

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Вовченко Е.Д.

Тема работы: «Совершенствование системы развития персонала на предприятии (на примере ЗАО «Транс-Экспресс-Сервис»)»

Научный руководитель: к.э.н., доцент Полякова Т.В.

Целью исследования является разработка мероприятий по совершенствованию системы развития персонала на предприятии.

Объектом исследования выступает ЗАО «Транс-Экспресс-Сервис», основным видом деятельности которого является железнодорожные перевозки, а предметом исследования – организация системы развития персонала на предприятии.

Методы исследования – анализ, синтез, факторный и системный анализ, метод дедукции, метод экономико-статистической обработки результатов, графический метод, метод сравнения и т.д.

Границами исследования являются 2014-2016 гг.

Краткие выводы по работе – под развитием персонала понимается комплекс мер, нацеленных на повышение качества человеческих ресурсов.

Система развития персонала включает в себя не только обучение, но и адаптацию, профессиональное обучение, подготовку и повышение квалификации кадров, планирование карьеры персонала в организации и т. п.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные ее положения в виде материалов подразделов 2.2, 3.1 и 3.2 могут быть использованы специалистами ЗАО «Транс-Экспресс-Сервис» при разработке и реализации мероприятий по совершенствованию системы развития персонала на предприятии.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы из 60 источников и 5-ти приложений. Общий объем работы, без приложений, 49 страниц машинописного текста, в том числе 15 таблиц и 14 рисунков.

Abstract

Personnel development system is a project of activity that includes various activities that are aimed at improving professional skills and knowledge in order to increase the efficiency of the enterprise. The system includes not only training, but also motivation, adaptation, vocational training, advanced training, etc.

Thus, in order for the enterprise to work stably and productively, the manager must constantly develop his employees and increase their potential.

The aim of the bachelor's thesis is to analyze the theoretical and practical foundations of the personnel development system and develop measures to improve it in the enterprise Trans-Express-Service, ZAO.

The object of the study is Trans-Express-Service, ZAO, a dynamically developing transport company.

The subject of the research is the organization of the personnel development system in the enterprise.

In the first chapter of the bachelor's thesis, the theoretical bases of organizing the personnel development system of an enterprise (firm, organization) are considered. The second chapter provides a brief description of the enterprise and its organizational and economic indicators, as well as the analysis of the effectiveness of using the personnel development system at the Trans-Express-Service, ZAO. In the third chapter of this paper, measures to improve the effectiveness of the personnel development system of Trans-Express-Service, ZAO were developed.

This bachelor's thesis consists of introduction, three chapters, conclusion, the list of 60 references, and 5 appendices. The total amount of work, without appendices, is 49 pages of typewritten text, including 15 tables and 14 figures.

Содержание

Введение	5
1. Теоретические основы системы развития персонала на предприятии ...	7
1.1. Понятие и сущность системы развития персонала	7
1.2. Показатели эффективной организации системы развития персонала ..	17
2. Анализ системы развития персонала на предприятии ЗАО «Транс- Экспресс-Сервис»	20
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия	20
2.2. Оценка системы развития персонала на предприятии	26
3. Разработка мероприятий по совершенствованию системы развития персонала ЗАО «Транс-Экспресс-Сервис»	39
3.1. Мероприятия по совершенствованию системы развития персонала ...	39
3.2. Социально-экономическая эффективность мероприятий	40
Заключение	43
Список используемой литературы	45
Приложения	50

Введение

Еще несколько лет назад, работа с кадрами заключалась лишь в мероприятиях по набору и отбору рабочей силы, и если удавалось найти нужных людей, то никто не сомневался в том, что они смогут выполнить необходимую работу.

Сейчас же, для современных организаций, такой вид мероприятия является лишь началом, так как с каждым годом все сложнее становится найти компетентный персонал.

Организация системы развития персонала – это непростая и довольно длительная работа, но с ее помощью любое предприятие может добиться успехов.

Таким образом, для того, чтобы организация процветала, ей необходимо заняться кадровым развитием и более полно углубиться в изучение самой системы, ее инструментов и методов.

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью развития персонала в современных условиях, так как чем больше квалифицированных и грамотных специалистов на предприятии, тем выше производительность труда, а, следовательно, и конкурентное преимущество на рынке. Поэтому многие предприятия начинают серьезно заниматься мероприятиями, которые направлены на кадровое развитие.

Главная цель бакалаврской работы заключается в разработке мероприятий по совершенствованию системы развития персонала на предприятии.

Объектом исследования выступает ЗАО «Транс-Экспресс-Сервис».

Предмет исследования – организация системы развития персонала на предприятии.

Для достижения поставленной цели предусмотрено решение следующих задач:

- выполнить анализ теоретических основ организации системы развития персонала;
- изучить предприятие ЗАО «Транс-Экспресс-Сервис», а также проанализировать и оценить его систему развития персонала;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы развития персонала на предприятии.

Границами исследования являются 2014-2016 гг.

Теоретической и методической базой исследования стали локально-нормативные документы, справочная и методическая литература, информация периодической печати, интернет-сайтов, а также материалы учебников по управлению персоналом.

В работе применены апробированные методы исследования, анализа и обработки материала, в том числе анализ, синтез, системный анализ, статистический анализ, графический метод, методы дедукции, сравнения, обобщения и экономико-математические методы.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные ее положения в виде материалов подразделов 2.2, 3.1 и 3.2 могут быть использованы специалистами ЗАО «Транс-Экспресс-Сервис» при разработке и реализации мероприятий по совершенствованию системы развития персонала на предприятии.

Структура и объем работы. Бакалаврская работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, библиографического списка из 60 источников и 5-ти приложений. Общий объем работы 65 страниц машинописного текста, с приложениями.

1. Теоретические основы системы развития персонала на предприятии

1.1. Понятие и сущность системы развития персонала

Предприятие с точки зрения механистической (бюрократической) модели, представителями которой являются Ф. Тейлор, А. Файоль и М. Вебер, представляет собой механизм, состоящий из набора сложных взаимосвязанных элементов (рисунок 1.1).

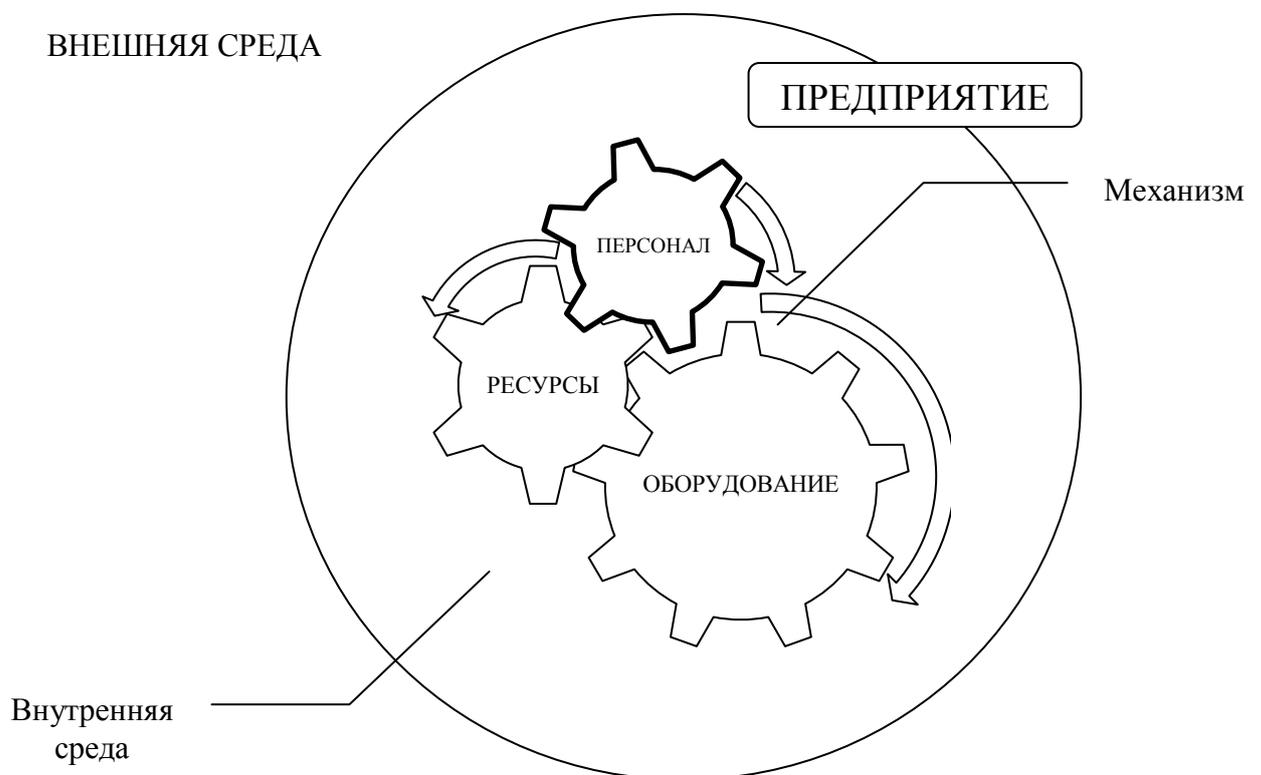


Рисунок 1.1 – Предприятие, представленное в виде механизма

На рисунке 1.1 отчетливо видно, что персонал является одной из основных шестеренок, без которой существование предприятия (фирмы, организации) быть не может. И так как мы живем в век научно-технического прогресса, то необходимо постоянно совершенствовать знания и навыки, работающего персонала, то есть заниматься его развитием.

Перед тем, как дать определение термину «развитие персонала», рассмотрим составную его часть, а именно, что представляет из себя

«развитие».

В теории социального управления под «развитием» понимается «необратимое, направленное, закономерное изменение, характеризующееся трансформацией качества, переходом к новым уровням организации» [1, с. 24]. Другими словами, это приобретение чего-то нового в том, или ином направлении, где нет ограничений, которые могли бы тормозить развитие или рост основного производства.

Таким образом, под развитием персонала понимается совокупность действий, направленных на изменение персонала для приобретения нового качества через снятие внешних ограничений для достижения целей данной организации.

Рассмотрим понятие «развитие персонала» с точки зрения отечественных и зарубежных авторов (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Понятие «развитие персонала» в трактовке отечественных и зарубежных авторов

Автор	Источник	Определение
1	2	3
Веснин В.Р.	Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: Учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2017. - 688 с.	Развитие персонала – это подготовка сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию должностей, решению новых задач, направленных на преодоление расхождения между требованиями к работнику и качествами реального человека [11, с. 57].
Егоршин А.П.	Егоршин А.П. Основы управления персоналом. - М.: Инфра-М, 2013. - 297 с.	Развитие человеческих ресурсов – комплексный и непрерывный процесс всестороннего развития личности работников организации с целью повышения эффективности их работы [17, с. 57].
Казарин Валерий	Казарин В. Развитие персонала своими силами: что менеджер по персоналу никогда не сделает / Валерий Казарин. - М., 2012. - 73 с.	Развитие персонала - это обучение профессиональным навыкам, умениям выполнять определенные операции [23, с. 7].
Кибанов Ардадьен Яковлевич	Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. Учебник. - М.: Инфра-М, 2014. - 448 с.	Профессиональное развитие персонала представляет собой совокупность организационно-экономических мероприятий службы управления персоналом организации в

Продолжение таблицы 1.1

1	2	3
		области обучения персонала, его переподготовки и повышения квалификации [25, с. 256].
Лукичева Любовь Ивановна	Лукичева Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.И. Лукичева; под ред. Ю.П. Анискин. - М.: Омега-Л, 2013. - 263 с.	Развитие персонала - комплекс мер, включающих профессиональное обучение выпускников школ, переподготовку и повышение квалификации кадров, а также планирование карьеры персонала организации [32, с. 87].
Маслова Валентина Михайловна	Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для СПО / В.М. Маслова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2015. — 492 с.	Развитие персонала – это совокупность мероприятий, направленных на развитие человеческого потенциала предприятия [34, с. 222].
Одегов Ю.Г.	Одегов Ю.Г. Управление персоналом: учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. - М.: Издательство Юрайт, 2016. - 513 с.	Развитие персонала (или развитие человеческих ресурсов) представляет собой изменение личностных ценностей, которое требует усвоения знаний и навыков [39, с. 299].
Федорова Наталья Васильевна	Федорова Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КНОРУС, 2014. - 432 с.	Развитие персонала организации является комплексной функцией управления персоналом и предполагает, что в процессе развития происходят прямые капиталовложения в работников, направленные на повышение их конкурентоспособности, а следовательно, и конкурентоспособности организации [52, с. 331].
Майкл Армстронг	Armstrong M. Armstrong's handbook of human resource management practice / Michael Armstrong. - 12th ed., 2012. - 756 p.	Развитие персонала - процесс обеспечения организации осведомленными, квалифицированными трудовыми ресурсами, в которых она нуждается [59, с. 274].
Харрисон Р.	Harrison R. Learning and Development. Chartered Institute of Personnel and Development, 4 edition, 2005. - 416 p.	Развитие персонала - организационный процесс, который состоит в том, чтобы помочь коллективному прогрессу через совместную, опытную и этическую стимуляцию, получить развитие индивидуального потенциала и знаний, которые соответствуют целям организации [62, с. 17].

Исходя из определений, представленных в таблице 1.1, развитие персонала можно представить, как некий проект деятельности, включающий в себя различные мероприятия, которые направлены на совершенствование

профессиональных навыков и знаний с целью повышения эффективности работы.

Таким образом, для того, чтобы предприятие (фирма, организация) работало стабильно и продуктивно, руководитель должен постоянно совершенствовать образование своих сотрудников и повышать их потенциал.

Необходимость развития персонала обуславливается действующими на нее факторами (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 – Факторы, влияющие на необходимость развития персонала

Факторы, представленные на рисунке 1.2, говорят о необходимости кадрового развития с точки зрения сегодняшнего дня, так как именно они представляют тенденции, происходящие в отдельных областях деятельности.

Основными принципами развития персонала выступают [16, с. 32]:

– целостность системы развития, преемственность различных видов и форм развития персонала;

- опережающий характер обучения и развития на основе прогноза научно-технического развития и условий развития организации;
- гибкость различных форм развития, возможность их использования на отдельных этапах развития;
- профессиональное и социальное стимулирование развития человеческих ресурсов;
- построение системы развития персонала с учетом конкретных возможностей организации, социально-экономических условий его функционирования.

Исходя из выше сказанного, выделим цели и задачи системы кадрового развития.

Основные цели развития персонала изображены на рисунке 1.3.



Рисунок 1.3 – Цели развития персонала

Успех достижения целей, изображенных на рисунке 1.3, зависит от того, готовы ли сотрудники организации стать субъектами развития. Субъектом развития называют человека, который осознает необходимость во всестороннем развитии, проявляет к этому собственный интерес, имеет глубокую

внутреннюю мотивацию, является достаточно квалифицированным и несет ответственность за результат.

Тем самым, развитие персонала наиболее целесообразно рассматривать с двух позиций (рисунок 1.4).



