

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)

(наименование)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки, специальности)

Управление человеческими ресурсами

(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Повышение эффективности управления персоналом организации (на примере ООО «Техник Плюс»)

Студент

Р.В.Локоть

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент О.М. Сярова

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

Тольятти 2020

Аннотация

Выпускную квалификационную работу выполнил Локоть Роман Викторович.

Тема работы: «Повышение эффективности управления персоналом организации (на примере ООО «Техник Плюс»).

Научный руководитель: кандидат экономических наук, доцент Сярдова О.М.

Цель исследования — оценить эффективность управления персоналом организации и разработать мероприятия по совершенствованию данного процесса.

Объект исследования — ООО «Техник Плюс», основным видом деятельности которого является производство и продажа под собственной маркой различного электронного и электрического оборудования для автомобилей и иных автотранспортных средств.

Предмет исследования — действующая в организации система управления персоналом.

Методы исследования — анализ, синтез, работа с научной литературой, аналитический.

Краткие выводы по работе: управление персоналом представляет собой особую функцию управления, самым тесным образом связанную с сотрудниками и их взаимоотношениями внутри организации. В каждой организации при этом существует определенная специфика, обусловленная особенностями рыночной отрасли.

Практическая значимость работы заключается в том, что предложенные рекомендации могут быть использованы в практической деятельности как ООО «Техник Плюс», так и других подобных организациях.

Общий объем работы, без приложений, 48 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 8, рисунков – 8.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы управления персоналом в организации	6
1.1 Понятие и сущность управления персоналом в организации	6
1.2 Показатели и методы управления персоналом	12
2 Оценка эффективности управления персоналом организации (на примере ООО «Техник Плюс»).....	19
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Техник Плюс»	19
2.2 Анализ управления персоналом организации.....	24
3 Разработка мероприятий по повышению эффективности управления персоналом ООО «Техник Плюс»	32
3.1 Мероприятия по повышению эффективности системы управления персоналом организации	32
3.2 Оценка экономической и социальной эффективности предложенных мероприятий	39
Заключение	44
Список используемой литературы	47
Приложение А «Бланк опросника для проведения оценки уровня мотивированности персонала ООО «Техник Плюс»»	49

Введение

Конкурентоспособность каждой организации в условиях рыночной экономики формируется за счет различных ресурсных факторов, наиболее важным из которых являются трудовые ресурсы. Это связано с тем, что именно человек является главнейшим носителем способностей организации в конкурентной борьбе — он приводит в действие все организационные и производственные механизмы, играющие ключевую роль в формировании и последующем использовании конкурентных преимуществ.

Действительно, ключевым условием достижения стоящих перед организацией целей является именно наличие компетентного, высококвалифицированного, удовлетворенного условиями своего труда и уровнем его оплаты персонала. А, значит, эффективная концепция управления организацией в обязательном порядке должна выделять как особую функциональную сферу управления персоналом, т.е. кадровой составляющей производства.

Актуальность рассматриваемой в настоящей выпускной квалификационной работе темы обусловлена важным значением, которое в управлении персоналом имеет для обеспечения эффективности функционирования каждой организации.

Цель настоящей работы — разработать мероприятия, направленные на повышение эффективности управления персоналом на примере ООО «Техник Плюс».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы управления персоналом в организациях;
- провести оценку эффективности системы управления организацией в ООО «Техник Плюс»;

- разработать мероприятия по повышению эффективности управления персоналом в ООО «Техник Плюс» и оценить их экономическую и социальную эффективность.

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе является ООО «Техник Плюс».

Предметом исследования выступает действующая в данной организации система управления персоналом.

В процессе написания выпускной квалификационной работы были использованы такие методы исследования, как анализ, синтез, работа с научной литературой, аналитический.

Информационную базу проводимого в выпускной квалификационной работе исследования составили данные кадровой документации ООО «Техник Плюс».

Структура выпускной квалификационной работы включает в себя введение, три главы, заключение, список использованной литературы и приложения.

В первой главе выпускной квалификационной работы рассмотрены теоретические основы управления персоналом организации, раскрыты понятие и сущность управления персоналом в организации, рассмотрены методы управления персоналом и способы оценки их эффективности.

Во второй главе работы проведен анализ системы управления персоналом, сложившейся в ООО «Техник Плюс», выявлены ее достоинства и недостатки, требующие устранения.

В третьей главе разработаны рекомендации, направленные на совершенствование системы управления персоналом ООО «Техник Плюс» и определена их экономическая эффективность.

Практическая значимость работы заключается в том, что предложенные рекомендации могут быть использованы в практической деятельности как ООО «Техник Плюс», так и других подобных организациях.

1 Теоретические основы управления персоналом в организации

1.1 Понятие и сущность управления персоналом в организации

В настоящее время наиболее важным фактором, оказывающим влияние на показатели эффективности функционирования всех без исключения организаций и предприятий, является персонал. Специалисты по управлению понимают под персоналом всю совокупность постоянных, временных и сезонных работников, которые заняты в работе хозяйствующего субъекта.

Основными признаками, по которым можно охарактеризовать персонал той или иной организации, являются [7, с.23]:

- возможность рассматривать его в качестве основного фактора производства, являющегося для организации главным источником получения дохода от создания духовных, материальных, культурных ценностей либо товаров и услуг;

- в ходе участия в производственной деятельности персонал принимает самостоятельные управленческие решения различной организационной значимости;

- важное значение имеет уровень мотивированности персонала к достижению стоящих перед организацией и им лично целей и задач;

- большинство представителей персонала принадлежат к различным неформальным и формальным объединениям, существующим внутри организации;

- исполнение сотрудником организации своих трудовых функций подразумевает организацию специального оборудованного рабочего места и выплату работнику соответствующего вознаграждения, а также в некоторых случаях выдачи спецодежды, что для организации связано с несением определенных затрат;

- сотрудники являются наемными работниками, вступившими с данной организацией в трудовые отношения, определенные контрактом или трудовым договором.

В самом понятии «персонал» заложено важнейшее указание на особую роль, которую в социально-экономических системах играют личностные характеристики сотрудников организации. Именно поэтому в обязанности руководителей организаций входит не только администрирование, но и личная кадровая работа, а также разработка эффективной кадровой политики и стратегии.

Следует отличать понятия «управление персоналом» и «руководство». Наиболее существенное отличие этих понятий заключается в том, что управлением персоналом считается деятельность, призванная обеспечить организацию в необходимом количестве достаточно квалифицированными работниками, создать для них благоприятные условия и поддерживать у них высокий уровень мотивации к трудовой деятельности.

Следовательно, управление персоналом является особой функцией управления, находящейся в тесной взаимосвязи со всеми сотрудниками организацией и сложившимся между ними отношениями. Реализация функции управления персоналом осуществляется через различные системные и непрерывные процессы анализа текущих потребностей организации в человеческих ресурсах.

Еще одним из путей реализации данной функции является кадровая политика, построенная на результатах данного анализа.

Формирование сбалансированной кадровой политики, обеспечивающей организации эффективность ее функционирования в долгосрочном периоде, в первую очередь требует четкого определения целей управления персоналом.

Специалисты в области управления человеческими ресурсами выделяют следующие цели управления персоналом в организациях [11, с.162]:

- обеспечение организации конкурентных преимуществ в условиях рынка, постоянное повышение конкурентоспособности;
- достижение организацией максимально возможной прибыли за счет непрерывного повышения эффективности труда и производства;
- поддержание на должном уровне в целом функционирования всего трудового коллектива.
- поддержание на высоком уровне социальной эффективности функционирования трудового коллектива организации в целом.

Перечисленные выше цели управления персоналом находят свою реализацию в процессе осуществления различных по содержанию целенаправленных действий по всем существенным направлениям работы с персоналом. Суть данных направлений представлена в таблице 1.

