 – С 44-46
23. Организация, нормирование и оплата труда: учебное пособие / под ред. А. С. Головачева. - 3-е изд., испр. - М.: Новое знание, 2016. - 602 с

24. Организация труда персонала: методические указания / сост. Л. А. Симачкова. - Ульяновск: УлГТУ, 2015. - 47 с.
25. Овчинникова Т. И., Гоз О. М. Исследование функционального и деятельностного инструментов персонал-стратегии / Т. И. Овчинникова, О. М. Гоз // Кадры предприятия. – 2013 – № 6 – 11-14
26. Овчинникова Т. И. Место службы управления персоналом в структуре организации / Т. И. Овчинникова // Кадры предприятия. – 2013. – № 11 – 27-29
27. Платонов Д. И. Экономика предприятия (в схемах). /Д. И. Платонов – М.: «Издательство ПРИОР», 2013. – 112 с.
28. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации: Учебник. / В. П. Пугачёв – М.: Аспект Пресс, 2014. – 279 с.
29. Правоторов В. Нужна ли вашему бизнесу стратегия развития персонала? / В. Правоторов // Кадровый менеджмент. – 2016. – № 4 – С 35-36
30. Резвина Ю. Профессиональная компетентность персонала: реализация функций / Ю. Резвина // Человек и труд. – 2016. – № 9 – С 30-32
31. Ромашкина А. Организация работы торгового персонала / А. Ромашкина // Управление продажами. – 2017. – № 1 – 21-23
32. Савицкая Г. В. Методика комплексного анализа хозяйственной деятельности. / Г. В. Савицкая – М.: Издательский дом «Инфра-М», 2012. – 320-323 с.
33. Самыгин С. И., Управление персоналом. / С. И. Самыгин, Л. Д. Столяренко – М.: Издательство: Феникс, 2015. – 480 с.
34. Сергеев И. В. Экономика организаций (предприятий): учебник. / И. В. Сергеев – М.: 2016. – 336 с.
35. Сичелли Д. Некоторые вопросы компенсаций сбытовому персоналу / Д. Сичелли // Мотивация и оплата труда. – 2015. – № 3 – 17-18
36. Тимофеев А. В. Управление социально-трудовыми отношениями / А. В. Тимофеев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. - № 3 – 9-12

37. Травин В. В., А. Основы кадрового менеджмента. / В. В. Травин, В. А. Дятлов - М.: Дело, 2014. – 360 с.
38. Управление персоналом: современная российская практика / С. К. Мордовин. – СПб.: Питер, 2013. – 288 с.
39. Управление персоналом: Учебник для вузов – 3-е изд., перераб. и доп. / под ред. Т. Ю. Базарова, – М: ЮНИТИ, 2015. – 580 с.
40. Фуколова Ю. Пьедестал для персонала / Ю. Фуколова // Секрет фирмы. – 2015. – № 1 – С 14-17
41. Чижиков В. Управление персоналом = управление человеческими ресурсами? / В. Чижиков // Работа с персоналом. – 2016. – № 4 – 41-44
42. Экономика и организация деятельности торгового предприятия: Учебник– 2-е изд., перераб. и доп. / под общ.ред. А. Н. Соломатина. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 292 с.
43. Экономика предприятия: Учеб.для вузов – 2-е изд., испр. / под ред. С. Г. Фалько. – М.: Дрофа, 2014. – 368 с.
44. Экономика фирмы: Учебник для вузов / под ред. проф. В. Я. Горфинкеля – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 461 с.
45. Яркина Т. В. Основы экономики предприятия. / Т. В. Яркина – М.: Юрайт, 2016. – 458 с

## Исходное и целевое состояние системы управления персоналом ООО «Самира»

Функции управления персоналом	Существующее положение	Ответственный за выполнение функции	Проблемы и ошибки
Подбор и отбор	Существует система подбора (обычно с использованием разных источников - объявления, объявления кандидатов, собственная информация, рекомендации сотрудников) Отбор включает собеседование, анкетирование, реже тестирование	Генеральный директор	Подбор осуществляется по заявкам руководства, нет системы оценки потребности в персонале на основе общих целей организации, отсюда угроза «раздувания штатов». Иногда проводится подбор не на конкурсной основе, на работу принимаются родственники и знакомые – а частности на руководящие должности и должности ключевых специалистов
Оценка	Оценка проводится ситуативно и эпизодически, чётких критериев не выделено	Генеральный директор, коммерческий директор, главный бухгалтер	Оценке не придается серьезного значения, в итоге возможности, заложенные в механизме оценки, не используются
Обучение и развитие	Проводится обучение под задачу (т. е, если требуется увеличить объём продаж - проводят тренинг продаж). Используется вводное обучение новых сотрудников Используется наставничество	Генеральный директор и профильные руководители	Эпизодический характер проводимого обучения. Не составляются планы персонального профессионального развития. Перекосы в использовании для обучения только сторонних фирм
Стимулирование трудовой деятельности	Достаточно проработана лишь система материального стимулирования	Генеральный директор	Пересмотр системы материального поощрения проходит несвоевременно. Используя методы морального стимулирования не учитывают индивидуальные особенности