Рисунок 1.4 – Цели развития с позиции работодателя и работника

Рисунок 1.4 показывает пользу, которую может получить каждая из сторон, то есть для руководителя – это способ повысить эффективность деятельности предприятия, получить конкурентное преимущество на рынке и снизить издержки, связанные с текучестью кадров и низкой производительностью труда, а для работника – хорошая возможность приобрести новые и усовершенствовать старые знания и навыки.

Исходя из целей развития персонала можно выделить следующие задачи:

- повысить качество работы;
- обеспечить компании преимущество перед конкурентами;
- усилить приверженность персонала своей компании;
- выявить лучших работников;
- вовлечь персонал в систему изменений.

Таким образом, кадровое развитие представляет собой комплекс мер, направленных на развитие персонала, их потенциал и повышение показателей деятельности.

Система развития персонала в целом, это совокупность организационных структур, методик, процессов и ресурсов, необходимых для эффективного выполнения текущих и перспективных производственных задач, а также для оптимального удовлетворения запросов работников, связанных с самореализацией, профессиональной подготовкой и карьерой [38, с. 261].

Ответственными за организацию системы развития являются:

- менеджер по персоналу;
- линейные руководители;
- финансовые и иные службы предприятия.

Организация системы развития персонала происходит в несколько этапов (рисунок 1.5).



Рисунок 1.5 – Этапы организации системы кадрового развития

Рисунок 1.5 говорит о том, что перед тем как приступить к кадровому развитию, необходимо первоначально оценить качественное состояние

персонала, его производительность. Второй этап заключается в разработке плана, в котором отображаются способы и методы развития персонала, а также дается экономическое обоснование этих программ. Третий этап – организация развития персонала определяет время, место и условия для проведения обучения, а также обеспечивает необходимыми ресурсами. И конечным этапом выступает аттестация персонала, которая помогает определить уровень полученных знаний и умений в процессе обучения.

Также хотелось бы отметить, что в структуру развития персонала входит не только обучение, это целая система, которая на сегодняшний день включает в себя следующие элементы (рисунок 1.6):

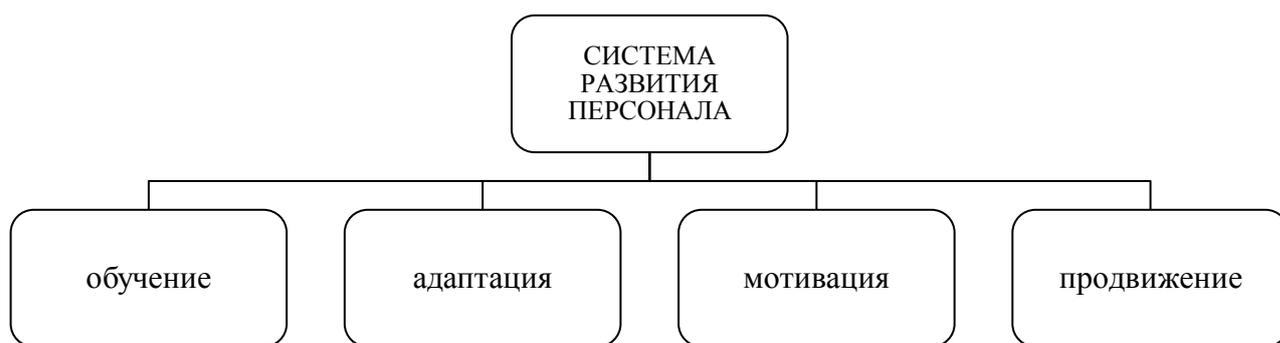


Рисунок 1.6 – Основные элементы развития персонала

Рассмотрим каждую систему более подробно и начнем с обучения персонала.

Обучение персонала – это процесс овладения знаниями, умениями и навыками под руководством опытных преподавателей, наставников, руководителей и т.п.

Существует три вида обучения [33, с. 87]:

– подготовка кадров - планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способами общения;

- повышение квалификации кадров - обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности;

- переподготовка кадров — обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Необходимость в проведении данных мероприятий может обуславливаться нехваткой квалифицированных кадров, продвижением по службе, технологическими изменениями и т.д.

Бюджет, направленный на обучение, формируется исходя из потребности предприятия в обучении и его финансового состояния.

Адаптация, как способ развития персонала, выражается в следующих методах:

- инструктаж - разъяснение и демонстрация приемов работы на рабочем месте;

- ротация - временное перемещение сотрудника на другую должность с целью приобретения новых навыков, овладеть несколькими специальностями;

- коучинг (наставничество);

- лекции и т. п.

Успешность адаптации зависит от организации труда и мотивации, от особенностей социально-психологического климата и личностных качеств человека.

Мотивация, является очень важным составляющим в организации системы развития персонала, так как без нее, без заинтересованности персонала в развитии, прохождение обучения может стать бессмысленным. Поэтому, чтобы мотивировать персонал, руководство организации должно не только предоставлять возможность обучения, но и в дальнейшем, исходя из

результатов аттестации, обеспечить перспективу должностного и профессионального роста.

Продвижение персонала тоже занимает немало важную роль в системе кадрового развития, в основном оно заключается в управлении деловой карьерой персонала и формировании кадрового резерва.

Карьера - совокупность должностей, которые занимал и занимает на данный момент работник (фактическая карьера) и (или) может занимать (плановая карьера). Она является предметом выбора субъекта и предметом управления со стороны менеджера по персоналу [33, с. 91].

Планирование и управление развитием карьеры требует от работника и от организации значительных усилий, но в то же время предоставляет целый ряд преимуществ, как самому работнику, так и организации, в которой он работает.

Различают несколько видов карьеры: вертикальную и горизонтальную, внутриорганизационную и межорганизационную, специализированную и неспециализированную, ступенчатую.

Цель развития деловой карьеры заключается в уменьшении текучести кадров, в раскрытии потенциала, способностей человека.

Формирование кадрового резерва - комплексный процесс целенаправленного профессионального развития персонала, способного замещать вышестоящие вакантные должности в организации и включающий в себя следующие методы:

- анализ данных, а именно: характеристик, автобиографий, результатов аттестации и других документов;
- беседа, которая проводится для выявления интересующих сведений;
- наблюдение за поведением работника в различных ситуациях;
- оценка результатов трудовой деятельности (производительность труда, качество выполняемой работы и т.п.);

– метод группировки - сравнение качества претендента с требованиями должности того или иного ранга.

Состав резерва отражает потребность (текущую и перспективную) в руководителях, специалистах, а также, структуру существующих и планируемых должностей.

С помощью вышеперечисленных элементов, любой руководитель сможет создать эффективную систему развития персонала.

В следующем разделе бакалаврской работы рассмотрены показатели эффективной организации системы развития персонала.

1.2. Показатели эффективной организации системы развития персонала

При организации системы развития персонала необходимо уделять внимание не только перечню мер, внедряемых на предприятие, но и тому насколько они эффективны.

Показатели эффективности – это численные показатели, которые оценивают финансовые затраты и эффект от реализованных мероприятий.

Оценка эффективности обучения является одним из наиболее важных этапов процесса развития персонала и рассчитывается по следующей формуле:

$$\Delta U = T \cdot N \cdot d_t \cdot SD_y - N \cdot Z, \quad (1.1)$$

где ΔU – эффективность программы обучения;

T – время, затраченное на обучение;

N – количество обучающихся;

d_t – различие в качестве выполнения работы ($d_t = d/IRR$, где d = (средняя производительность обученных сотрудников – средняя производительность необученных сотрудников)/СО. СО – стандартное отклонение, IRR – межэкспертная оценка надежности);

SD_y – стандартное отклонение качества выполняемой работы необученными сотрудниками;

Z – затраты на обучение одного сотрудника (тыс. руб.).

Данный показатель эффективности позволит работать над повышением качества обучения, избавиться от неэффективных программ и корректировать внедряемые.

Программу обучения также оценивают на предмет эффективности затрат. Затраты на обучение считаются эффективными, если выгода для организации после завершения обучения превосходит затраты на проведение данного обучения.

Эффективность затрат на обучение, рассчитывается по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_z = P \cdot N \cdot V \cdot K - N \cdot Z, \quad (1.2)$$

где \mathcal{E}_z – эффективность затрат на обучение;

P – продолжительность программы (в годах);

N – количество обучающихся;

V – стоимостная оценка различий в результативности труда лучших и средних работников (тыс. руб.);

K – коэффициент прироста результативности в результате обучения;

Z – затраты на обучение одного сотрудника (тыс. руб.).

С.А. Шапиро предлагает свои формулы по оценке эффективности организации системы развития персонала, а именно:

1. Эффект от уменьшения текучести кадров

$$\mathcal{E}_T = Z_H \cdot P \cdot (K_1^T - K_2^T), \quad (1.3)$$

где Z_H – затраты на новичка ($Z_H = Z_{OT}/P_{OT}$, где Z_{OT} – затраты на отбор персонала, P_{OT} – количество отобранных кандидатов);
 P – среднесписочная численность работников;
 K_T – коэффициент текучести ($K_T = P_{ув}/P$, где $P_{ув}$ – число уволенных работников).

2. Эффект от обучения с последующим совмещением профессий

$$Э_{об} = Z_{зп} \cdot P_{сп} \cdot N - Z_{об}, \quad (1.4)$$

где $Z_{зп}$ – затраты на заработную плату на одного работника в месяц;
 $P_{сп}$ – число работников, обучившихся смежным профессиям;
 N – календарный срок, за который рассчитывается эффективность;
 $Z_{об}$ – затраты на обучение.

3. Эффект от увеличения производительности труда (за месяц)

$$Э_{п} = P \cdot D_m \cdot (П_2 - П_1), \quad (1.5)$$

где P – среднесписочная численность работников;
 D_m – количество рабочих дней, отработанных за месяц;
 $П$ – производительность труда ($П = Оп/(D_m \cdot P)$, где $Оп$ – объем продаж).

Таким образом, перед тем как принять решение о вложении средств в развитие персонала, в первую очередь необходимо оценить, насколько эти вложения эффективны.

2. Анализ системы развития персонала на предприятии

ЗАО «Транс-Экспресс-Сервис»

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

Закрытое акционерное общество «Транс-Экспресс-Сервис» (ЗАО «ТЭС») занимается оказанием услуг, связанных с железнодорожными перевозками. Предприятие существует с 1999 года, но в 2002 году меняет свою организационно-правовую форму (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – История развития предприятия ЗАО «Транс-Экспресс-Сервис»

Дата создания	История развития
Декабрь 1999 г.	Общество с ограниченной ответственностью «Транс-Экспресс-Сервис» (ООО «ТЭС»), вид деятельности – железнодорожные перевозки.
15 февраля 2002 г.	Закрытое акционерное общество «Транс-Экспресс-Сервис» (ЗАО «ТЭС»). Регистратор – Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы №2 по Самарской области. Вследствие слияния с двумя другими фирмами (ООО «ТМ» и ООО «ЭЛ-СЕРВИС»), предприятие меняет свою организационно-правовую форму на Закрытое акционерное общество, вид деятельности остается тот же.

Высшим органом управления ЗАО «ТЭС» является Учредитель - Червяков Андрей Анатольевич, доля которого в уставном капитале составляет 100%, в рублях – 36000 руб.

Руководство текущей деятельностью предприятия осуществляется единоличным исполнительным органом в лице генерального директора - Краснова Сергея Викторовича, которого назначил Учредитель ЗАО «ТЭС».

Основной и дополнительные виды деятельности предприятия указаны в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Виды деятельности ЗАО «Транс-Экспресс-Сервис»

Код	Наименование
Основной вид деятельности	
49.20	Деятельность железнодорожного транспорта: грузовые перевозки

Продолжение таблицы 2.2

Дополнительные виды деятельности	
49.41.1	Перевозка грузов специализированными автотранспортными средствами
52.10	Деятельность по складированию и хранению
52.10.4	Хранение и складирование прочих грузов
52.21.1	Деятельность вспомогательная, связанная с железнодорожным транспортом
52.24	Транспортная обработка грузов
52.24.1	Транспортная обработка контейнеров
52.24.2	Транспортная обработка прочих грузов
77.39.12	Аренда и лизинг железнодорожного транспорта и оборудования

Юридический и фактический адрес: 445043, Самарская обл., г. Тольятти, ул. Вокзальная, 2.

За годы своего существования ЗАО «ТЭС» стал динамично развивающейся компанией, основой этого послужил широкий круг клиентов, главный из которых – ОАО «АвтоВАЗ» (Волжский автомобильный завод).

Первый подвижной состав, сначала арендованный, потом собственный, был нацелен на перевозку готовой продукции ОАО «АвтоВАЗа». Для перевозки сыпучих грузов: песка, щебня - купили думпкары. Потребовались автомобильному заводу перевозки формовочных песков железнодорожным транспортом - приобрели цементовозы. Так и формировался парк подвижного состава из двух сотен вагонов, разнотипных, чтобы можно было отвечать на все запросы промышленного комплекса Тольятти.

Следуя такой линии поведения, ЗАО «ТЭС» в конце концов превратился в самодостаточную структуру и может оказывать практически любые услуги, связанные с доступом грузовладельцев к инфраструктуре железных дорог России.

В собственности предприятия находится 170 единиц автомобильной и специализированной техники, обеспечивающие перевозки по всей Самарской области (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Спецтехника ЗАО «Транс-Экспресс-Сервис»

№	Наименование спецтехники	Кол-во
1	Седелные тягачи («КамАЗ», «МАЗ», «VOLVO»)	20
2	Полуприцепы контейнеровозы	17
3	Полуприцепы бортовые	7
4	Самосвал КамАЗ 45142	4
5	Машина вакуумная ассенизационная ГАЗ 3309 КО-503В-2	1
6	Фронтальный погрузчик ТО-28А (объем ковша 2,5 куб. м.)	1
7	Трактор ЛТЗ-55А (Сварочный агрегат с передним фронтальным погрузчиком (объем 0,33 куб. м.), сменным снеговым ковшом (объем 1 куб. м.); сменным щеточно-подметальным оборудованием)	1
8	Автопогрузчик HYUNDAI HDF 30 – II г/п 3 т, вылет 3,3 м, вагонного исполнения	1
9	Автопогрузчик HELI FD 100 г/п 10 т.	1
10	Тепловоз ТЭМ-2	3
11	Вагон-цементовоз	13
12	Вагон-хоппер	54
13	Вагон хоппер-цементовоз	45
14	Автобус класса В	2
Итого:		170

В настоящее время, возможности самарского транспортного узла значительны, а это говорит о том, что со временем грузоперевозки в Самарской области, будут нарастать, и потребуются усиление транспортной инфраструктуры. По этим соображениям у руководства ЗАО «ТЭС» возникла идея создать контейнерно-складской терминал на площадях предприятия.

Услугами действующих контейнерных терминалов пользуется ряд крупных предприятий города, таких как:

- ООО «ТЗТО»;
- ЗАО «Металлоцентр Арлан-Лада»;
- ООО «ЛогистикСпецСервис» и многие др.

Численность персонала ЗАО «ТЭС» на 31 декабря 2016 год составляет 83 сотрудника, где 36 человек – руководители, специалисты и другие служащие, 47 человек – рабочие. Динамику изменения численности персонала предприятия ЗАО «ТЭС» за 2014-2016 гг. наглядно демонстрирует рисунок 2.1.