Таблица 1 — Содержание управления персоналом

Направление работы с персоналом	Цели управления персоналом	Операции по управлению персоналом
Занятость	Обеспечение организации мотивированными и квалифицированными сотрудниками, создание для них привлекательных условий труда через организацию безопасности труда, возможностей профессионального развития и карьерного роста, а также через эффективную систему оплаты труда	Планирование персонала; Анализ рабочих мест и их конструирование; Обеспечение благоприятных условий труда и его безопасности; Проведение отбора и найма трудовых ресурсов; Установление оптимального режима труда персонала; Предоставление социальных гарантий.
Обучение персонала	Предоставление сотрудникам организации возможностей для профессионального развития, повышения квалификации и продвижения по карьерной лестнице	Обучение персонала; Повышение квалификации персонала; Осуществление подготовки и переподготовки кадров; Осуществление адаптации персонала.
Оплата труда	Обеспечение более высокого уровня оплаты труда, чем в аналогичных организациях	Управление процессами стимулирования труда

Продолжение таблицы 1

Направление работы с персоналом	Цели управления персоналом	Операции по управлению персоналом
Гармонизация трудовых отношений	Разработка и реализация эффективных процедур, направленных на решение возникающих в процессе работы проблем	Поддержание взаимосвязи с профсоюзными организациями; Управление трудовой дисциплиной; Реализация социального партнерства
Обеспечение благосостояния персонала	Обеспечение сотрудникам более высокого качества жизни	Осуществление управления социальным обеспечением сотрудников

Как следует из представленных в таблице 1 данных, управление персоналом следует рассматривать как один из наиболее значимых разделов экономики. Именно поэтому изучение закономерностей управления персоналом и проведение всестороннего анализа действующих в данной сфере управленческой деятельности социально-психологических механизмов является весьма актуальной задачей для руководителей организаций и предприятий. Использование данных, полученных в ходе проведения такого анализа, позволяет в перспективе избежать появления конфликтных ситуаций и их негативных последствий, а также обеспечить рост производительности труда в организации.

Совокупность целей управления персоналом при этом должна отвечать не только на вопрос, каковы цели использования персонала, стоящие перед руководителями организации, но и на вопрос, какие потребности существуют при этом у сотрудников. И только через осознание взаимосвязи и четкое согласование этих факторов возможно создание эффективной системы управления персоналом [5, с.134].

Таким образом, в современных условиях долгосрочность и устойчивость конкурентных преимуществ организации в значительной мере обеспечиваются за счет профессионального менеджмента, а также за счет наличия мотивированного и высококвалифицированного персонала.

Именно человеческие ресурсы создают в организации особый командный, предпринимательский и инновационный климат, способствующий совершенствованию производимой организацией продукции и происходящих внутри нее бизнес-процессов.

Очевидно, что руководители организации должны уделять пристальное внимание созданию и развитию адекватной системы управления персоналом, схема которой представлена на рис.1.



Рисунок 1 — Система управления персоналом в организации

Как видно из представленной на рис.1 схемы, система управления персоналом представляет собой совокупность технологий, механизмов,

приемов и методов, с помощью которых в организации осуществляется управление людьми. В каждой организации при этом существует определенная специфика взаимодействия руководителей с сотрудниками, обусловленная особенностями рыночной отрасли, а также особенностями оказываемых услуг или производимой продукции [4, с.166].

Также влияние на такое взаимодействие оказывают и такие факторы, как принятые в ней корпоративные ценности, численность задействованного в работе организации персонала, длительность существования организации, разветвленность ее организационной структуры и многие другие.

Все перечисленные выше особенности находят отражение в функциональном и целевом компонентах, входящих в систему управления персоналом той или иной организации. В настоящее время общая концепция управления персоналом заключается в том, что потребности сотрудников организации и потребности ее руководителей не противоречат друг другу. Например, для сотрудников важно получать адекватную моральную и материальную компенсацию за выполненную работу, что будет в дальнейшем поддерживать их мотивацию для продолжения работы. А для руководителей важным является достижение организационных целей, что позволит компании оставаться конкурентоспособной.

Таким образом, управление персоналом представляет собой особую функцию управления, самым тесным образом связанную с сотрудниками и их взаимоотношениями внутри организации. В каждой организации при этом существует определенная специфика взаимодействия руководителей с сотрудниками, обусловленная особенностями рыночной отрасли, а также особенностями оказываемых услуг или производимой продукции.

Данная функция реализуется через непрерывные и системные процессы анализа меняющихся во времени потребностей организации в человеческих ресурсах, а также через реализацию построенной на результатах этого анализа кадровой политики.

1.2 Показатели и методы управления персоналом

В практической деятельности руководителей организаций используется большое число отличающихся друг от друга содержанием постоянно адаптирующихся и совершенствующихся под влиянием методов управления персоналом, модифицирующихся в результате этого.

Вместе с тем, существует определенный перечень методов управления персоналом, основу которых составляют классические законы экономики – экономический и административный методы.

Вместе с тем, можно выделить наиболее распространенные методы управления персоналом, в основе которых лежат классические законы экономики – это административный и экономический метод.

В процессе использования административного метода управления персоналом, воздействие на коллектив оказывается через разного рода организационно-распорядительные механизмы [6, с.67].

К положительным аспектам данного метода можно отнести то, что в результате его применения трудовой коллектив организуется, приучается к ответственности, дисциплине и т.п.

Однако негативной стороной использования данного метода являются безразличие членов трудового коллектива к своим трудовым обязанностям, высокая текучесть кадров, отсутствие инициативы со стороны работников.

В основе использования экономических методов управления персоналом лежат традиционные экономические законы, а потому эта группа методов пользуется у руководителей наибольшей популярностью. Здесь в качестве средств для стимулирования эффективной работы сотрудников используются поощрительные выплаты, или, напротив, удержания как средство наказания.

Следует отметить, что неверное применение подобных методов управления персоналом ведет к возникновению таких отрицательных моментов, как забастовки работников, возникновение убытков у предприятия

и даже его банкротство. Помимо рассмотренных выше традиционных методов управления персоналом, существует целый ряд инновационных методов [10, с.92]:

- метод структуризации целей, при использовании которого первоначально осуществляется анализ стоящих перед организацией целей в иерархическом порядке, после чего определяются роль отдельно взятого сотрудника в достижении указанных целей и его ответственность в этом процессе;

- экспертно-аналитический метод, в основе которого лежит привлечение к решению задач, связанных с постоянным совершенствованием процесса управления персоналом в организации наиболее квалифицированных ее сотрудников в качестве экспертов. Проведя анализ ситуации, сложившейся в организации, эксперты определяют, какие из выявленных недостатков в ее работе требуют первоочередного устранения, каковы причины их возникновения, а также с помощью каких средств устранение этих недостатков будет наиболее эффективным. Вместе с тем, необходимо отметить высокую субъективность данного метода, в связи с чем получение точных оценок при его использовании потребует многоступенчатых сложных экспертиз;

- параметрический метод, в ходе использования которого определяется степень соизмеримости всех параметров рассматриваемой производственной системы с параметрами сложившейся в организации системы кадрового менеджмента посредством диагностирования функциональных взаимосвязей, сложившихся между ними;

- социально-психологический метод, основу которого составляет учет не только учет психологического состояния целого коллектива, но и каждого сотрудника в отдельности. Улучшение морально-психологического климата в коллективе при использовании данного метода требует систематического проведения различного рода тимбилдингов, семинаров, деловых игр и т.п.

Необходимо отметить, что наибольшая эффективность в управлении персоналом организации достигается тогда, когда все рассмотренные выше методы управления применяются не по отдельности, а комплексно. При постоянном совершенствовании методов управления персоналом коллектив организации получает в итоге более полное удовлетворение существующих у него потребностей, а сама организация – получение прибыли и реализацию своих потребностей. Качество управления человеческими ресурсами оказывает непосредственное влияние на эффективность деятельности любой организации, поэтому вопросам определения эффективности этого процесса посвящено немало научных трудов [7, с.119].

В своих работах проблемы определения эффективности управления человеческими ресурсами рассматривали такие специалисты, как А.Я.Кибанов, М.Х.Мескон, В.Ф.Егоров, Е.В.Маслова, Г.В.Щокина, И.Ансофф, Ю.А.Ципкина, Т.Ю.Базарова, Ф.Хедоури и др.