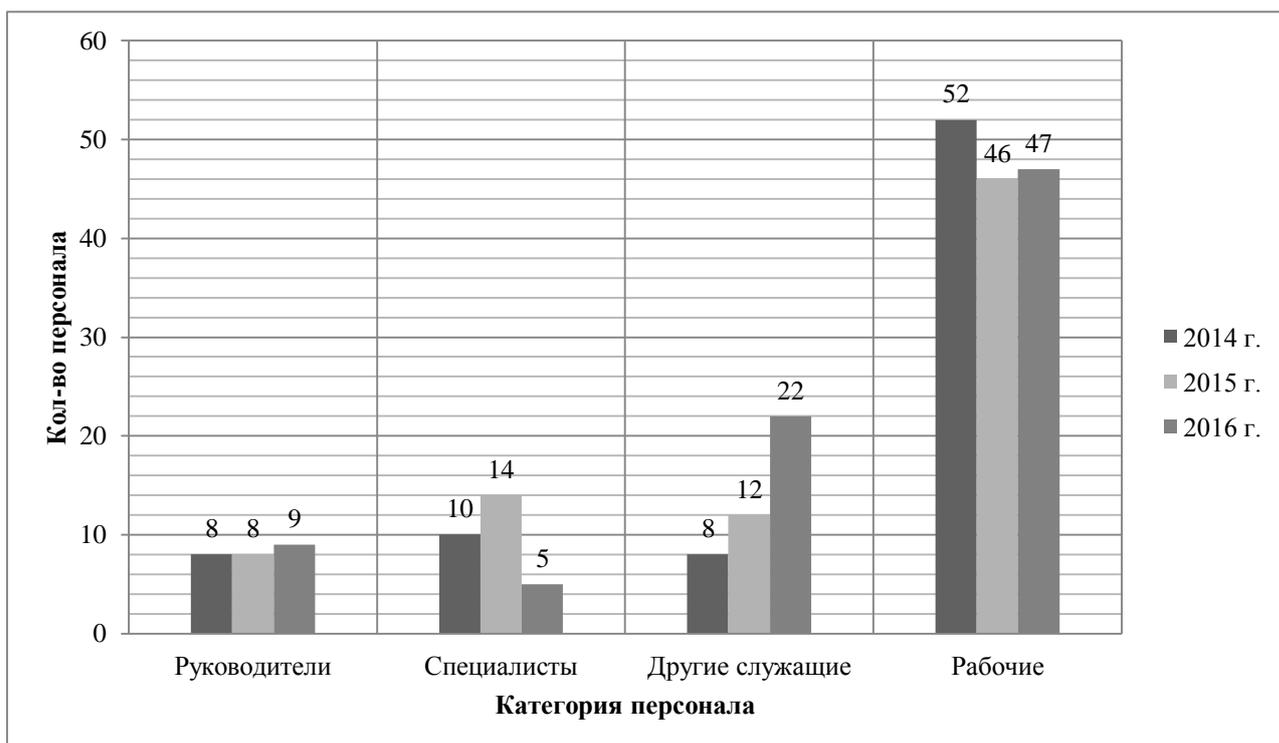


Рисунок 2.1 – Динамика изменения численности персонала, чел.

На рисунке отчетливо видно, что основную часть персонала составляют рабочие (56,6%). Доля специалистов и руководителей примерно 16,9%, а другие служащие составляют 26,5% всего штатного состава.

Также, с каждым годом наблюдается повышение общего количества работающих. Численность персонала в 2016 году увеличилось на 5,1% по сравнению с 2014 годом и на 3,7% с 2015 годом, обуславливается это тем, что положение предприятия на рынке является устойчивым.

Далее рассмотрим организационную структуру ЗАО «ТЭС», которая относится к линейному типу (приложение А).

Во главе каждого структурного подразделения, согласно приложению А, стоит руководитель-единоначальник, который осуществляет все функции управления, что характерно для линейной организационной структуры.

Таким образом, имея общее представление о характере деятельности ЗАО «ТЭС», следует рассмотреть его финансовое состояние в динамике.

Комплексный анализ производственно-хозяйственной деятельности ЗАО «ТЭС» за три года производится с целью выявления изменений в основных экономических показателях (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Основные экономические показатели деятельности ЗАО «Транс-Экспресс-Сервис» за 2014 – 2016 гг.

№	Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение			
					Абсолютное отклонение (+/-)		Относительное отклонение (темп прироста, %)	
					2015/ 2014	2016/ 2015	2015/ 2014	2016/ 2015
1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Выручка, тыс. руб.	210 717	158 086	182 207	-52 631	24 121	-24,98	15,26
2	Себестоимость продаж, тыс. руб.	139 981	95 626	103 445	-44 355	7 819	-31,69	8,18
3	Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	70 736	62 460	78 762	-8 276	16 302	-11,7	26,1
4	Управленческие расходы, тыс. руб.	24 145	36 204	38 349	12 059	2 145	49,9	5,9
5	Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	46 591	26 256	40 413	-20 335	14 157	-43,65	53,9
6	Чистая прибыль, тыс. руб.	33 824	27 215	39 580	-6 609	12 365	-19,54	45,43
7	Основные средства, тыс. руб.	315 943	279 900	365 302	-36 043	85 402	-11,4	30,5
8	Оборотные активы, тыс. руб.	81 815	144 662	97 658	62 847	-47 004	76,8	-32,5
9	Численность персонала п/п, чел.	78	80	83	2	3	2,56	3,75
10	Фонд оплаты труда п/п., тыс. руб.	28 675,86	26 541,96	28 522,58	-2 133,9	1 980,62	-7,44	7,46
11	Производительность труда работающего, тыс. руб.	2 701,5	1 976,1	2 195,3	-725,4	219,2	-26,85	11,09
12	Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	367,64	331,77	343,64	-35,87	11,87	-9,76	3,58
13	Фондоотдача	0,67	0,56	0,5	-0,11	-0,06	-16,42	-10,72
14	Оборачиваемость активов, раз	0,52	0,37	0,39	-0,15	0,02	-28,85	5,4
15	Рентабельность продаж, %	16,1	17,2	21,7	1,1	4,5	6,83	26,16
16	Рентабельность производства, %	-0,33	-0,27	-0,39	-0,06	0,12	-18,18	44,44
17	Затраты на рубль выручки, руб.	99,5	133,8	165,4	34,3	31,6	34,47	23,62

Из данных таблицы 2.4 видно, что показатель выручки вырос в 2016 году на 15,3% по сравнению с 2015 годом, в абсолютных значениях прирост

составил 24 121 тыс. руб., что может свидетельствовать об увеличении ставок на услуги, снижении управленческих расходов и приросте контрагентов.

Себестоимость продаж в 2016 году относительно 2015 года увеличилась на 7 819 тыс. руб. (8,2%).

Увеличение чистой прибыли составило 17% в 2016 году по сравнению с 2014 годом и примерно 45% в сравнении с 2015 годом, что говорит об улучшении результатов хозяйственной деятельности и увеличении объемов продаж.

Оборотные активы предприятия составляют меньшую часть активов ЗАО «ТЭС», чем внеоборотные, удельный вес которых составил 33,7% в начале года и 20,9% на конец года. За 2016 год оборотные активы уменьшились на 47 004 тыс. руб., в процентном соотношении на 32,5% по отношению к 2015 году.

Основные средства ЗАО «ТЭС» составляют: земельные участки и объекты природопользования, здания, машины и оборудования. За 2016 год наблюдаются изменения, а именно, рост основных средств за счет машин и оборудования. Если в начале года этот показатель составлял 279 900 тыс. руб., то в конце года 365 302 тыс. руб., темп прироста 30,5%.

Производительность труда в 2016 году по отношению к 2014 году упала на 506,2 руб. (18,7%), но по отношению к 2015 году возросла на 219,2 руб. (11,9%).

Рентабельность продаж определяет, сколько рублей прибыли получено предприятием в результате продажи продукции (работ, услуг) на один рубль выручки. Если уровень продаж в 2015 году был на уровне 17,2%, то в 2016 году этот показатель составляет 21,7%. Это объясняется тем, что в 2016 году прибыль от реализации увеличилась, она составляла 40 413 тыс. руб., что значительно выше чем в 2015 году – 26 256 тыс. руб., прирост составил 14 157 тыс. руб.

Преобразуем показатели (выручка, себестоимость и прибыль) из таблицы 2.4 в диаграмму для более полного представления о финансовом состоянии деятельности ЗАО «Транс-Экспресс-Сервис» (рисунок 2.2).

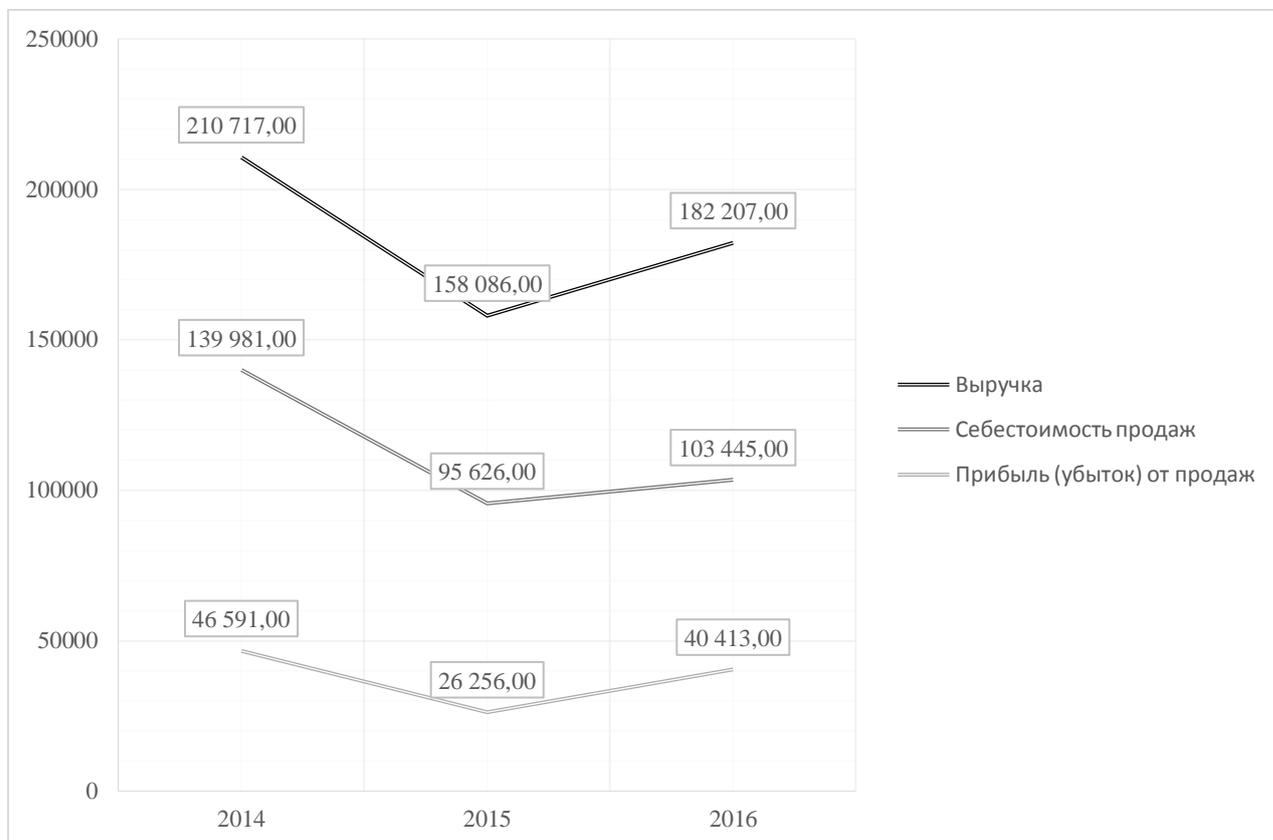


Рисунок 2.2 - Финансовое состояние деятельности предприятия за 2014-2016 гг., тыс. руб.

Таким образом, экономический анализ ЗАО «Транс-Экспресс-Сервис» показал значительный рост показателей в отчетном году, что говорит об эффективной работе предприятия.

2.2. Оценка системы развития персонала на предприятии

ЗАО «Транс-Экспресс-Сервис» - это небольшое по численности персонала транспортное предприятие (рисунок 2.3).

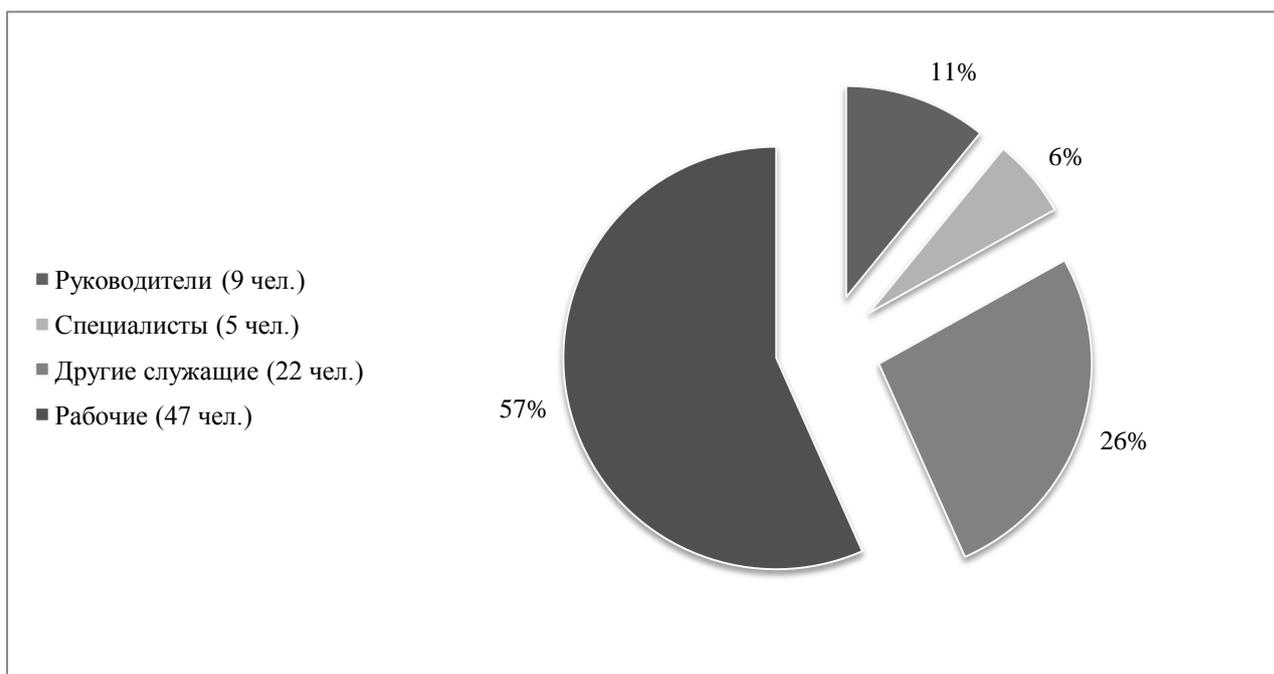


Рисунок 2.3 – Численность персонала предприятия за 2016 г.