Все они сходятся во мнении, что основными задачами в оценке эффективности управления персоналом являются:

- оценка экономической эффективности деятельности организации в целом с точки зрения результативности использования ее трудового потенциала для достижения стоящих перед организацией целей;
- оценка социальной эффективности управленческой деятельности через определение степени удовлетворения интересов и потребностей сотрудников организации, влияющих на их мотивированность, организацию труда и состояние социально-психологического климата в коллективе;
- оценка организационной эффективности через определение эффективности организационной структуры организации и ее целостность.

Таким образом, действующая в организации система управления персоналом будет считаться эффективной только в тех случаях, когда при любом развитии производственной ситуации она дает руководителям возможность каждому работником предприятия управлять с максимальным эффектом. Вместе с тем, необходимо отметить, что единого подхода и общей

методики определения эффективности функционирования в организации системы управления ее персоналом не существует. В каждой конкретной ситуации необходимо использовать все выработанные научные подходы, обобщать их и комбинировать [9, с.82].

На рис.2 представлены основные показатели, позволяющие наиболее достоверно оценить эффективность сложившейся в организации системы управления персоналом.



Рисунок 2 — Показатели, используемые при оценке эффективности системы управления персоналом организации

На стратегическом уровне представленные на рис.1. показатели используются для оценки того вклада, который вносят службы управления персоналом в эффективность всего бизнеса в целом. На функциональном же уровне данные показатели отражают приоритетность той или иной функции кадрового подразделения [2, с.116].

В таблице 2 поясним содержание показателей эффективности управления персоналом в зависимости от того или иного уровня управления.

Таблица 2 – Содержание показателей эффективности управления персоналом по уровням управления

Стратегический уровень		Функциональный уровень	
Показатель	Содержание показателя	Показатель	Содержание показателя
Оборот в расчете на одного сотрудника	Отношение показателя оборота к численности кадров	Стоимость подбора персонала	Соотношение затрат на рекламу, услуги кадровых агентств, затрат на работу с вузами и числа закрытых вакансий
Добавленная стоимость в расчете на человеческий капитал	Соотношение разницы доходов и затрат (включая зарплаты и премии) к численности персонала	Время закрытия имеющихся вакансий по категориям персонала	Соотношение количества дней и числа закрытых вакансий
Возврат инвестированных в человеческий капитал средств	Соотношение разницы доходов и затрат (включая зарплаты и премии) к величине зарплат и премий	Текучесть кадров	Отношение численности уволившихся к среднесписочной численности персонала
Общие затраты на персонал	Соотношение затрат на персонал к обороту организации	Доля фонда оплаты труда в обороте организации	Соотношение величин фонда оплаты труда и оборота организации

Оценка эффективности сформированной в организации системы управления персоналом может осуществляться с использованием довольно обширного набора методов, среди которых наиболее популярными являются:

- метод экспертных оценок, в основе которого лежит использование данных анкетирования и опроса сотрудников организации для получения

заключения о степени эффективности действующей в ней системы управления персоналом. Для данного метода характерны минимальные затраты, связанные с его использованием, однако получаемые при этом оценки весьма субъективны;

- метод Д.Филлипса, заключающийся в проведении всесторонней оценке инвестиций, осуществляемых в отношении каждого из подразделений рассматриваемой организации. При использовании данного метода осуществляется расчет таких показателей, как определяемый социометрическими методами уровень удовлетворенности работников собственной деятельностью; уровень абсентеизма, характеризующийся соотношением количества прогулов и количеством уволившихся без очевидных причин сотрудников, и т.д.;

- метод бенчмаркинга, основанный на сравнении показателей, характеризующих различные стороны деятельности кадровых служб аналогичных организаций, действующих на том же рынке (среди таких показателей уровень текучести кадров, уровень абсентеизма, уровень затрат на обучение сотрудников и т.п.);

- метод определения отдачи от осуществленных инвестиций, реализуемый посредством расчета показателя ROI (отношение разницы между доходами организации и ее затратами к величине затрат);

- методика Д.Ульриха, при использовании которой осуществляются расчет и анализ пяти показателей: производительности в расчете на единицу выплаченной заработной платы, на единицу использованного сырья и в расчете на одного работника; показатели, характеризующие скорость протекания в организации различных бизнес-процессов; показатели, характеризующие уровень расходов организации на осуществление специальных программ и инициатив; показатели, характеризующие сложившийся в организации моральный климат; показатели, характеризующие уровень лояльности работников организации.

Необходимо отметить, что в каждом конкретном случае оценка эффективности системы управления персоналом требует учета как количественных, так и качественных параметров по каждой из сформированных подсистем управления, а также учета степени их организационной, экономической и социальной эффективности.

Если в результате проведения анализа будут обнаружены низкие значения показателей эффективности тех или иных реализуемых организацией мероприятий, это будет свидетельствовать о необходимости пересмотра положений мотивационной политики. При этом в обязательном порядке следует опираться на потребности и ожидания сотрудников, а также согласовывать нововведения с задачами и целями, стоящими перед организацией.

Следует широко использовать и так называемый ситуационный подход, дающий возможность определения уровня эффективности сформированной в организации системы управления персоналом и оценить реальное состояние дел в этой сфере.

Таким образом, современная наука об управлении персоналом предлагает широкий перечень различных по содержанию методов, у каждого из которых есть как достоинства, так и недостатки. Однако для получения максимального эффекта необходимо сочетать их между собой, исходя из интересов как сотрудников, так и самой организации.

Для определения эффективности методов управления персоналом, используемых в организации, также могут использоваться различные методики или их сочетание.

2 Оценка эффективности управления персоналом организации (на примере ООО «Техник Плюс»)

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Техник Плюс»

Объектом исследования в настоящей работе выступает ООО «Техник Плюс» — организация, зарегистрированная 17 ноября 2014 года регистратором Инспекция ФНС по Красноглинскому району г.Самара. Организации присвоены ОГРН 1146324020117, ИНН 6324056698, ОКПО 36874867.

Размер уставного капитала ООО «Техник Плюс» составляет 10000руб., и все 100% его принадлежат его единственному учредителю Андрейченко Юрию Викторовичу. Он же является директором организации ООО «Техник Плюс» с момента ее основания.

Основным видом деятельности ООО «Техник Плюс» является производство и продажа под собственной маркой различного электронного и электрического оборудования для автомобилей и иных автотранспортных средств. Помимо этого, ООО «Техник Плюс» осуществляет и оптовые продажи закупаемого у других производителей электронного и электрического оборудования.

Руководством ООО «Техник Плюс» определена миссия организации, которая звучит следующим образом: «Мы прилагаем все усилия для того, чтобы наши партнеры в результате сотрудничества с нами стали более конкурентоспособными. Наша компания ориентирована на комплексное решение стоящих перед ней задач. Мы уверены, что обладаем необходимыми знаниями, навыками и опытом для того, чтобы реализовать проекты любой степени сложности».

В настоящее время постоянными партнерами ООО «Техник Плюс» являются такие автопроизводители, как ПАО «АВТОВАЗ», ПАО «Джи-Эи-

АВТОВАЗ», ПАО «ИжАвто», а также менее крупные производители автокомпонентов и запасных частей, предприятия автосервиса и дилеры автосборочных заводов.

Для решения стоящих перед ООО «Техник Плюс» задач и достижения поставленной перед этой организацией цели была создана специальная организационная структура управления, представленная на рисунке 3.



Рисунок 3 — Схема организационной структуры управления ООО «Техник Плюс»

Как видно из представленной на рисунке 3 схемы, в рассматриваемой организации управление осуществляется по линейно-функциональной схеме. К руководству ООО «Техник Плюс» относятся директор организации и его заместитель, а также начальники соответствующих отделов.

Порядок взаимодействия отделов в целом и каждого из сотрудников в отдельности регламентируется положениями Правил внутреннего распорядка, утвержденных директором ООО «Техник Плюс». Помимо этих правил, для каждой должности в организации разработаны и утверждены

должностные инструкции, в которых содержатся конкретные трудовые обязанности того или иного специалиста.

В соответствии с положениями этих организационных документов, общее руководство ООО «Техник Плюс» осуществляет директор.

Решение вопросов, касающихся обеспечения организации кадрами, приема, перевода или увольнения тех или иных сотрудников, а также наложения взысканий или поощрения работников, возложено на заместителя директора.

Вопросы, касающиеся подбора и рассмотрения возможных кандидатов на замещение вакантных мест, оформления всей необходимой кадровой документации, составления планов повышения квалификации и развития персонала, документального оформления процессов управления персоналом, решаются сотрудниками отдела кадров ООО «Техник Плюс».

Непосредственное управление персоналом ООО «Техник Плюс» осуществляется руководителями отделов, на которых, в соответствии с положениями действующих Правил внутреннего распорядка, возложены обязанности по обеспечению бесперебойного функционирования организации и исполнения всеми ее сотрудниками своих должностных обязанностей.

Поскольку ООО «Техник Плюс» является коммерческой организацией, то основной целью ее деятельности является получение прибыли. Именно поэтому оценить, насколько успешно функционирует данная организация, можно, проведя анализ основных показателей ее финансово-хозяйственной деятельности.

Исходные данные для проведения анализа основных показателей, характеризующих деятельность рассматриваемой организации, представлены в ее финансовой отчетности (бухгалтерском балансе и отчете о финансовых результатах).

На основании этих финансовых документов составлена таблица 3, анализ данных которой позволит оценить основные показатели деятельности данной организации.

Таблица 3 – Основные показатели деятельности ООО «Техник Плюс» за период 2017-2019гг.

Наименование показателя	2017 год	2018 год	2019 год	Абсолютные изменения, +/-		Темпы прироста, %	
				2018 год к 2017 году	2019 год к 2018 году	2018 год к 2017 году	2019 год к 2018 году
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, тыс.руб.	1050244	1164331	1073281	114087,0	-91050,0	10,9	-7,8
Себестоимость, тыс.руб.	983461	1045236	1018766	61775,0	-26470,0	6,3	-2,5
Коммерческие и управленческие расходы, тыс.руб.	36855	38566	40555	1711,0	1989,0	4,6	5,2
Прибыль от продаж, тыс.руб.	29928	80529	13960	50601,0	-66569,0	169,1	-82,7
Прибыль до налогообложения, тыс.руб.	29928	80529	13960	50601,0	-66569,0	169,1	-82,7
Чистая прибыль, тыс.руб.	23942	64423	11168	40481,0	-53255,0	169,1	-82,7
Стоимость активов организации, тыс.руб.	357941	428972	417244	71031,0	-11728,0	19,8	-2,7
Собственный капитал, тыс.руб.	258379	298732	241741	40353,0	-56991,0	15,6	-19,1
Заемный капитал, тыс.руб.	99562	130240	175503	30678,0	45263,0	30,8	34,8
Штатная численность персонала, чел.	243	267	269	24,0	2,0	9,9	0,7
Производительность труда, тыс.руб./чел.	4322	4361	3990	39,0	-371,0	0,9	-8,5
Оборачиваемость активов, раз	2,3	2,2	2,0	-0,1	-0,2	-4,3	-9,1
Рентабельность собственного капитала по чистой прибыли, %	0,18	0,18	0,10	0,0	-0,1	0,0	-44,4
Рентабельность продаж, %	4,69	3,68	3,48	-1,0	-0,2	-21,5	-5,4
Рентабельность капитала по прибыли до налогообложения, %	3,41	3,38	7,28	0,0	3,9	-0,9	115,4
Затраты на 1 рубль выручки, коп.	0,58	0,87	0,88	0,3	0,0	50,0	1,1

Анализ представленных в таблице 3 данных позволяет сделать вывод о том, что на протяжении всего рассматриваемого периода 2017-2019гг ООО «Техник Плюс» оставалось прибыльным предприятием. Например, в 2018 году выручка ООО «Техник Плюс» превысила показатели 2017 года на 114087 тыс.руб., однако в 2019 году величина полученной организацией выручки оказалась на 91050 тыс.руб. меньше показателей 2018 года.

При этом рост величины себестоимости произведенной и проданной ООО «Техник Плюс» продукции в 2018 году составил 61775 руб. по сравнению с показателями 2017 года. В 2019 году величина себестоимости произведенной и проданной продукции была меньше показателей 2018 года на 26470 руб.

В результате произошедших изменений в 2018 году величина полученной ООО «Техник Плюс» прибыли оказалась на 50601 тыс.руб. выше показателей 2017 года. В 2019 году величина полученной прибыли оказалась на 66569 тыс.руб. меньше показателей 2018 года.

Графически соотношение основных экономических показателей ООО «Техник Плюс» представлено на рисунке 4.

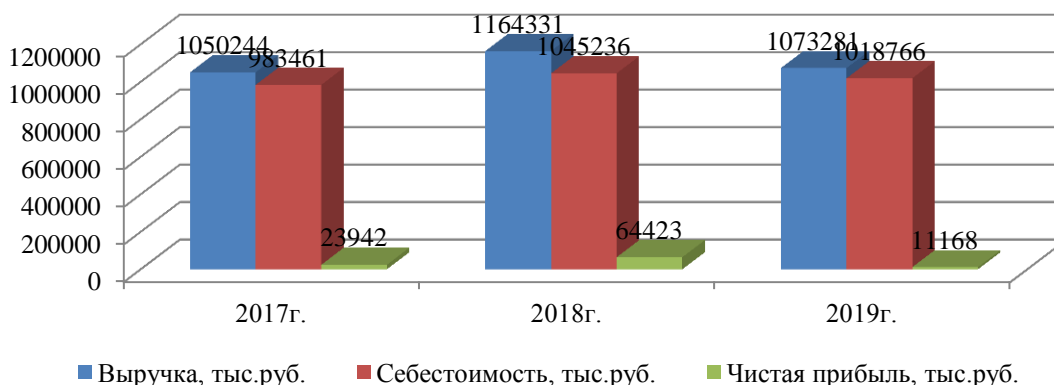


Рисунок 4 – Основные показатели деятельности ООО «Техник Плюс»

Таким образом, ООО «Техник Плюс» является прибыльной организацией, несмотря на отмеченное в ходе анализа снижение некоторых показателей ее финансово-хозяйственной деятельности.

2.2 Анализ управления персоналом организации

Поскольку организация процессов управления персоналом оказывает непосредственное влияние на успешность функционирования компании на рынке, необходимо провести всесторонний анализ управления персоналом в ООО «Техник Плюс».

Деятельность сотрудников ООО «Техник Плюс» не только в основном, но и во вспомогательных производствах и отделах организована в формате коллективного труда.

В каждом подразделении ООО «Техник Плюс» выделяются основные структурные единицы – бригады, в свою очередь подразделяющиеся на специализированные и комплексные. Специфика организации производства в ООО «Техник Плюс» также предусматривает функционирование сквозных и сменных бригад.

Деятельность того или иного типа бригад определяется плановыми заданиями, которые устанавливаются на основе таких регламентирующих документов, как Правила внутреннего распорядка, нормативы работы, коллективный договор, производственно-техническая документация. На основе перечисленных документов разрабатывается суточный график производства, которого должны придерживаться все структурные подразделения ООО «Техник Плюс».

Управление непосредственно рабочими ООО «Техник Плюс» осуществляется мастерами. Даваемые ими распоряжения и указания являются обязательными к исполнению всеми сотрудниками подразделения. Помощь в организации деятельности бригад оказывают также старшие рабочие.

Поскольку в рамках настоящей работы невозможно подробно рассмотреть все аспекты управления персоналом в организации, ограничимся исследованием такой важной составляющей управления персоналом, как управление мотивацией. Действительно, важным элементом управления

персоналом и основным фактором, напрямую влияющие на результативность работы персонала организации, является уровень мотивированности персонала.

В ООО «Техник Плюс» руководители предпринимают попытки выстроить такую систему мотивации персонала, которая оказывала бы положительное воздействие на всех работников организации, повышала бы степень эффективности использования человеческих ресурсов и тем самым способствовала бы достижению стоящих перед организацией целей.

Схематично место сформированной в организации системы мотивации трудовой деятельности в системе управления персоналом представлено на рисунке 5.