Общее количество персонала на 31.12.2016 г. составляет 83 человека, согласно рисунку 2.3, основной частью являются рабочие - 47 человек, что в процентном соотношении 57%. Доля специалистов и руководителей примерно составляет 17% - это 14 человек, а другие служащие - 26%, то есть 22 человека от всего штатного расписания.

Перед тем, как провести анализ и дать оценку системе кадрового развития, рассмотрим непосредственно сам персонал (по категориям), работающий на предприятии по следующим характеристикам: возрасту, образованию и стажу работы, так как квалификационный уровень во многом зависит от данных признаков.

Для начала проведем анализ персонала ЗАО «ТЭС» по уровню образования, так как именно от него зависит профессионализм работника (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Категории персонала по уровню образования, чел.

№	Категория персонала	Уровень образования		
		Среднее полное	Среднее специальное	Высшее
1	Руководители	-	-	9
2	Специалисты	-	1	4
3	Другие служащие	-	2	20
4	Рабочие	5	22	20
Итого:		5	25	53

Все руководители в данной организации имеют высшее образование. Из специалистов 1 человек имеет среднее-специальное образование, что составляет 20% от общего числа сотрудников данной категории и 4 специалиста имеют высшее образование. А вот среди рабочих и обслуживающего персонала, наоборот - большинство работников имеют в лучшем случае средне-специальное образование.

По данным таблицы 2.5 построим диаграмму в процентном соотношении, чтобы видеть общую картину уровня образования на предприятии ЗАО «Транс-Экспресс-Сервис» (рисунок 2.4).

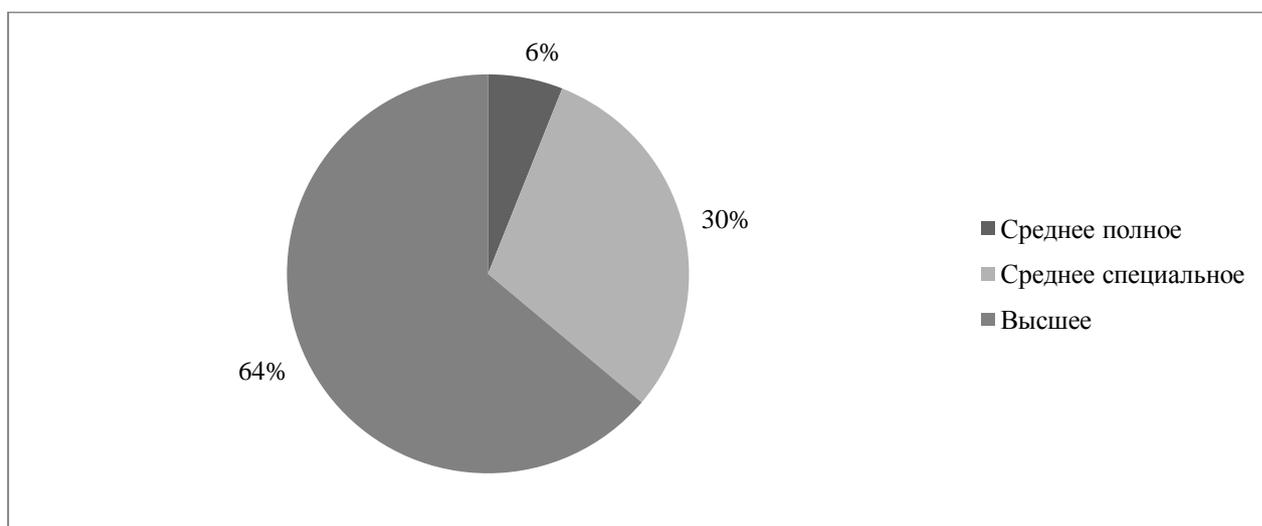


Рисунок 2.4 – Уровень образования на предприятии, в %

Таким образом, высшее образование имеют 64% сотрудников предприятия. Это достаточно высокий показатель, что создает позитивную

картину образовательного уровня кадров. На предприятии 30% сотрудников обладают средним-специальным, некоторые из этого числа находятся в стадии получения высшего. Оставшиеся 6% сотрудников определяются как низкоквалифицированные кадры: водители, подсобные рабочие.

Далее рассмотрим структуру персонала по возрастным категориям (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Категории персонала по возрасту, чел.

№	Категория персонала	Возрастная категория			
		до 25 лет	от 25 до 40	от 41 до 55	свыше 55
1	Руководители	-	4	5	-
2	Специалисты	1	2	1	1
3	Другие служащие	-	17	5	-
4	Рабочие	21	9	12	5
Итого:		22	32	23	6

Проанализировав персонал по возрастной категории, можно сделать следующие выводы:

Руководители – это работники, чей возраст больше 25 лет (44% - от 25 до 40 лет, 56% - от 41 до 55 лет). Это говорит о том, что при назначении на руководящие должности организация отдает приоритет собственным сотрудникам, или работникам, имеющим большой опыт работы.

Данную тенденцию можно наблюдать в отношении специалистов и других служащих.

Что касается основных рабочих, то здесь зависимость от возраста обратная: большинство основного персонала представлено работниками, находящиеся в возрасте до 25 лет (45%).

Рассмотрим данные таблицы 2.6 в процентном соотношении (рисунок 2.5).

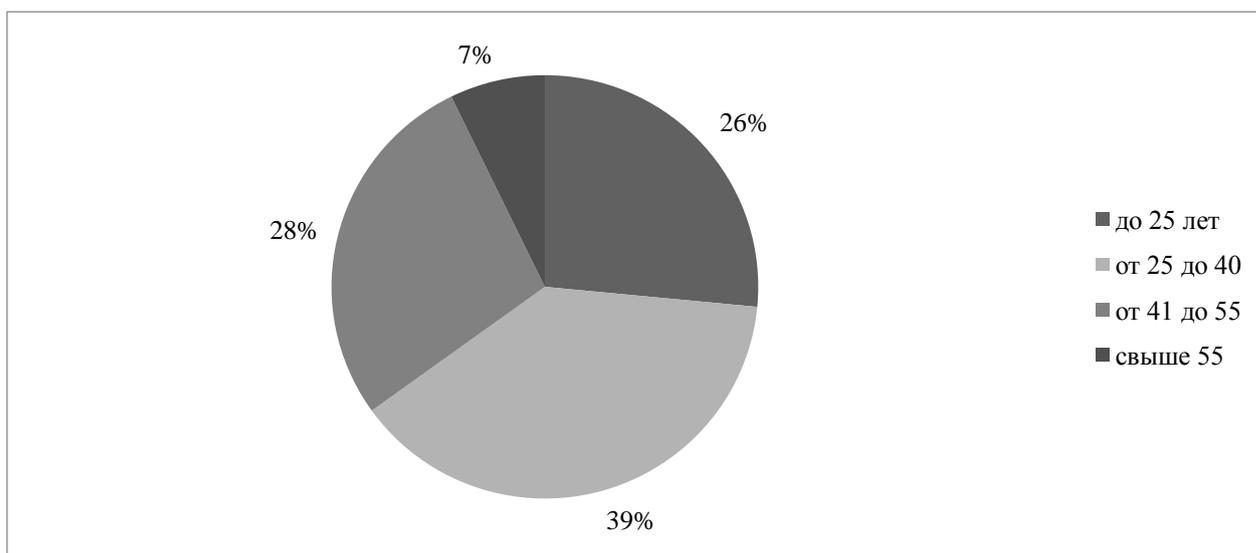


Рисунок 2.5 – Характеристика персонала по возрасту, в %

Таким образом, по рисунку 2.5 можно сделать вывод, что на предприятии преобладает категория сотрудников в возрасте от 25 до 40 лет. Это говорит о том, что коллектив предприятия достаточно молодой. Также можно отметить, что в 2016 г. достаточно многочисленной является категория от 41 до 55 лет, доля сотрудников этой категории составляет 28% от общей численности персонала и наименьшая доля в возрастной структуре принадлежит сотрудникам до 25 лет (26%) и свыше 55 лет (7%).

Далее рассмотрим распределение сотрудников по стажу работы на данном предприятии (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Категории персонала по стажу работы на предприятии, чел.

№	Категория персонала	Стаж работы			
		до 1 года	от 1 до 3	от 3 до 5	свыше 5
1	Руководители	1	-	-	8
2	Специалисты	1	-	1	3
3	Другие служащие	-	-	12	10
4	Рабочие	1	10	3	33
Итого:		3	10	15	54

Согласно данным таблицы 2.3 можно сделать вывод, что основная часть руководителей работает на предприятии свыше 5 лет, а это 89% от общего

числа данной категории. Что касается специалистов, то стаж работы свыше 5 у 3-х человек (60%), у 2-х других стаж работы меньше. Стаж работы других служащих начинается от 3 лет и свыше 5. У рабочих, как и у руководителей, большая часть работает на предприятии свыше 5 лет, в процентном соотношении составляет 70,2%, стаж работы от 3 до 5 у 3-х человек (6,3%), от 1 до 3 у 10-ти человек (21,3%) и до 1 года стаж работы у 1-го человека.

Данные таблицы 2.7 наглядно представлены в виде диаграммы на рисунке 2.6.

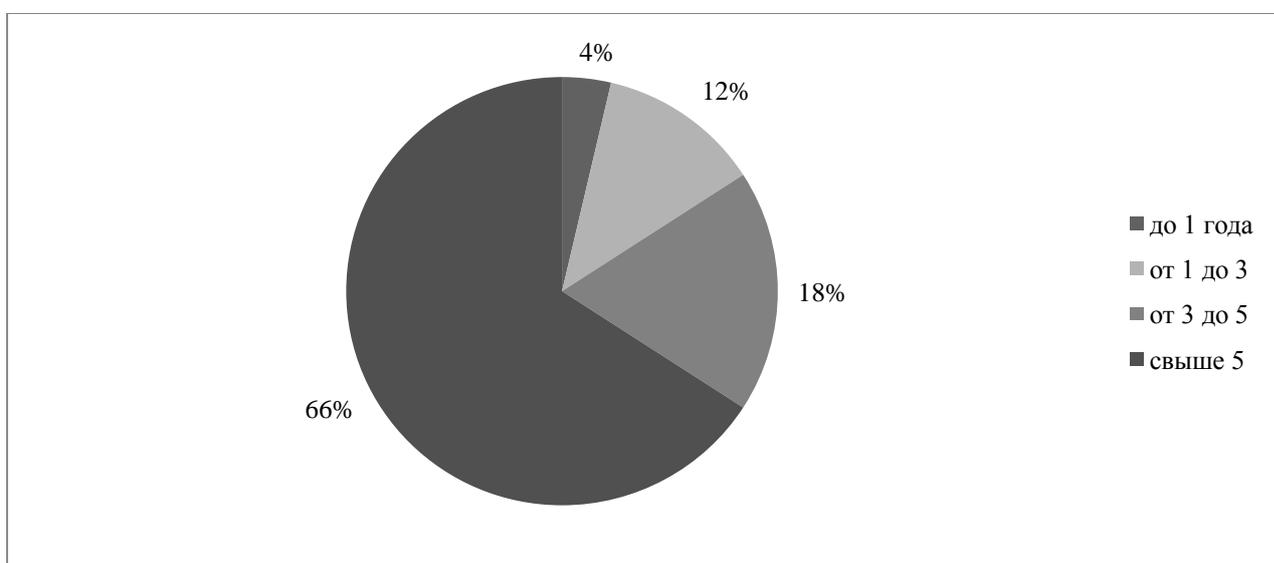


Рисунок 2.6 – Характеристика персонала по стажу работы, в %

Анализ показывает, что основная часть сотрудников имеет стаж работы на данном предприятии больше 5 лет (66%), что говорит о стабильности состава предприятия. Самая малочисленная категория по стажу работы до 1 года.

Движение рабочей силы на предприятии, связанное с приемом и увольнением работников, является важным объектом анализа, поскольку уровень стабильности кадров – один из факторов, оказывающих влияние на производительность труда и эффективность производства (таблица 2.8).

Таблица 2.8 – Динамика движению трудовых ресурсов ЗАО «Транс-Экспресс-Сервис»

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.
1	2	3	4
Приняли в ЗАО «ТЭС»	10	6	12
Выбыли из ЗАО «ТЭС»	5	5	2
в т.ч.:			
-в связи с учебой	2	1	-
-в связи со службой в Вооруженных силах РФ	-	1	-
-в связи с выходом на пенсию, а также по другим причинам, определенных законом	-	-	-
По собственному желанию	3	2	2
За нарушение трудовой дисциплины	-	1	-
Среднесписочное количество персонала	78	80	83
Показатели коэффициентов оценки персонала:			
Коэф. по приему	0,13	0,07	0,14
Коэф. по выбытию	0,06	0,06	0,02
Коэф. по текучести	0,04	0,04	0,02

Коэффициент по приему рабочих изменился, но не значительно и составил 0,14 на конец 2016 года.

Коэффициент по выбытию в 2016 году ниже на 33%, чем в двух предыдущих.

Коэффициент текучести кадров составляет 0,02 на конец 2016 года, что по сравнению с другими годами ниже на 50%, это может говорить об улучшении ситуации в коллективе и грамотном подходе к управлению персоналом.

Таким образом, имея общее представление о персонале предприятия, можно приступить к анализу и оценке системы кадрового развития.

На предприятии нет кадрового отдела, но есть ответственный, занимающийся непосредственно самим персоналом – инспектор по кадрам. В его обязанности входит:

- прием, перевод, увольнение сотрудников;
- ведение кадрового делопроизводства;

- составление графиков отпусков, табеля учета времени;
- оформление справок и документов (пенсионное страхование, доходы, командировки, нетрудоспособность, отпуска и т.п.);
- ведение базы данных в программе 1С;
- ведение личных дел и трудовых книжек;
- участие в разработке должностных инструкций;
- консультации сотрудников по различным кадровым вопросам и т.д.

Развитием персонала на предприятии ЗАО «Транс-Экспресс-Сервис» занимается инженер по охране труда, он планирует, координирует и контролирует работу обучения как внутри фирмы, так и за ее пределами.

Внутрифирменное кадровое развитие ЗАО «ТЭС» заключается в аттестации персонала, в различных видах инструктажа (по охране труда, по технике безопасности и т.д.) и в наставничестве, без отрыва от работы.

Обучение вне предприятия проходят в специализированных учебных центрах г. Тольятти, таких как (в основном для управленческого персонала):

- ООО «Консультант Плюс»;
- ООО «АДП-Информ»;
- ООО «Управление безопасностью»;
- ЧПОУ «РОСТО-Т» и другие.

Обучение в учебных центрах для работающего персонала проводится каждый год в качестве подтверждения квалификации, а для новых сотрудников по мере приема.

Адаптация новых сотрудников на предприятии ЗАО «ТЭС» включает в себя следующие методы: наставничество (на период одного года), инструктажи и лекции. Также на предприятие есть программа адаптации, предназначенная для выпускников вузов, поскольку именно эта категория является движущей силой.