Рисунок 5 – Место системы управления мотивацией в системе управления персоналом ООО «Техник Плюс»

В настоящее время в ООО «Техник Плюс» сложилась система мотивации персонала, включающая в себя следующие относительно самостоятельные направления:

1. Систему материального стимулирования трудовой деятельности, включающую в себя выплату премии, размер которой зависит от результативности трудовой деятельности того или иного сотрудника.

2. Систему оплаты труда, построенную на оценке вклада каждого из работников в достижение ООО «Техник Плюс» конечных результатов его деятельности.

3. Систему нематериального стимулирования, включающую в себя оценку вклада каждого работника в достижение организацией стоящих перед ней целей.

В целом управления персоналом ООО «Техник Плюс» на основе мотивации трудовой деятельности сотрудников можно схематично изобразить следующим образом (рисунок 6).

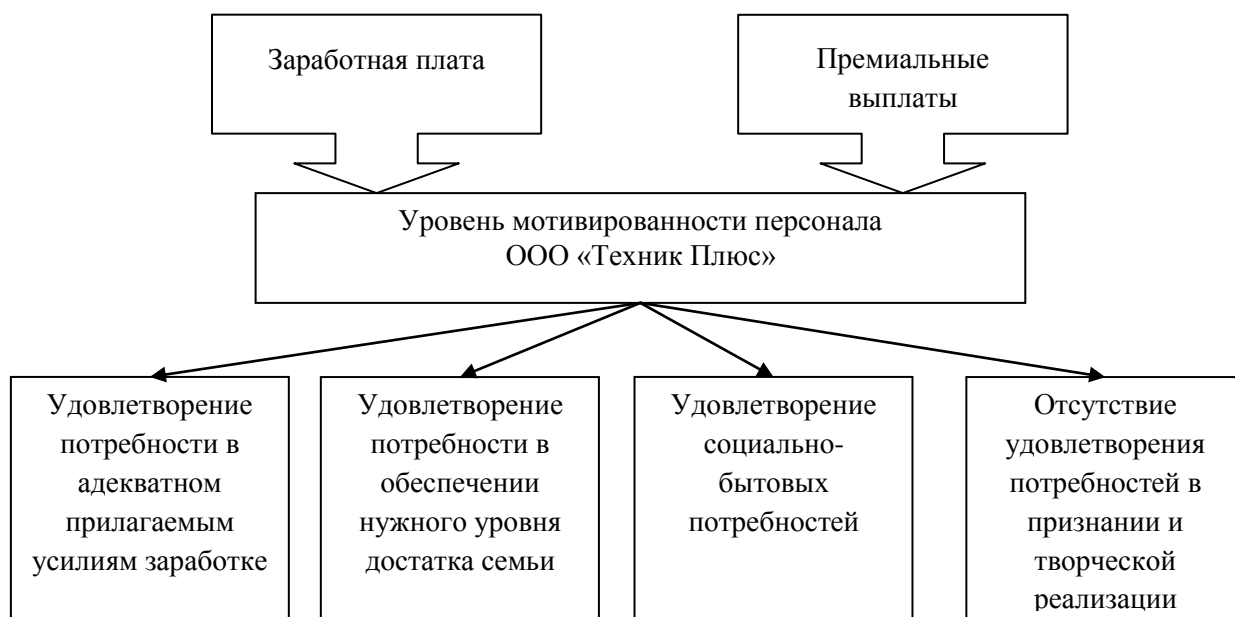


Рисунок 6 – Схема управления персоналом ООО «Техник Плюс» на основе мотивации трудовой деятельности

Как видно из представленной на рисунке 6 схемы, в настоящее время в ООО «Техник Плюс» функционирует система управления персоналом, основанная на мотивации трудовой деятельности каждого из сотрудников. Основными направлениями воздействия на сотрудников данной организации

являются оплата труда и премиальные выплаты, а также элементы нематериального стимулирования, включающие в себя факторы социальной защиты работников: предоставление дополнительных оплачиваемых отпусков, дополнительных стимулирующих выплат и т.д.

Для получения объективного представления о действующей на предприятии системе управления персоналом и ее эффективности необходимо провести анализ основных показателей эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Техник Плюс».

Проведение такого анализа позволит достичь следующих целей:

- дать объективную оценку текущего уровня обеспеченности всего предприятия в целом и его отдельных структурных подразделений персоналом по качественным и количественным показателям;
- выявить резервы, имеющиеся у данного предприятия в отношении более полного и эффективного использования своих трудовых ресурсов.

Таблица 4 – Показатели обеспеченности ООО «Техник Плюс» трудовыми ресурсами

Категория персонала	Численность персонала, чел.		Процент обеспеченности, %
	Плановое количество	Фактическое количество	
2017г.			
Среднесписочная численность, всего	243	243	100,0
в т.ч. производственные работники:	205	209	101,5
- мастера	16	18	107,1
- рабочие	174	177	101,5
- вспомогательный персонал	15	15	100,0
2018г.			
Среднесписочная численность, всего	267	267	100,0
в т.ч. производственные работники:	221	212	95,8
- мастера	17	19	113,3
- рабочие	188	177	94,0
- вспомогательный персонал	15	16	103,9
2019г.			
Среднесписочная численность, всего	269	269	100,0
в т.ч. производственные работники:	218	214	97,9
- мастера	19	20	106,1
- рабочие	183	177	96,5
- вспомогательный персонал	16	17	105,4

Анализ показателей, представленных в таблице 3, дает возможность сделать вывод о том, что по категории персонала «производственные рабочие» в ООО «Техник Плюс» фактические и плановые показатели не совпадают. Причина такого положения дел заключается в несоответствии объема выполняемых работ уровню оплаты труда.

Важное значение имеют также показатели структуры персонала ООО «Техник Плюс». Для их анализа сведем имеющиеся фактические данные в таблицу 5.

Таблица 5 – Анализ показателей структуры персонала ООО «Техник Плюс»

Категория персонала	Штатная численность, %			Изменения, %	
	2017г.	2018г.	2019г.	2018г. к 2017г.	2019г. к 2018г.
Руководители	0,5	1,8	1,9	+1,3	+0,1
Специалисты	2,4	6,1	4,0	+3,7	-2,1
Производственные работники	97,1	92,1	94,1	-5,0	+2,0
Общая численность	100,0	100,0	100,0	-	-

Анализ данных, представленных в таблице 5, позволяет сделать вывод о том, что в структуре персонала рассматриваемой организации в течение 2017-2019 годов произошли существенные изменения.

Графически они представлены на рисунке 7.

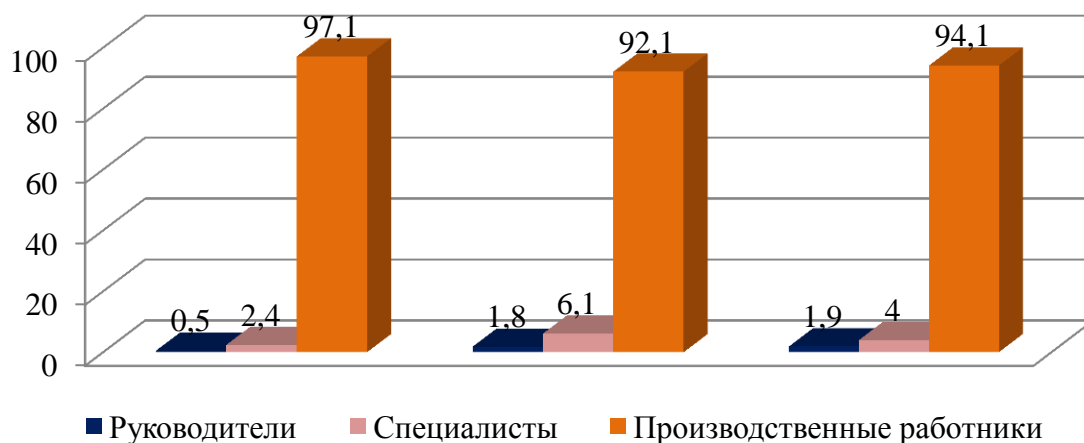


Рисунок 7 – Изменение структуры персонала ООО «Техник Плюс»

Анализируя представленные на рисунке 7 и в таблице 5 изменения, необходимо отметить увеличение в структуре персонала доли руководителей и специалистов на 5%, при этом пропорционально произошло сокращение доли производственных рабочих, что для организации подобного профиля является негативным фактором.