На предприятии действует в большей степени материальная мотивация, в виде вознаграждений, которые зафиксированы в «Положении об оплате труда и условиях премирования работников ЗАО «Транс-Экспресс-Сервис» (приложение В).

Что касается нематериальной мотивации, то она развита на предприятии достаточно слабо. Рассмотрим методы материальной и нематериальной мотивации, используемые предприятием ЗАО «ТЭС» (таблица 2.9).

Таблица 2.9 – Методы мотивации на предприятии

Материальная мотивация	Нематериальная мотивация
-фиксированная заработная плата; -надбавки, размер которых зависит то результатов аттестации; -дополнительные выплаты (за переработку, за выполнение особо важных заданий и т.п.).	-медицинский осмотр; -предоставление формы сотрудникам предприятия; -предоставление транспорта.

На основе данных таблицы 2.9 на предприятии был проведен опрос среди сотрудников из 20 человек, с целью выявления уровня удовлетворенности работников системой мотивации на предприятии.

Опрос состоял из 10 вопросов (приложение Г) и проводился анонимно. Результаты опроса представлены на рисунке 2.7.

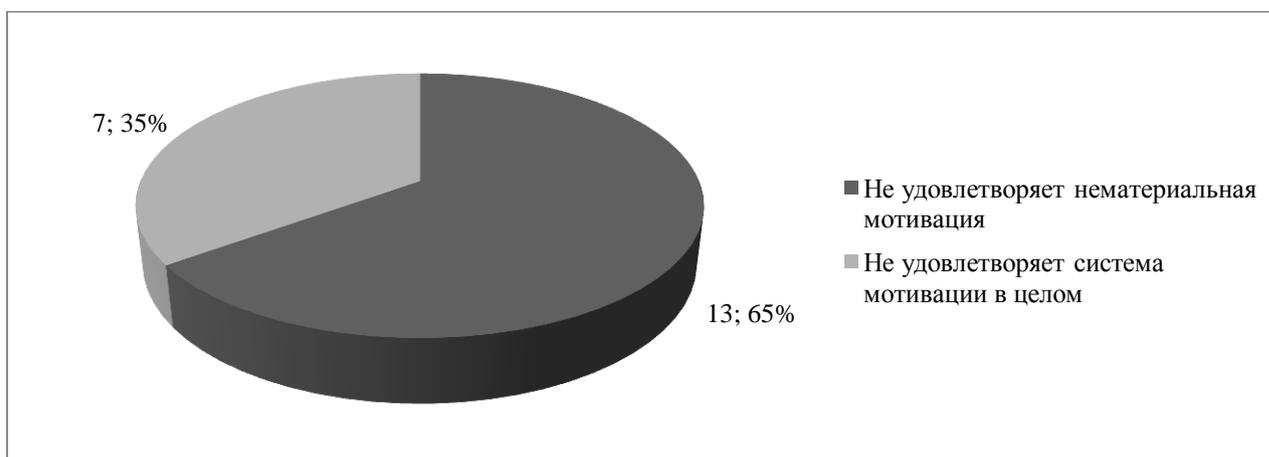


Рисунок 2.7 – Анализ удовлетворенности сотрудников системой мотивации, (чел.; в %)

На основании опроса было выявлено, что большую часть опрошенных, а именно 65% (13 чел.) не устраивает нематериальная сторона мотивации и только 35%, оставшиеся 7 человек не довольны мотивацией в целом. Соответственно, подводя итог анализа удовлетворенности сотрудников, можно сделать вывод о несовершенстве существующей системы нематериальной мотивации на предприятии ЗАО «Транс-Экспресс-Сервис».

Таким образом, на предприятии необходимо разработать такую систему мотивации, которая способствовала бы желанию сотрудников работать с большей отдачей, при этом повышая их интерес не только в личных успехах, но и в успехах всего предприятия в целом.

Планирования карьеры и кадрового резерва, на предприятии не предусмотрено.

Схема, по которой осуществляется развитие персонала в ЗАО «ТЭС», представлена на рисунке 2.8.

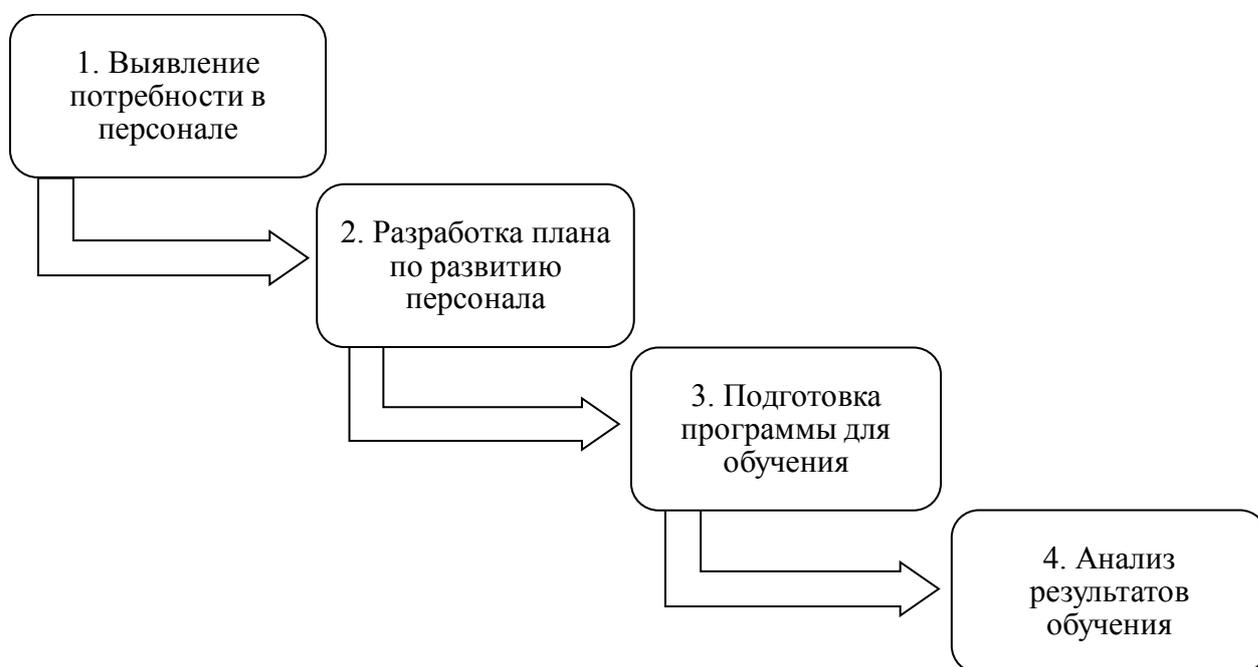


Рисунок 2.8 – Процесс, осуществления системы развития персонала на предприятии ЗАО «Транс-Экспресс-Сервис»

Согласно данной схеме, процесс кадрового развития на предприятии начинается с выявления потребности развития по двум направлениям: по результатам аттестации и по оценке руководителя подразделения, которая исходит из необходимости ротации персонала, расширения функциональных обязанностей работника, повышения квалификации и т.п. После чего, разрабатывается план сроком на год, ответственность за него несет инженер по охране труда, происходит планирование годового бюджета. 80% средств выделяется на плановое развитие и 20% на внеплановое по мере надобности. Данный план утверждается генеральным директором ЗАО «ТЭС».

Подготовка программы осуществляется инженером по охране труда совместно с руководителями структурных подразделений, они разрабатывают программы по обучению, повышению квалификации, переподготовки кадров и т.д. Программа обычно содержит следующую информацию: состав обучающихся, содержание программы, его цели и задачи, периодичность и продолжительность программы, а также стоимость.

Конечным этапом системы развития является анализ результатов обучения, это выражается в аттестации персонала.

Проведем комплексную оценку персонала на примере финансовой службы предприятия. Данная оценка определяет показатели, характеризующие работника и результат выполняемой им работы (приложение Д).

Для расчета комплексной оценки работников финансовой службы в таблице 2.10 представлены исходные данные.

Таблица 2.10 – Исходные данные для расчета комплексной оценки работников отдела финансовой службы

№	Должность	Элементы комплексной оценки				Образование	Стаж работы по специальности
		(П)	(К)	(Р)	(С)		
	1	2	3	4	5	6	7
1	Финансовый директор-начальник ПБО В.Ю. Скрипникова	1,25	0,92	1,25	1,0	высшее	18 лет

Продолжение таблицы 2.10

	1	2	3	4	5	6	7
2	Главный бухгалтер Е.И. Черненькая	1,25	0,83	1,25	0,89	высшее	10 лет
3	Зам. главного бухгалтера О.Н. Панова	1,13	0,75	1,0	0,8	высшее	5 лет
4	Бухгалтер II категории А.С. Литовских	0,93	0,75	0,85	0,57	высшее	1 год
5	Бухгалтер II категории М.Ф. Толкунова	0,85	0,42	0,92	0,57	среднее специальное	8 месяцев
6	Экономист I категории Г.В. Шендерей	1,25	0,83	1,15	0,68	высшее	12 лет
7	Экономист I категории Л.Н. Перепеляк	1,13	0,83	1,15	0,68	высшее	10 лет

На основе исходных данных таблицы 2.10 произведем комплексную оценку персонала по формуле 1 из приложения Д (таблица 2.11).

Таблица 2.11 – Комплексная оценка персонала

№	Наименование должности	Оценка
1	Финансовый директор-начальник ПБО В.Ю. Скрипникова	$D = 1,25 \cdot 0,92 + 1,25 \cdot 1,0 = 2,4$
2	Главный бухгалтер Е.И. Черненькая	$D = 1,25 \cdot 0,83 + 1,25 \cdot 0,89 = 2,15$
3	Зам. главного бухгалтера О.Н. Панова	$D = 1,13 \cdot 0,75 + 1,0 \cdot 0,8 = 1,65$
4	Бухгалтер II категории А.С. Литовских	$D = 0,93 \cdot 0,75 + 0,85 \cdot 0,57 = 1,18$
5	Бухгалтер II категории М.Ф. Толкунова	$D = 0,85 \cdot 0,42 + 0,92 \cdot 0,57 = 0,88$
6	Экономист I категории Г.В. Шендерей	$D = 1,25 \cdot 0,83 + 1,15 \cdot 0,68 = 1,82$
7	Экономист I категории Л.Н. Перепеляк	$D = 1,13 \cdot 0,83 + 1,15 \cdot 0,68 = 1,72$

Исходя из данных таблицы 2.11 и сопоставления их с данными таблицы 6 из приложения Д, можно сделать следующий вывод:

– финансовый директор, главный бухгалтер и заместитель главного бухгалтера компетентны в своей должности, так как оценка их работы «хорошо», а это значит, что они обладают достаточными знаниями, у них

огромный опыт в данной специальности, а также они ответственно подходят к своей работе, качественно ее выполняют и в срок;

– у бухгалтера II категории А.С. Литовских показатель комплексной оценки составляет 1,18, это неплохой показатель, но его следует повысить для дальнейшего продвижения по службе. Что касается М.Ф. Толкуновой, то показатель ее комплексной оценки составил 0,88 («неудовлетворительно»), что говорит о низких профессиональных качествах и маленьком опыте работы;

– комплексная оценка экономистов I категории полностью соответствует занимаемой должности.

На основе проведенного анализа рекомендуется отправить на обучение бухгалтеров II категории, с целью повышения эффективности работы сотрудников.

Таким образом, на основе анализа и оценки развития персонала на предприятии и отдельного его подразделения в разделе 3 предложены мероприятия по совершенствованию системы развития персонала.

3. Разработка мероприятий по совершенствованию системы развития персонала ЗАО «Транс-Экспресс-Сервис»

3.1. Мероприятия по совершенствованию системы развития персонала

По результатам анализа и оценки системы кадрового развития персонала ЗАО «Транс-Экспресс-Сервис», можно выделить следующие проблемы (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Проблемы, их обоснование и мероприятия направленные на совершенствование системы развития персонала

№	Проблема	Обоснование проблемы	Мероприятия
1	Неудовлетворительная система мотивации (нематериальная сторона)	Анализ опроса, представленный в виде диаграммы (рисунок 2.7)	Разработать программу нематериальной мотивации
2	Низкий показатель производительности труда у 2-х сотрудников финансовой службы	Комплексная оценка персонала представлена в таблице 2.11 (приложение Д)	Отправить на обучение, с целью повысить эффективность работы сотрудников и их профессиональные навыки и умения

Рассмотрим предложенные мероприятия из таблицы 3.1 более подробно.

1) Данная программа нематериальной мотивации направлена на всестороннее развитие персонала.

Суть программы заключается в том, что сотрудники предприятия принимают участие в совершенствовании систем организации и в решении ее проблем, посредством предоставления своих предложений и мероприятий. Вследствие чего, если предложение получит одобрение высшего руководства и будет внедрено на предприятии, сотрудник получает сертификат с определенным количеством баллов (зависит от серьезности и важности внедряемого мероприятия), которые он потом мог бы обменять на ценные

подарки.

Преимущества данного мероприятия:

- способ мотивации необычен и интересен;
- дает всестороннее развитие персонала;
- повышает эффективность работы предприятия в целом;
- минимальные затраты, направленные только на приобретение

ценных подарков для персонала.

2) Для повышения квалификации 2-х бухгалтеров II категории можно воспользоваться образовательными услугами учебного центра ООО «Консультант Плюс». Согласно его перечню курсов на 2017 год, имеется программа «Бухгалтерский учет и налогообложение» продолжительностью курсов – 80 академических часов и стоимостью на одного обучаемого 16500 рублей.

Таким образом, сумма затрат на реализацию предложенного мероприятия составит 33000 руб.

Преимущества:

- повышение производительности труда;
- повышение профессиональных качеств.

3.2. Социально-экономическая эффективность мероприятий

Оценим экономическую эффективность мероприятий, направленных на обучение сотрудников финансовой службы.

Рассчитаем экономическую эффективность мероприятий по формулам, представленных в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Расчет экономической эффективности мероприятий по обучению персонала

№	Показатель	Методика	Расчет
1	Экономический эффект от предложенных мероприятий (Э)	$\Delta = V_{\text{пр.г.}} - Z_{\text{м}}$ <p>где $V_{\text{пр.г.}}$ – выручка в проектный год, тыс. руб.; $Z_{\text{м}}$ – затраты на внедрение мероприятий, тыс.руб.</p>	$\Delta = 209538 - 33000 = 176538 \text{ (тыс. руб.)}$
2	Ожидаемый прирост выручки ($P_{\text{в}}$)	$P_{\text{в}} = V_{\text{пр.г.}} - V_{\text{б.г.}}$ <p>где $V_{\text{пр.г.}}$ – ожидаемая выручка в проектный год, тыс. руб.; $V_{\text{б.г.}}$ – выручка в базовый год (2016 г.), тыс.руб.</p>	$P_{\text{в}} = 209538 - 182207 = 27331 \text{ (тыс. руб.)}$
3	Ожидаемый прирост чистой прибыли ($P_{\text{чп}}$)	$P_{\text{чп}} = \text{ЧП}_{\text{пр.г.}} - \text{ЧП}_{\text{б.г.}}$ <p>где $\text{ЧП}_{\text{пр.г.}}$ – ожидаемая чистая прибыль в проектный год, тыс. руб.; $\text{ЧП}_{\text{б.г.}}$ – чистая прибыль в базовый год (2016 г.), тыс.руб.</p>	$P_{\text{чп}} = 47496 - 39580 = 7916 \text{ (тыс. руб.)}$
4	Производительность труда в проектный год ($\text{ПТ}_{\text{пр.г.}}$)	$\text{ПТ}_{\text{пр.г.}} = \frac{V_{\text{пр.г.}}}{\text{Ч}_{\text{пр.г.}}}$ <p>где $V_{\text{пр.г.}}$ – выручка в проектный год, тыс. руб.; $\text{Ч}_{\text{пр.г.}}$ – численность персонала в проектный год, чел.</p>	$\text{ПТ}_{\text{пр.г.}} = \frac{209538}{83} = 2524 \text{ (тыс. руб.)}$
5	Фондоотдача в проектный год ($\text{ФО}_{\text{пр.г.}}$)	$\text{ФО}_{\text{пр.г.}} = \frac{V_{\text{пр.г.}}}{\text{ОС}_{\text{пр.г.}}}$ <p>где $V_{\text{пр.г.}}$ – выручка в проектный год, тыс. руб.; $\text{ОС}_{\text{пр.г.}}$ – стоимость основных средств, тыс. руб.</p>	$\text{ФО}_{\text{пр.г.}} = \frac{209538}{365302} = 0,57 \text{ (руб.)}$
6	Затраты на рубль выручки от продаж в проектном году ($Z_{\text{рвп пр.г.}}$)	$Z_{\text{рвп пр.г.}} = \frac{\text{СП}_{\text{пр.г.}}}{V_{\text{пр.г.}}}$ <p>где $\text{СП}_{\text{пр.г.}}$ – себестоимость продаж в проектный год, тыс. руб. $V_{\text{пр.г.}}$ – выручка в проектный год, тыс. руб.</p>	$Z_{\text{рвп пр.г.}} = \frac{117100}{209538} = 0,56 \text{ (коп.)}$

Преобразуем расчеты из таблицы 3.2 в таблицу 3.3 для того, чтобы увидеть полную картину изменений после проведенного мероприятия.

Таблица 3.3 – Прогнозные изменения основных экономических показателей ЗАО «ТЭС» в результате внедрения предложенных мероприятий

№	Показатели	До внедрения мероприятий (2016 г.)	После внедрения мероприятий	Изменение (+,-)	Темп роста, %
1	Выручка, тыс. руб.	182 207	209 538	27 331	115
2	Себестоимость продаж, тыс. руб.	103 445	117100	13 655	111
3	Прибыль от продаж, тыс. руб.	40 413	48 496	8 083	120
4	Чистая прибыль, тыс. руб.	39 580	47 496	7 916	120
5	Стоимость основных средств, тыс. руб.	365 302	365 302	-	-
6	Численность персонала, чел.	83	83	-	-
7	Производительность труда, тыс. руб. (1/6)	2 195	2 524	329	115
8	Фондоотдача, руб. (1/7)	83	83	-	-
9	Затраты на рубль выручки от продажи, коп. (2/1*100)	56,8	55,9	-0,9	98

Таким образом, согласно произведенным расчетам, при реализации предложенных мероприятий произойдет увеличение практически всех основных экономических показателей деятельности ЗАО «Транс-Экспресс-Сервис». Планируется увеличение таких показателей как выручка и фондоотдача на 15%, а прибыль от продаж и прибыль увеличилась на 20%. Также следует отметить, что повышение выручки без увеличения численности персонала говорит о высоком росте производительности труда в результате предложенных мероприятий.

Заключение

На сегодняшний день, многие руководители понимают всю необходимость развития персонала на предприятии, это обуславливается тем, что с каждым годом профессиональные знания и навыки быстро устаревают.

Кроме того, для предприятия более экономичным и эффективным будет развитие и продвижение уже работающего персонала, чем привлечение нового.

Под развитием персонала понимается комплекс мер, нацеленный на повышение качества человеческих ресурсов.

Основной целью развития является обеспечение организации хорошо подготовленными работниками.

В работе произведен анализ системы развития персонала на примере предприятия ЗАО «Транс-Экспресс-Сервис», деятельностью которого является железнодорожные перевозки.

В течение анализируемого периода технико-экономические показатели предприятия улучшаются.

Выручка в 2016 году выросла на 15.3% по сравнению с 2015 годом. Себестоимость продукции в 2016 году по сравнению с 2015 годом увеличилась на 7 819 тыс. руб. или на 8,2%. Увеличение чистой прибыли составило 17% в 2016 году, что говорит об улучшении результатов хозяйственной деятельности и увеличении объемов продаж.

Таким образом, можно сделать вывод, что предприятие является прибыльным.

Организационная структура предприятия относится к линейному типу структур. На протяжении анализируемого периода численность работников не изменилась.

Также был проведен анализ системы развития персонала на предприятии ЗАО «Транс-Экспресс-Сервис», в ходе которого были выявлены следующие проблемы: низкий показатель производительности труда у 2-х сотрудников

финансовой службы и неудовлетворительная система мотивации.

Таким образом, совершенствование системы развития персонала проводилось на основе разработки системы мотивации, которая направлена на успех развития не только сотрудника, но и организации, а также проведено на обучение нескольких сотрудников для повышения эффективности работы, как отдельных работников, так и финансовой службы в целом.

Все вышеперечисленные мероприятия по совершенствованию системы развития персонала на предприятии ЗАО «Транс-Экспресс-Сервис» направлены на улучшение атмосферы, увеличение производительности труда и повышение эффективности работы.

Список используемой литературы

1. Аверин А.Н. Социальное управление: словарь-справочник / А.Н. Аверин и др.; под ред. В.И. Добренькова, И.М. Слепенкова. - М.: Изд-во МГУ, 2012. - 198 с.
2. Алавердов А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.
3. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.
4. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 239 с.
5. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебник для студ. учреждений сред. проф. Образования / Т.Ю. Базаров. - 13-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательский центр «Академия», 2015. - 320 с.
6. Бухалков М.И. Управление персоналом. Развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: «Инфра-М», 2012.
7. Бухалков М.И. Управление персоналом. Развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: «Инфра-М», 2016.
8. Бушуева А.А. Совершенствование подсистемы управления развитием персонала: организация обучения персонала. // Инновационное развитие современной науки: сборник статей Международной научно-практической конференции - Уфа: РИО МЦИИ ОМЕГА САЙНС, 2015. - 97 с.
9. Вальчук В.В. Обучение персонала. Принятие решений об обучении. Зауральский Научный Вестник №1(3) / 2013. - с. 117-118.
10. Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 96 с.
11. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: Учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2017. - 688 с.

12. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 282 с.
13. Данилова Н.И. Развитие человеческого капитала как главный фактор конкурентоспособности организации. / Роль интеллектуального капитала в экономической, социальной и правовой культуре общества XXI века: сборник научных трудов участников Международной научно-практической конференции - СПб.: Издательство Санкт-Петербургского университета управления и экономики, 2015. - с. 52-53.
14. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и К, 2015. - 288 с.
15. Дырин С.П. Международный опыт управления человеческими ресурсами: Курс лекций / Автор-составитель Дырин С.П. - Набережные Челны: изд-во НФ НОУ ВПО «Университет управления «ТИСБИ», 2015. -
16. Егоршин А.П. Основы управления персоналом. - М.: Инфра-М, 2013. - 297 с.
17. Еремина И.Ю. Стратегическое управление развитием персонала организации как инструмент достижения производственных целей // Тр. РГУНИГ им. И.М. Губкина, - №2 - 2012. - с. 188-198.
18. Еськов О.Л. Управление профессиональным развитием персонала предприятия на основе его оценки // Экономика и право, 2013. - №2(36) - с. 87-92.
19. Зайцева Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с.
20. Иванова С.В. Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / С.В. Иванова, О. Жигилий, Э. Борчанинова, Д. Болдогоев, А. Глотова. - М.: Альпина Паблишер, 2012. - 563 с.
21. Ивановская Л.В. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. -

695 с.

22. Казарин В. Развитие персонала своими силами: что менеджер по персоналу никогда не сделает / Валерий Казарин. - М., 2012. - 73 с.

23. Колпаков В.М. Управление развитием персонала: Учебное пособие для студентов вузов. - К.: МАУП, 2006. - 712 с.

24. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. Учебник. - М.: Инфра-М, 2014. - 448 с.

25. Колбачев Е.Б. Управление персоналом: учеб. пособие / Е.Б. Колбачев. - М.: Феникс, 2014. - 315 с.

26. Куприянчук Е.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 255 с.

27. Кязимов К.Г. Внутрифирменное обучение и развитие персонала / К.Г. Кязимов. - М.: МИК, 2013. - 240 с.

28. Лапыгин Ю.Н. Теория менеджмента: учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. - М.: КНОРУС, 2016. - 316 с.

29. Лахметкина Н.И. Управление персоналом (для ссузов) / Н.И. Лахметкина. - М.: КНОРУС, 2013. - 208 с.

30. Лукичева Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.И. Лукичева; под ред. Ю.П. Анискин. - М.: Омега-Л, 2013. - 263 с.

31. Магура М.И. Управление персоналом в обучающейся организации // Управление персоналом. - №18 - 2009. - с. 32-38.

32. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для СПО / В.М. Маслова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2015. — 492 с.

33. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Организация обучения дополнительное профессиональное образование персонала: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2012. - 72 с.

34. Михайлина Г.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Г.И.

Михайлина, Л.В. Матраева. - М.: Дашков и К, 2016. - 280 с.

35. Новиков Д.А., Иващенко А.А. Модели и методы организационного управления инновационным развитием фирмы. - М.: КомКнига, 2006. - 332 с.

36. Одегов Ю.Г., Карташева Л.В. Управление персоналом. Оценка эффективности. - М.: Экзамен, 2012. - 169 с.

37. Одегов Ю.Г. Управление персоналом: учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. - М.: Издательство Юрайт, 2016. - 513 с.

38. Оксинайд К.Э. Управление социальным развитием организации: Учебное пособие / К.Э. Оксинайд. - М.: Флинта, 2012. - 160 с.

39. Оксинайд К.Э. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинайд. - М.: Проспект, 2014. - 64 с.

40. Рогожин М.Ю. Управление персоналом: Практическое пособие / М.Ю. Рогожин. - М.; Берлин: Директ-Медиа, 2014. - 309 с.

41. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник / З.П. Румянцева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 304 с.

42. Семёнов А.Г. Управление персоналом (для бакалавров) / А.Г. Семёнов, Т.Е. Баева, С.Н. Бекасова. - М.: КНОРУС, 2013. - 432 с.

43. Сотников С.А. Управление персоналом организации / С.А. Сотников. - М.: КНОРУС, 2013. - 512 с.

44. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом – СПб.: Издательство «Питер», 2000. – 416 с.

45. Тебекин А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Тебекин. - М.: КНОРУС, 2014. - 624 с.

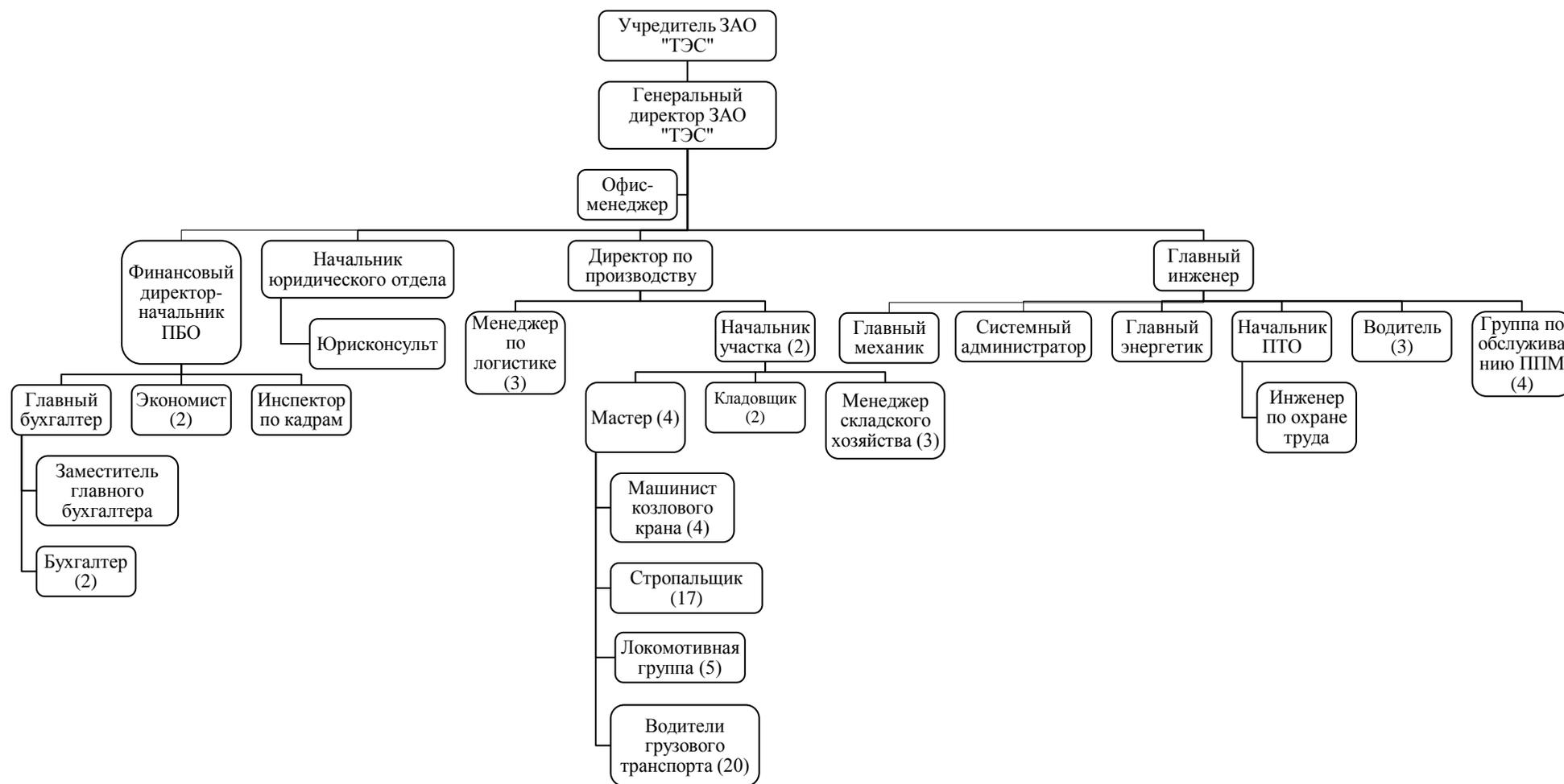
46. Троицкая, Н.А. Управление персоналом / Н.А. Троицкая, М.В. Шилимов. - М.: КноРус, 2013. - 624 с.