Поскольку конечной целью действующей в ООО «Техник Плюс» системы управления персоналом является достижение определенного уровня удовлетворенности персонала данной организации, оценить эффективность действующей системы управления персоналом в ней можно с помощью системы следующих факторов:

- уровня психологического комфорта работников;
- уровня удовлетворенности материальными выплатами;
- уровня удовлетворенностью охраной труда;
- уровня удовлетворенности условиями труда;
- уровня удовлетворенности творческой составляющей работы.

Для оценки текущего уровня удовлетворенности перечисленными выше факторами в ООО «Техник Плюс» было проведено анкетирование, в ходе которого всем опрошенным предлагалось оценить те или иные характеристики данной организации по десятибалльной шкале.

Бланк опросника, использовавшегося при проведении исследования, представлен в Приложении А.

В проведении исследования приняли участие 34 человека из различных подразделений ООО «Техник Плюс». Заполненные сотрудниками организации опросники были подвергнуты статистической обработке, в результате чего по каждому из факторов был определен средний показатель. Результаты обработки опросников представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Показатели удовлетворенности сотрудников ООО «Техник Плюс» действующими мотивирующими факторами

Показатель	Средний показатель в баллах	
	Производство	Управление
Психологический комфорт	6	9
Материальная удовлетворенность	5	10
Удовлетворенность условиями труда	5	11
Творческий уровень	10	7
Уровень охраны труда на предприятии	9	7

Необходимо отметить, что каждый из представленных в таблице 5 факторов оказывает на конечный результат управления персоналом различное воздействие, поэтому необходимо определить весовую значимость каждого отдельно взятого фактора.

В таблице 6 представлены данные о весовой значимости каждого из рассмотренных в ходе исследования факторов, а также проведен расчет значений средневзвешенной оценки состояния управления персоналом ООО «Техник Плюс».

Таблица 6 – Показатели средневзвешенной оценки эффективности управления персоналом ООО «Техник Плюс»

Показатель	Весовая значимость фактора	Средний показатель в баллах	
		Производство	Управление
Психологический комфорт	0,1	6	9
Материальная удовлетворенность	0,2	5	10
Удовлетворенность условиями труда	0,3	5	11
Творческий уровень (возможность проявления собственных творческих способностей)	0,2	10	7
Уровень охраны труда на предприятии	0,2	9	7
Средневзвешенная оценка состояния мотивации	1	6,9	9,0

Результаты проведенных в таблице 6 расчетов позволяют сделать вывод о том, что для работников, занятых непосредственно в производственном процессе, наибольшее значение имеют такие факторы, как удовлетворенность условиями труда и материальная удовлетворенности. Для

работников, занятых в управлении организацией, на первый план выходят возможность проявления своих творческих способностей.

В целом результаты проведенного исследования удовлетворенности сотрудников ООО «Техник Плюс» различными аспектами организации управления персоналом свидетельствуют о том, что в производственных подразделениях уровень мотивированности персонала значительно более низкий, чем в подразделениях, занятых управлением.

Следовательно, действующая в ООО «Техник Плюс» система управления персоналом нуждается в совершенствовании и доработке, в первую очередь направленных на повышение уровня мотивированности персонала производственных подразделений.

Также необходимо отметить, что нематериальное стимулирование трудовой деятельности сотрудников в ООО «Техник Плюс» в настоящее время функционирует довольно формально, что не позволяет в полной мере использовать все возможности, которые оно предоставляет, для повышения эффективности управления персоналом данной организацией.

Таким образом, очевидной является необходимость разработки мероприятий, направленных на совершенствование сформированной в ООО «Техник Плюс» системы управления персоналом, на повышение уровня мотивированности сотрудников организации (в первую очередь подразделений, занятых производством продукции).

3 Разработка мероприятий по повышению эффективности управления персоналом ООО «Техник Плюс»

3.1 Мероприятия по повышению эффективности системы управления персоналом организации

В теоретической части данной работы было показано, что для любой организации движущей силой и отправной точкой для создания эффективной системы управления персоналом являются человеческие потребности. Именно наличие таких потребностей в существенной мере определяет, какие усилия человек готов будет приложить для того, чтобы стать обладателем того или иного блага, удовлетворяющего какую-то потребность.

На одном из первых мест в перечне занимающих наиболее важные в человеческой жизни потребности находится потребность в работе, являющейся источником средств к существованию.

В свою очередь, в структуре этой потребности можно выделить следующие элементы:

- потребности в получении заработка, адекватного прилагаемым человеком усилиям;
- потребность в обеспечении для своей семьи необходимого уровня благосостояния;
- потребность в удовлетворении иных социально-бытовых нужд, обеспечиваемых человеку при работе в той или иной организации (например, потребность в жилье, в получении санитарно-курортного лечения и т.п.).

В рассматриваемой организации удовлетворение всех перечисленных выше потребностей достигается посредством действующей в ООО «Техник Плюс» системы управления персоналом, важными составными частями которой являются система оплаты труда и система мотивации трудовой деятельности.

При этом заработная плата, выплачиваемая работникам ООО «Техник Плюс», выступает в качестве основного источника получения ими средств к существованию и удовлетворению различных потребностей. Выплачиваемая работникам рассматриваемой организации премия служит дополнительным источником удовлетворения материальных и отдельных духовных потребностей.

Проведенный во второй главе выпускной квалификационной работы анализ отдельных аспектов системы управления персоналом ООО «Техник Плюс» позволил выявить в ней определенные недостатки, требующие устранения.

Основными направлениями, по которым представляется необходимым проведение мероприятий, направленных на совершенствование системы управления персоналом ООО «Техник Плюс», являются повышение уровня психологического комфорта работников, их материальной удовлетворенности, а также возможности проявления своего творческого потенциала.

Исходя из этого, к реализации предлагаются следующие мероприятия, направленные на совершенствование системы управления персоналом ООО «Техник Плюс»:

1. Внесение изменений в принципы распределения выделяемого на каждое из подразделений организации премиального фонда.
2. Мероприятия, направленные на повышение уровня психологического комфорта сотрудников организации.
3. Мероприятия, направленные на раскрытие творческого потенциала сотрудников ООО «Техник Плюс».

Рассмотрим содержание каждого из предложенных к реализации мероприятий.

Мероприятие 1. Внесение изменений в принципы распределения выделяемого на каждое из подразделений организации премиального фонда.

Одной из наиболее существенных проблем системы управления персоналом ООО «Техник Плюс» является то, что в процессе применения методов материального стимулирования отсутствует полное понимание со стороны работников принципов, по которым происходит распределение выделяемых на каждое из подразделений премиальных фондов.

В результате того, что система распределения этих премиальных средств является непрозрачной, у работников ООО «Техник Плюс» нет четкого представления о том, какие факторы оказывают влияние на распределение фонда. Как следствие, у них нет и отчетливого представления о том, на достижение каких показателей им следует ориентироваться, чтобы увеличить размер собственного дохода.

Очевидно, что отсутствие таких четких представлений оказывает на работников организации демотивирующее воздействие, что в целом негативно сказывается на результативности работы всего коллектива в целом.

Для устранения этого недостатка предлагается внедрить систему показателей, характеризующих вклад каждого из работников в достижение результатов финансово-хозяйственной деятельности ООО «Техник Плюс». Перечень критериев, учитываемых при распределении премиального фонда, а также соответствующие им балльные значения представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Предлагаемая к внедрению система показателей учета личного вклада сотрудника в результаты деятельности ООО «Техник Плюс»

Показатель	Значение, баллов	Основание для начисления баллов
Выполнение плановых показателей по результатам месяца	+ 25	Ведомость, заполняемая начальником отдела
Выполнение в течение рабочего дня работ сверх плановых показателей	+3	
Нарушение трудовой дисциплины	-3	
Срыв сроков выполнения работ	-15	
Халатное выполнение трудовых обязанностей	-8	

По окончании месяца для каждого работника определяется количество набранных им баллов (ЛБ – личные баллы), а также суммированием личных баллов всех сотрудников отдела определяется величина СЛБ (сумма личных баллов):

$$СЛБ = \sum_{i=1}^n ЛБ_n \quad (1)$$

где СЛБ – сумма личных баллов сотрудников отдела;

ЛБ – личные баллы сотрудника, набранные им в течение месяца;

n – численность работников отдела.