47. Ужахова Л.М. Управление персоналом: учебное пособие / Л.М. Ужахова. - Тюм. гос. ун-т. - Тюмень: Изд-во ТюмГУ, 2013. - 340 с.

48. Федорова Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КНОРУС, 2016. - 224 с.

49. Читаева Ю.А. Непрерывное образование как одно из условий развития современного образования: прошлое, настоящее, перспективы на будущее. // Научные исследования в образовании. - №7 - 2012. - с. 223-228.
50. Шапиро С.А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / С.А. Шапиро. - М.: КНОРУС, 2016. - 346 с.
51. Шапиро С.А. Основы управления персоналом: учебное пособие / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. - М.: КНОРУС, 2016. - 208 с.
52. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. - М.: 2013. - 368 с.
53. Бухгалтерская отчетность ЗАО «Транс-Экспресс-Сервис»: [Электронный ресурс] // Электронный эколог, 2015-2017. URL: <https://e-ecolog.ru> (Дата обращения: 15.05.2017).
54. Официальной сайт ЗАО «Транс-Экспресс-Сервис»: [Электронный ресурс], 2017. URL: <http://www.tes-tlt.ru> (Дата обращения: 24.04.2017).
55. Armstrong M. Armstrong's handbook of human resource management practice / Michael Armstrong. - 12th ed., 2012. - 756 p.
56. Beck S. Skill and Competence Management as a Base of an Integrated Personnel Development (IPD) [Текст] / Simon Beck [Электронный источник] - URL: <http://www.jucs.org> (Дата обращения: 13.03.2017).
57. Harrison R. Learning and Development. Chartered Institute of Personnel and Development, 4 edition, 2005. - 416 p.
58. Raymond A. Noe. Employee training and development / Raymond A. Noe. - 6th ed., 2013. - 327 p.
59. Riley S. 5 Steps for staff development [Текст] / Steve Riley [Электронный ресурс] - URL: <http://www.government-fleet.com> (Дата обращения: 9.02.2017)
60. Wilson J.P. International Human Resource Development: Learning, Education and Training for Individuals and Organizations (3rd ed.), edited by John Peter Wilson. London, United Kingdom: Kogan Page Limited, 2012.

Организационная структура ЗАО «Транс-Экспресс-Сервис»



**Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 2016 г.**

Коды

Организация	Закрытое акционерное общество «Транс-Экспресс-Сервис»	по ОКПО	51858233
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	6382042120
Вид экономической деятельности	Деятельность железнодорожного транспорта: грузовые перевозки	по ОКВЭД	49.20
Организационно-правовая форма/форма собственности	Закрытое акционерное общество / частная собственность	по ОКОПФ/ОКФС	12267 16
Единица измерения:	тыс. руб.	по ОКЕИ	384 (385)
Местонахождение (адрес)	445043, Самарская обл., г. Тольятти, ул. Вокзальная, дом №2		

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	На 31 декабря 2016 г. ³	На 31 декабря 2015 г. ⁴	На 31 декабря 2014 г. ⁵
1	2	3	4	5	6
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
2.	Основные средства	1150	365 302	279 900	315 943
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
3.1.	Финансовые вложения	1170	2	7	7
	Отложенные налоговые активы	1180	2 628	4 308	2 786
	Прочие внеоборотные активы	1190	490	547	1 187
	Итого по разделу I	1100	368 422	284 762	319 923
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Запасы	1210	3 156	11 828	6 176
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	386	-	5
5.1.	Дебиторская задолженность	1230	41 335	24 888	34 981
3.1.	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	46 245	101 832	39 800
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	6 248	5 877	640
	Прочие оборотные активы	1260	288	237	213
	Итого по разделу II	1200	97 658	144 662	81 815
	БАЛАНС	1600	466 080	429 424	401 738
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ⁶				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	36	36	36
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценок)	1350	6 217	6 217	6 217
	Резервный капитал	1360	2	2	2
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	431 369	391 789	364 574
	Итого по разделу III	1300	437 624	398 044	370 829
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				

Продолжение приложения Б

1	2	3	4	5	6
	Заемные средства	1410	-	-	-
	Отложенные налоговые обязательства	1420	13 116	12 892	12 245
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
1	2	3	4	5	6
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	13 116	12 892	12 245
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	-	10 292	10 292
	Кредиторская задолженность	1520	-	8 181	8 118
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	-	-	-
	Прочие обязательства	1550	-	15	254
	Итого по разделу V	1500	-	18 488	18 664
	БАЛАНС	1700	-	429 424	401 738

Руководитель _____
 (подпись) (расшифровка подписи)
 «__» _____ 20__ г.

Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.
2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанным Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных активах, обязательствах могут приводиться общей суммой с раскрытием в пояснениях к бухгалтерскому балансу, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.
3. Указывается отчетная дата отчетного периода.
4. Указывается предыдущий год.
5. Указывается год, предшествующий предыдущему.
6. Некоммерческая организация именуется указанный раздел "Целевое финансирование". Вместо показателей "Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)", "Собственные акции, выкупленные у акционеров", "Добавочный капитал", "Резервный капитал" и "Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)" некоммерческая организация включает показатели "Паевой фонд", "Целевой капитал", "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества", "Резервный и иные целевые фонды" (в зависимости от формы некоммерческой организации и источников формирования имущества).
7. Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

**Отчет о финансовых результатах
на 31 декабря 2016 г.**

Коды

Организация	Закрытое акционерное общество «Транс-Экспресс-Сервис»	по ОКПО	51858233
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	6382042120
Вид экономической деятельности	Деятельность железнодорожного транспорта: грузовые перевозки	по ОКВЭД	49.20
Организационно-правовая форма/форма собственности	Закрытое акционерное общество / частная собственность	по ОКОПФ/ОКФС	12267 16
Единица измерения:	тыс. руб.	по ОКЕИ	384 (385)

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.
1	2	3	4	5	6
	Выручка ²	2110	182 207	158 086	210 717
б.	Себестоимость продаж	2120	(103 445)	(95 626)	(139 981)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	78 762	62 460	70 736
	Коммерческие расходы	2210	-	-	-
б.	Управленческие расходы	2220	(38 349)	(36 204)	(24 145)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	40 413	26 256	46 591
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-	-
	Проценты к получению	2320	7 609	8 224	7 464
	Проценты к уплате	2330	(1 367)	(1 367)	(1 367)
	Прочие доходы	2340	12 646	12 423	49 242
	Прочие расходы	2350	(13 217)	(13 202)	(65 155)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	46 084	32 334	39 700
	Текущий налог на прибыль	2410	(4 504)	(5 931)	(5 585)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	2 809	1 408	2 063
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(272)	(713)	(824)
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	(1633)	1 586	532
	Прочее	2460	(95)	(61)	(1)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	39 580	27 215	33 824
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-	-
	Совокупный финансовый результат периода ³	2500	39 580	27 215	33 824
	СПРАВОЧНО				
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-	-

Руководитель _____ (подпись) _____ (расшифровка подписи)
«__» _____ 20__ г.

Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.
2. Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.
3. Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк «Чистая прибыль (убыток)», «Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода» и «Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) отчетного периода».

Утверждаю:

Председатель Совета директоров
ЗАО «Транс-Экспресс-Сервис»

_____ А.А. Червяков
« 01 » июня 2016 г.

**Положение по оплате труда и условиях премирования работников
ЗАО «Транс-Экспресс-Сервис»**

1. Общее положение.

1.1. Настоящее положение разработано в соответствии с Трудовым и налоговым кодексами РФ, иным законодательством РФ.

1.2. Положение устанавливает порядок оплаты труда работников ЗАО «Транс-Экспресс-Сервис» и вводится с целью стимулирования и повышения производительности труда, выполнения производственных плановых заданий в объеме и номенклатуре, соблюдения правил ТБ и ПБ и усиления контроля трудовой и производственной дисциплины.

1.3. Положение распространяется на работников, занимающих должности в соответствии со штатным расписанием, работающих в ЗАО «Транс-Экспресс-Сервис» как по основному месту работы, так и по совместительству.

1.4. Основанием для расчета заработной платы и выплат работнику являются распорядительные и учетные документы:

- 1.4.1. Приказ (распоряжение) о приеме работника на работу ([форма Т-1](#));
- 1.4.2. Штатное расписание ([форма Т-3](#));
- 1.4.3. Приказ (распоряжение) о переводе работника на другую работу (форма Т-5);
- 1.4.4. Приказ (распоряжение) о предоставлении отпуска работникам ([форма Т-6](#));
- 1.4.5. Приказ (распоряжение) о прекращении (расторжении) трудового договора с работником (увольнении) ([форма Т-8](#));
- 1.4.6. Приказ (распоряжение) о направлении работника в командировку ([форма Т-9](#));
- 1.4.7. Служебное задание для направления в командировку и отчет о его выполнении (форма Т-10а);
- 1.4.8. Приказ (распоряжение) о поощрении работника ([форма Т-11](#), [форма Т-11а](#));
- 1.4.9. Приказ о наказании работника за нарушения и упущения в работе, служащий основанием для не начисления/ начисления не в полном объеме переменной части оплаты труда;
- 1.4.10. Заявление работника об удержаниях из заработной платы;
- 1.4.11. Табель учета рабочего времени ([форма Т-13](#)).

1.5. В основу системы оплаты труда на предприятии заложена повременно-премиальная оплата, зависящая от фактически отработанного времени и месячного (оклада) или часовой, тарифной ставки работника, утвержденных приказом генерального директора предприятия и штатным расписанием.

1.6. Премирование осуществляется на основе индивидуальной оценки администрацией предприятия труда каждого работника и его личного вклада в обеспечение выполнения предприятием поставленных задач и договорных обязательств, достижения предприятием

устойчивого финансового положения и роста прибыли от финансово-хозяйственной деятельности.

1.7. Премирование работников по результатам их труда есть право, а не обязанность работодателя и зависит, в частности, от количества и качества труда работников, финансового состояния предприятия и прочих факторов, оказывающих влияние на сам факт и размер премирования.

1.8. Контроль за соблюдением Положения по оплате труда при исчислении заработной платы осуществляет генеральный директор предприятия. Определение сумм доплат, надбавок и премий осуществляется финансовым директором-начальником ПБО на основании данных, предоставляемых начальниками структурных подразделений. Ответственность за правильность и своевременность начисления оплаты труда, установленных приказами доплат, надбавок и премий, иных выплат сотрудникам (отпускные, оплата больничных листов и т.п.), а также начисления и уплаты в бюджет НДФЛ и взносов на обязательное социальное страхование, за своевременное предоставление отчетности, установленной законодательством РФ, несет главный бухгалтер предприятия.

1.9. Ежемесячно, не позднее даты выплаты заработной платы, работникам предоставляются расчетные листки, в которых отражаются все виды начислений, удержаний и общая сумма, подлежащая выплате за соответствующий период.

2. Оплата труда по окладам.

2.1. Оплата труда по окладам состоит из двух составляющих: базовой и переменной.

2.2. К базовой оплате относится должностной оклад (постоянная часть) за месяц без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат, который устанавливается штатным расписанием и зависит от профессионально-квалификационного уровня и сложности выполняемых работ.

2.3. Переменная часть оплаты труда носит стимулирующий характер. Переменная часть устанавливается в размере 30% от должностного оклада работника.

2.4. Право на получение переменной части работниками предприятия возникает при выполнении плана по прибыли от производственной деятельности предприятия.

На основании отчета о выполнении Бюджета доходов и расходов финансовым директором определяется уровень выполнения плановых показателей по предприятию.

В соответствии с уровнем выполнения плана по прибыли от производственной деятельности предприятия готовится решение Совета директоров, в котором определяется общий процент доплаты по предприятию, направляемый на выплату переменной части оплаты труда сотрудникам, состоящим в трудовых отношениях с предприятием на дату принятия решения Совета Директоров.

2.5. По предложению руководителя подразделения размер доплаты отдельным работникам может быть скорректирован в пределах суммы, определенной в заключении на выплату переменной части по подразделению, в зависимости от степени выполнения работниками своих функциональных обязанностей, соблюдения трудовой и производственной дисциплины и т.п. Сумма переменной части, не начисленная работникам за нарушения и упущения в работе, может быть распределена между другими работниками подразделения. Максимальный размер доплаты отдельным работникам может быть установлен до 100 % переменной части,

минимальный - 0%. Корректировка суммы доплат производится на основании приказа по предприятию, который предоставляется в бухгалтерию не позднее 3 –го числа каждого месяца.

3. Оплата труда по часовым тарифным ставкам.

3.1. Оплата труда по часовой тарифной ставке производится на основании установленных тарифов за фактически отработанное время в совокупности с системой доплат и надбавок.

3.2. Текущее премирование работников, оплата труда которых производится по часовой тарифной ставке, осуществляется по итогам работы за предыдущий месяц при условии перевыполнения подразделением выручки по отгрузке. Размер суммы, направленный на текущее премирование устанавливается решением Совета директоров.

3.3. Распределение суммы, выделенной на текущее премирование подразделения, производится руководителем подразделения в зависимости от фактически отработанного рабочего времени, напряженности трудового процесса и в соответствии с личным вкладом каждого работника и утверждается генеральным директором предприятия.

4. Доплаты и надбавки.

Работникам предприятия устанавливаются следующие виды доплат и надбавок:

4.1. Доплаты компенсационного характера:

4.1.1. Оплата сверхурочной работы и работы в ночное время, выходные и праздничные дни в соответствии с [Трудовым кодексом РФ](#).

4.1.2. Работникам, трудовой процесс которых связан с работой в условиях вредных и опасных производственных факторов, производится доплата за условия труда в соответствии с картами аттестации рабочих мест.

4.2. Доплаты стимулирующего характера за работу в пределах рабочей смены:

4.2.1. Бригадирам из числа стропальщиков, не освобожденных от основной работы, устанавливается доплата в размере 10% от часовой тарифной ставки.

4.2.2. За закрепление нестандартного груза в вагоне (контейнере) каждому работнику, участвующему в данной операции, выплачивается 575 рублей (с учетом НДФЛ) за один вагон;

4.2.3. За очистку крытого вагона ручным способом стропальщикам выплачивается 575 рублей (с учетом НДФЛ) за 1 вагон;

4.2.4. За такелажные работы по закреплению автомобилей в вагоне/ контейнере каждому работнику, участвующему в данной операции, выплачивается 250 руб. за 1 вагон (с учетом НДФЛ).

Совокупный размер доплат стимулирующего характера, произведенных за работу в пределах рабочей смены не должен превышать 30 % от основной заработной платы.

4.2.5. За выполнение обязанностей временно отсутствующего работника, устанавливается доплата в размере до 25% от должностного оклада (тарифной ставки) временно отсутствующего без освобождения от работы, определенной трудовым договором. Доплата не производится штатным заместителям на время отсутствия руководителя, а также начальнику за выполнение обязанностей подчиненного.

4.2.6. За расширение должностных обязанностей устанавливается доплата в размере 10% от базовой оплаты труда (часовой тарифной ставки).