Далее выделенная на отдел сумма премиального фонда делится на значение СЛБ, тем самым определяется денежный эквивалент одного личного балла в месяце, за который осуществляется начисление премиального вознаграждения:

$$ЦЛБ = \frac{ПФ}{СЛБ} \quad (2)$$

где ЦЛБ – цена личного балла;

ПФ – величина выделенного на отдел премиального фонда;

СЛБ – сумма личных баллов сотрудников отдела.

Наконец, сумма премиального вознаграждения, начисляемого каждому из сотрудников отдела, определяется по формуле:

$$ПС = ЦЛБ \times ЛБ$$

где ПС – премиальная сумма, начисляемая работнику.

Таким образом, в результате внедрения предложенной в рассматриваемом мероприятии системы распределения премиального фонда, выделяемого на каждое из подразделений, будет достигнут следующий эффект:

- сотрудники получают четкие ориентиры, на которые следует обращать внимание для повышения уровня своего благосостояния, что в целом положительно скажется на повышении уровня материальной удовлетворенности работников;

- наличие в предложенной системе отрицательных баллов будет служить стимулом для более ответственного отношения работников к

выполнению своих обязанностей, что положительно скажется на эффективности деятельности всей организации в целом;

- психологический климат в коллективе станет более благоприятным за счет исключения вариантов несправедливого распределения премиального фонда.

Мероприятие 2. Повышение психологического комфорта для сотрудников ООО «Техник Плюс».

Результативность работы всей организации в целом в существенной мере зависит от того психологического климата, который под воздействием различных внутренних и внешних факторов сложился в коллективе. При этом благоприятной считается такая психологическая обстановка, в которой каждый из работников имеет ясное представление о собственном месте в иерархии, занимается увлекающим его делом, при этом в коллективе в целом царит атмосфера взаимопонимания и взаимопомощи.

К числу условий, оказывающих наиболее сильное влияние на формирование и поддержание в коллективе благоприятного психологического климата, специалисты относят:

- наличие у коллектива четко поставленных и разделяемых его членами целей;

- включение членов трудового коллектива в процесс управления предприятием в результате делегирования им отдельных управленческих полномочий;

- наличие у каждого из членов трудового коллектива ориентации на успех;

- наличие в организации сложившейся корпоративной культуры.

В результате проведенного во второй главе выпускной квалификационной работы исследования было установлено, что в коллективе ООО «Техник Плюс» в настоящее время сложился недостаточно комфортный психологический климат. Первопричиной этого является чувство несправедливости в отношении принимаемых руководителями

решений. Действительно, зачастую решения принимаются руководителями подразделений единолично, исключительно на основе их личных предпочтений. В результате у сотрудников складывается ошибочное мнение о том, что к одним из них руководством проявляется излишняя щедрость, тогда других несправедливо ущемляют.

Устранению этого недостатка и повышению уровня психологического комфорта в коллективе ООО «Техник Плюс» будет способствовать внедрение предложенного выше мероприятия по изменению принципов распределения премиального фонда.

Поскольку у каждого из сотрудников будет четкое представление о том, к достижению каких показателей ему необходимо стремиться, а каких действий при этом избегать, напряженность между ними существенно снизится, что благоприятно скажется на состоянии психологического климата в коллективе.

Мероприятие 3. Предоставление работникам ООО «Техник Плюс» возможностей для раскрытия и реализации своих творческих способностей.

В рамках предлагаемого мероприятия сотрудники ООО «Техник Плюс» получают возможность предложить собственный план преобразований, которые, на их взгляд, будут способствовать улучшению работы организации. Сферу приложения творческих усилий сотрудников не следует ограничивать какими-то рамками. Среди предложенных творческих проектов могут быть, например, проект по изменению оформления рабочих помещений организации, проект по более удачной расстановке производственного оборудования, проект по развитию нового направления деятельности ООО «Техник Плюс» и т.п.

По завершении периода разработки творческих проектов каждый из принимавших участие в нем сотрудников (или творческих групп) должен будет представить специально организованной комиссии презентацию собственного проекта, а также принять участие в обсуждении предложенного проекта с коллегами.

В результате реализации данного мероприятия ООО «Техник Плюс» получит следующие преимущества:

- сотрудники организации получат возможность раскрыть свой творческий потенциал и проявить творческие способности;
- с большой долей вероятности предложенные сотрудниками ООО «Техник Плюс» предложения по улучшению работы организации окажутся весьма полезными и востребованными;
- реализация предложенных самими сотрудниками мер по улучшению работы принесет этим сотрудникам чувство востребованности, удовлетворенности от хорошо проделанной работы;
- участие в творческом процессе даст сотрудникам возможность узнать друг друга в непривычной обстановке, увидеть потенциал каждого из них, что в целом будет способствовать формированию в коллективе сплоченной команды.

Помимо этого, руководители смогут по-новому взглянуть на своих сотрудников, что впоследствии может стать началом продвижения работника по служебной лестнице.

Таким образом, в рамках настоящей выпускной квалификационной работы были разработаны мероприятия, направленные на совершенствование действующей в ООО «Техник Плюс» системы управления персоналом.

В перечне предложенных мероприятий - внесение изменений в принципы распределения выделяемого на каждое из подразделений организации премиального фонда; повышение уровня психологического комфорта в коллективе; предоставление работникам ООО «Техник Плюс» возможностей для раскрытия и реализации своих творческих способностей.

В результате внедрения предложенных мероприятий ожидается повышение уровня мотивированности сотрудников данной организации, что положительно скажется на общих результатах деятельности всего ООО «Техник Плюс» в целом.

3.2 Оценка экономической и социальной эффективности предложенных мероприятий

В системе управления персоналом организации, созданной и функционирующей в ООО «Техник Плюс», значительная роль принадлежит такому ее элементу, как управление мотивацией персонала, поскольку именно за счет сформированной системы стимулов, побуждающей сотрудников прилагать максимальные усилия для выполнения своих трудовых обязанностей, удастся обеспечивать необходимую эффективность управления персоналом.

И в значительной мере от того, насколько эффективной будет система управления персоналом в целом, и система управления мотивацией, в частности, зависит степень достижения организацией стоящих перед ней целей.

Таким образом, наиболее важной проблемой формирования в организации системы управления персоналом является нахождение оптимального соотношения методов материального и нематериального мотивирования персонала. Такое соотношение даст возможность не только сохранять на высоком уровне лояльность персонала и эффективность его работы, но и в значительной мере снизить степень сопротивления нововведениями и изменениям, тем самым сократив затраты на их внедрение для организации.

В рамках настоящей работы были предложены к реализации следующие мероприятия, направленные на совершенствование действующей в ООО «Техник Плюс» системы управления персоналом:

- проведение мероприятий по повышению уровня психологического комфорта сотрудников управления;
- изменение принципов распределения выделяемого на каждое из подразделений премиального фонда;

- предоставление работникам организации возможностей для реализации своего творческого потенциала.

В результате реализации перечисленных выше мероприятий ожидается повышение уровня мотивированности персонала ООО «Техник Плюс», что в целом повысит эффективность функционирования всей системы управления персоналом, а также принесет определенный экономический эффект.

Определим размер ожидаемого от внедрения предложенных мероприятий экономического эффекта.

Расчет экономического эффекта будем осуществлять с учетом того, что при внедрении усовершенствованной системы распределения премиальных фондов подразделений, а также при улучшении психологического комфорта сотрудников и раскрытии их творческого потенциала для тех работников, кто ответственно относится к своим обязанностям, произойдет увеличение уровня оплаты труда.

Как следствие, такое увеличение уровня оплаты труда послужит мощным стимулом для того, чтобы сотрудники повышали свою квалификацию, работали над повышением уровня своего профессионального мастерства, пересмотрели подходы к исполнению своих служебных обязанностей, находились в поиске увеличения показателей собственной результативности труда.