4.3. Доплаты стимулирующего характера за работу за пределами рабочей смены:

4.3.1. За такелажные работы по закреплению автомобилей в вагоне/контейнере каждому работнику, участвующему в данной операции, выплачивается 575 руб. за 1 вагон (с учетом НДФЛ).

5. Оплата труда при приеме на работу.

4.1. Оплата труда вновь принятых сотрудников рабочих специальностей, проходящих стажировку перед допуском к самостоятельной работе, производится из расчета МРОТ, предусмотренного законодательством.

6. Периодическое и единовременное премирование.

4.2. Периодическое премирование работников предприятия может осуществляться при наличии свободных денежных средств, которые могут быть израсходованы на материальное стимулирование без ущерба для основной деятельности предприятия по итогам успешной работы предприятия за месяц/квартал/полугодие/год.

4.3. Совокупный размер вознаграждения по итогам работы за квартал/полугодие/год устанавливается по решению Совета директоров с учетом уровня выполнения плана по прибыли от производственной деятельности предприятия работникам, состоящим в трудовых отношениях с предприятием на дату принятия решения.

4.4. Размер премии по итогам работы за квартал/полугодие/год распределяется между работниками в зависимости от стажа работы на предприятии за период премирования, достигнутых результатов в профессиональной деятельности, качества выполняемой работы и т.д.

4.5. При невыполнении или ненадлежащем выполнении работником своих обязанностей, нарушении трудовой и производственной дисциплины, предусмотренной правилами внутреннего распорядка предприятия, премия может быть отменена руководителем полностью или частично.

4.6. Единовременное премирование работников может осуществляться:

4.6.1. За качественное и оперативное выполнение особо важных заданий и особо срочных работ.

4.6.2. В связи с юбилейными датами (за счет чистой прибыли предприятия).

4.6.3. За многолетний труд на предприятии в связи с выходом на пенсию (за счет чистой прибыли предприятия).

7. Порядок выплаты заработной платы и иных платежей.

7.1. Заработная плата работникам предприятия выплачивается 2 раза в месяц.

- 10 числа текущего месяца – заработная плата за отработанный (предшествующий текущему) месяц. Срок выплаты заработной платы за декабрь -15 января следующего года (в связи с нерабочими праздничными днями в РФ).

- 25 числа текущего месяца – заработная плата за фактически отработанную первую половину месяца (с 1 по 15 число текущего месяца).

7.2. При совпадении дня выплаты с выходным или нерабочим праздничным днем выплата заработной платы производится накануне этого дня.

7.3. При прекращении действия трудового договора Работников окончательный расчет по причитающейся ему заработной плате производится в последний день работы, оговоренный в приказе об увольнении Работников.

8. Ответственность работодателя

8.1. За задержку выплаты заработной платы и другие нарушения оплаты труда Работодатель несет ответственность в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации.

9. Заключительные положения

9.1. Премии, предусмотренные настоящим Положением, учитываются в составе средней заработной платы для исчисления пенсий, отпусков, пособий по временной нетрудоспособности и т.д.

9.2. Для оплаты работы в ночное время, в выходные и нерабочие праздничные дни, сверхурочных работ, при совмещении профессий и выполнении обязанностей временно отсутствующего работника применяются соответствующие нормы трудового законодательства РФ.

9.3. Настоящее Положение вступает в силу с момента его утверждения и действует бессрочно.

9.4. Любые изменения вносятся в настоящее Положение на основании Приказа Генерального директора Общества и должны быть доведены до сведения всех Работников Общества.

СОГЛАСОВАНО:

Генеральный директор

_____ С.В. Краснов
Финансовый директор-начальник ПБО

_____ В.Ю. Скрипникова
Главный бухгалтер

_____ Е.И. Черненькая
Начальник юридического отдела

_____ Е.Н. Ткаченко

ОЗНАКОМЛЕННЫ:

Главный инженер

_____ В.М. Морозов
Директор по производству

_____ М.А. Козик

Опросный лист

«Определение уровня удовлетворенности сотрудников системой мотивации на предприятии»

Уважаемый сотрудник/руководитель!

Цель опроса: выяснить мнение сотрудников компании по вопросам удовлетворенности трудом, вознаграждением и социальными отношениями.

Результаты анкетирования будут использованы для разработки мероприятий по совершенствованию системы мотивации на Вашем предприятии (подразделении).

Наименование организации _____

Подразделение _____

1. К какой группе сотрудников Вы относитесь?
 - а) Руководитель высшего звена;
 - б) Руководитель среднего звена;
 - в) Руководитель низшего звена;
 - г) Специалист (не руководитель);
 - д) Рабочий.

2. К какой категории населения Вы относитесь?
 - а) Высокообеспеченная;
 - б) Среднеобеспеченная;
 - в) Низкообеспеченная;
 - г) Затрудняюсь ответить.

3. Справедлива ли оплата труда на предприятии?
 - а) Справедлива;
 - б) Не всегда справедлива;
 - в) Несправедлива;
 - г) Затрудняюсь ответить.

4. Достаточны ли предоставляемые Вам предприятием социальные льготы (оплата питания, больничных, расходы на транспорт и т.д.)?
 - а) Да, достаточно;
 - б) Не совсем достаточно;
 - в) Нет, не достаточно;
 - г) Не получаю.

5. Какие виды морального поощрения применялись к Вам за последний год?
 - а) Похвала, признание и одобрение результатов со стороны руководства;

- б) Уважение и признание со стороны коллектива, корпоративные мероприятия;
 - в) Повышение квалификации, тренинги, стажировки;
 - г) Грамота, звание «лучший сотрудник предприятия/подразделения/месяца»;
 - д) Имел(а) другие поощрения;
 - е) Не поощрялся(ась).
6. Удовлетворяют ли Вас условия труда (офис, освещение, техническое оснащение и т.д.)?
- а) Да;
 - б) Не совсем;
 - в) Нет;
 - г) Затрудняюсь ответить.
7. Удовлетворяют ли Вас имеющиеся на предприятии возможности обучения и повышения квалификации, стажировок в другие компании (подразделения)?
- а) Да;
 - б) Не совсем, возможности доступны не для всех сотрудников;
 - в) Нет;
 - г) Затрудняюсь ответить.
8. Удовлетворяют ли вас имеющиеся на предприятии возможности самореализации как личности?
- а) Да;
 - б) Не совсем;
 - в) Нет;
 - г) Затрудняюсь ответить.
9. Руководитель предприятия (подразделения) советуется с Вами, когда принимают какие-нибудь решения?
- а) Да, всегда;
 - б) Не так часто, как хотелось бы;
 - в) Редко;
 - г) Никогда.
10. Что более всего Вас мотивирует работать на данном предприятии?
- а) Привязанность, интерес к профессии, организации;
 - б) Зарплата, источник дохода, социальные гарантии;
 - в) Боязнь остаться без работы и дохода;
 - г) Надежда на карьерный рост;
 - д) Отношения с коллегами, руководителем.

Метод комплексной оценки персонала [44, с. 177]

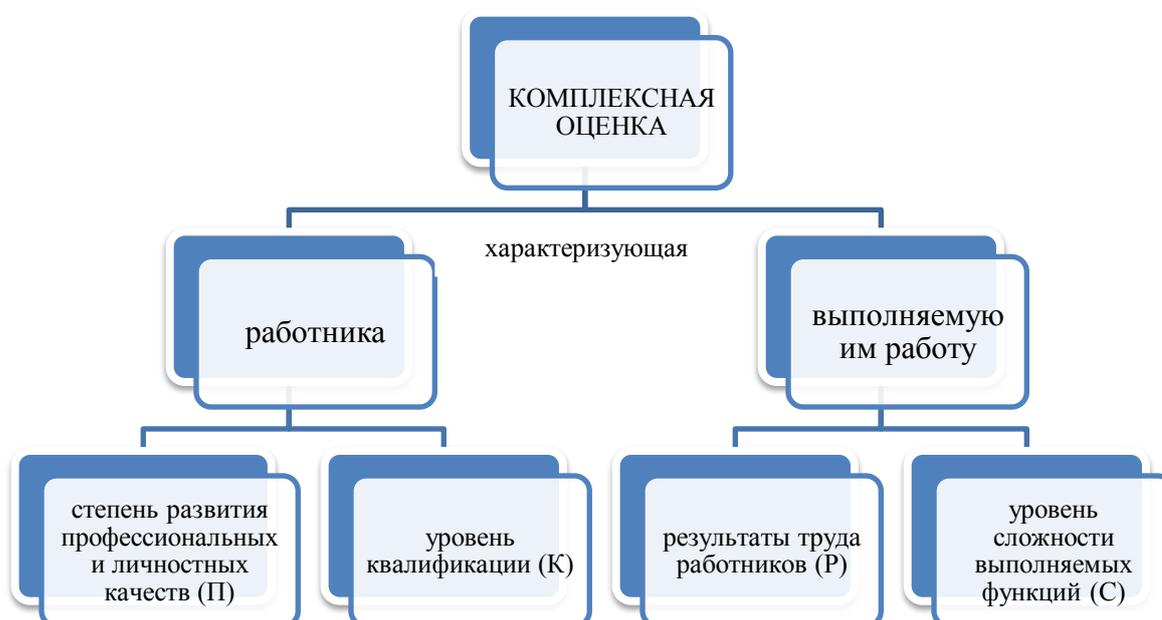


Рисунок 1 – Структура комплексной оценки

Комплексная оценка (Д) рассчитывается по следующей формуле:

$$Д = П \cdot К + Р \cdot С, \quad (1)$$

где П – профессиональные и личностные качества;

К – уровень квалификации;

Р – результат труда;

С – сложность выполняемых функций.

Расчет оценки профессиональных и личностных качеств (П):

Для определения данного показателя производится оценка каждого из признаков таблицы 1, которая предназначена для оценки руководителей и таблицы 2 – для специалистов.

Каждый признак имеет 3 уровня проявления и оценивается по принципу отклонения от среднего значения (1,0 – среднее значение; 0,75 – ниже

среднего и 1,25 – выше среднего).

Таблица 1 – Оценка профессиональных и личных качеств руководителя

№	Признаки профессиональных и личных качеств	Уд. значимость признака в общей оценке	Оценка с учетом уд. значимости		
			0,75	1,0	1,25
1	Профессиональная компетентность	0,27	0,2	0,27	0,34
2	Способность: -оперативно и самостоятельно принимать обоснованные решения; -быстро и правильно реагировать на возникающие ситуации; -аргументированно отстаивать свою точку зрения и т.п.	0,23	0,17	0,23	0,29
3	Способность: -организовывать работу коллектива; -планировать и распределять работу между подчиненными, координировать и контролировать ее	0,13	0,1	0,13	0,16
4	Способность: -воспитывать у работников чувство ответственности за порученное дело; -стимулировать творческую инициативу, направленную на повышение эффективности труда, рост квалификации, освоение новых технологий; -создать в коллективе благоприятный морально-психологический климат и т.п.	0,12	0,09	0,12	0,15
5	Способность: -работать в экстремальных условиях; -выполнять работы, требующие аналитической оценки в процессе выработки и принятия нестандартных решений	0,25	0,19	0,25	0,31

Таблица 2 – Оценка профессиональных и личных качеств специалиста

№	Признаки профессиональных и личных качеств	Уд. значимость признака в общей оценке	Оценка с учетом уд. значимости		
			0,75	1,0	1,25
1	Профессиональная компетентность	0,34	0,25	0,34	0,42
2	Сознание ответственности за последствия своих действий, принимаемых решений	0,17	0,13	0,17	0,21
3	Способность: -четкого выполнения полученных заданий; -рационально использовать свое время и т.п.	0,12	0,09	0,12	0,15
4	Способность выполнять должностные обязанности самостоятельно	0,1	0,07	0,1	0,12
5	Активность и инициатива в освоении новых технологий, способность быстро адаптироваться к новым условиям и требованиям	0,1	0,07	0,1	0,12

Продолжение таблицы 2

6	Способность сохранять высокую работоспособность в экстремальных условиях	0,17	0,13	0,17	0,21
---	--	------	------	------	------

Расчет оценки уровня квалификации (К):

Данная оценка включает в себя уровень образования и стаж работы по специальности.

Таблица 3 – Оценка уровня квалификации

№	Оценка стажа	Стаж работы работников по специальности, имеющих образование, годы	
		1 группа – среднее специальное образование	2 группа – высшее или незаконченное высшее образование
1	0,25	0-9	0-9
2	0,5	9-13, свыше 29	9-13, свыше 29
3	0,75	13-17, 21-29	17-25
4	1	17-21	26-29

Определяется по следующей формуле:

$$K = \frac{OB + CT}{3}, \quad (2)$$

где ОБ – оценка образования (ОБ = 1 или ОБ = 2);

СТ – оценка стажа работы по специальности;

Р – результат труда;

3 – постоянная величина, соответствующая сумме максимальных оценок (ОБ+СТ).

Расчет оценки результатов труда (Р):

Определяется аналогично расчету профессиональных и личных качеств.

Таблица 4 – Оценка результатов труда

№	Признаки результатов труда	Уд. значимость признака в общей оценке	Оценка с учетом уд. значимости		
			0,75	1,0	1,25
1	Количество выполненных работ	0,3	0,225	0,3	0,375

Продолжение таблицы 4

2	Качество выполненных работ	0,4	0,3	0,4	0,475
3	Соблюдение сроков выполнения работы	0,3	0,225	0,3	0,375

Расчет оценки сложности выполняемых работ (С):

Для каждой должности установлены средние коэффициенты сложности (таблица 5).

Таблица 5 – Средние коэффициенты сложности

№	Название должности	Коэффициент сложности
1	Начальник отдела	1,0
2	Главный специалист	0,89
3	Ведущий специалист	0,8
4	Специалист I категории	0,68
5	Специалист II категории	0,57

После расчета всех рассмотренных выше показателей производится расчет комплексной оценки (формула 1) и на основе этой оценки делается вывод (таблица 6).

Таблица 6 – Балльная система комплексной оценки

№	Наименование должности	Оценка		
		Неуд.	Уд.	Хор.
	Начальник отдела	1-1,5	1,5-2	более 2
	Главный специалист	0,9-1,4	1,4-1,9	более 1,9
	Ведущий специалист	0,9-1,25	1,25-1,6	более 1,6
	Специалист I категории	0,8-1,2	1,2-1,5	более 1,5
	Специалист II категории	0,6-0,9	0,9-1,2	более 1,2

Оценка «неудовлетворительно» говорит о том, что сотрудник плохо выполняет свои должностные обязанности в силу нехватки знаний, навыков или из-за неопытности (маленький стаж работы), другими словами неспособен выполнять свои должностные функции самостоятельно. Также сюда относится безответственное поведение сотрудника и его низкая работоспособность.

Оценка «удовлетворительно» говорит о профессиональной компетентности сотрудника, его способности четко выполнять полученные

задания, возможно даже без помощи руководителя или старшего по должности. Является более опытным руководителем/специалистом.

Оценка «хорошо» говорит о высокой компетентности работника, о способности выполнять свои должностные функции самостоятельно, также данная оценка говорит об ответственности принимаемых решений, о высокой работоспособности в экстремальных условиях, о качестве выполняемой работы и т.п.