В первую очередь экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий будет выражаться в росте производительности труда сотрудников, что, в свою очередь, приведет к тому, что тот же объем работ, который выполнялся ранее, теперь может быть выполнен меньшим числом работников.

Иными словами, в результате внедрения предложенных мероприятий и роста производительности труда будет иметь место условная экономия численности персонала. А результатом такой экономии численности станут экономия по заработной плате и отчислениям на социальные нужды.

В денежном выражении показатели экономической эффективности предложенных в выпускной квалификационной работе мероприятий представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий

Показатель	Методика расчета	Расчет показателя
Рост производительности труда, %	$\Delta ПР = \Delta О_p2 / О_p * 100\% - 100$	$\Delta ПР = 1148410 / 1073281 * 100 - 100 = 7$
Условная экономия численности, чел.	$Эч = \Delta ПТ * Ч_{раб} / (\Delta ПТ + 100)$	$Эч = 7 * 269 / (100 + 7) = 17,6$
Условно-годовая экономия по зарплате, тыс.руб.	$Эзп = Эч * З_{ср}$	$Эзп = 17,6 * 392 = 6899$
Условно-годовая экономия по отчислениям на социальные нужды, тыс.руб.	$Эсн = Эзп * У_{от} / 100\%$	$Эсн = 6899 * 30 / 100 = 2069$
Экономия условно-постоянных расходов, тыс.руб.	$Эупр = (У / О_p - У / О_p2) * О_p2$	$Эупр = (37 / 1073281 - 37 / 1148410) * 1148410 = 2,8$
Условно-годовая экономия по организации, тыс. руб.	$Эгод = Эзп + Эсн + Эупр$	$Эгод = 6899 + 2069 + 2,8 = 8970,8$
Годовой экономический эффект, тыс.руб.	$Эф = Эгод - З_{кап}$	$Эф = 8970,8 - 57 = 8913$
Срок окупаемости, год	$Ток = З_{кап} / Эгод$	$Ток = 57 / 8913 = 0,01$

Как следует из представленных в таблице 8 расчетов, соотношение прогнозируемых и текущих фактических показателей выручки от продаж составило 7%.

В результате увеличения производительности труда появится возможность сокращения 17 человек, поскольку тот же объем работ может быть выполнен меньшей численностью.

Однако необходимо отметить, что данные показатели являются условными и фактического сокращения кадров не будет. Этот эффект будет достигнут за счет того, что улучшение работы ООО «Техник Плюс» приведет к росту количества заказов от клиентов, что, в свою очередь, потребует привлечения дополнительного персонала для выполнения этих заказов.

Как следует из представленных в таблице 8 расчетов, условно-годовая экономия организации на заработной плате составит 6899 тыс.руб., а условно-годовая экономия по отчислениям на социальные нужды составит 2069 тыс.руб. Кроме того, ООО «Техник Плюс» получит также экономию по условно-постоянным расходам в объеме 2,8 тыс.руб.

Таким образом, годовой экономический эффект от внедрения предложенных в настоящей выпускной квалификационной работе мероприятий составит 8913 тыс.руб., срок окупаемости вложенных в реализацию предложенных мероприятий средств составит 0,01 года.

Помимо экономического эффекта от внедрения предложенных мероприятий, ООО «Техник Плюс» также получит и определенный социальный эффект, величину которого также необходимо определить.

В результате внедрения предложенных мероприятий произойдут изменения в системе управления персоналом, прежде всего в части управления мотивацией сотрудников. В итоге схематично новую систему управления мотивацией персонала можно представить следующим образом (рисунок 8).



Рисунок 8 – Изменения в системе управления персоналом ООО «Техник Плюс» в результате внедрения предложенных мероприятий

Анализируя представленную на рисунке 8 схему, можно сделать вывод то том, что в результате содержания и количества инструментов, с помощью которых в ООО «Техник Плюс» осуществлялось управление персоналом, расширится и перечень потребностей, которые будут удовлетворяться у работников данной организации вследствие их трудовой деятельности.

К числу таких потребностей добавятся удовлетворение потребности в признании со стороны коллектива, удовлетворение потребности в творческой реализации и т.д.

Следовательно, социальный эффект от предложенных в выпускной квалификационной работе мероприятий будет выражаться в повышении уровня мотивированности персонала ООО «Техник Плюс», и, как следствие, в повышении эффективности работы всей организации в целом.

Подводя итог проведенной работе, можно сделать вывод о том, что предложенные к реализации мероприятия принесут ООО «Техник Плюс» значительный экономический и социальный эффект.

Помимо этого, предложенные мероприятия могут быть с успехом реализованы и в иных предприятиях и организациях, имеющих сходные сферы деятельности и методы работы.

Заключение

Ключевым условием достижения стоящих перед организацией целей является именно наличие компетентного, высококвалифицированного, удовлетворенного условиями своего труда и уровнем его оплаты персонала. А значит, эффективная концепция управления организацией в обязательном порядке должна выделять как особую функциональную сферу управления персоналом, т.е. кадровой составляющей производства.

Управление персоналом представляет собой особую функцию управления, самым тесным образом связанную с сотрудниками и их взаимоотношениями внутри организации. Данная функция реализуется через непрерывные и системные процессы анализа меняющихся во времени потребностей организации в человеческих ресурсах, а также через реализацию построенной на результатах этого анализа кадровой политики.

В практической деятельности руководителей организаций используется большое количество различных по содержанию методов управления персоналом, которые постоянно совершенствуются, адаптируются к быстро меняющимся условиям внешней и внутренней среды, модифицируются в результате этого.

Однако максимально выгодными являются только те из них, которые обеспечивают их разумное сочетание исходя из интересов не только самой организации, но и ее сотрудников.

Поскольку в рамках настоящей работы невозможно подробно рассмотреть все аспекты управления персоналом в организации, ограничимся исследованием такой важной составляющей управления персоналом, как управление мотивацией. Действительно, важным элементом управления персоналом и основным фактором, напрямую влияющие на результативность работы персонала организации, является уровень мотивированности персонала.

В ООО «Техник Плюс» руководители предпринимают попытки выстроить такую систему мотивации персонала, которая оказывала бы положительное воздействие на всех работников организации, повышала бы степень эффективности использования человеческих ресурсов и тем самым способствовала бы достижению стоящих перед организацией целей.

В настоящее время в ООО «Техник Плюс» сложилась система мотивации персонала, включающая в себя следующие относительно самостоятельные направления:

1. Систему материального стимулирования трудовой деятельности, включающую в себя выплату премии, размер которой зависит от результативности трудовой деятельности того или иного сотрудника.

2. Систему оплаты труда, построенную на оценке вклада каждого из работников в достижение ООО «Техник Плюс» конечных результатов его деятельности.

3. Систему нематериального стимулирования, включающую в себя оценку вклада каждого работника в достижение организацией стоящих перед ней целей.

Проведенный во второй главе выпускной квалификационной работы анализ отдельных аспектов системы управления персоналом ООО «Техник Плюс» позволил выявить в ней определенные недостатки, требующие устранения.

Основными направлениями, по которым представляется необходимым проведение мероприятий, направленных на совершенствование системы управления персоналом ООО «Техник Плюс», являются повышение уровня психологического комфорта работников, их материальной удовлетворенности, а также возможности проявления своего творческого потенциала.

Исходя из этого, к реализации предлагаются следующие мероприятия, направленные на совершенствование системы управления персоналом ООО «Техник Плюс»:

1. Внесение изменений в принципы распределения выделяемого на каждое из подразделений организации премиального фонда.

2. Мероприятия, направленные на повышение уровня психологического комфорта сотрудников организации.

3. Мероприятия, направленные на раскрытие творческого потенциала сотрудников ООО «Техник Плюс».

Как показали проведенные во второй части выпускной квалификационной работы расчеты, годовой экономический эффект от внедрения предложенных в ней мероприятий составит 8913 тыс.руб., срок окупаемости вложенных в реализацию предложенных мероприятий средств составит 0,01 года.

Социальный эффект от предложенных в выпускной квалификационной работе мероприятий будет выражаться в повышении уровня мотивированности персонала ООО «Техник Плюс», и, как следствие, в повышении эффективности работы всей организации в целом.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что предложенные к реализации мероприятия принесут ООО «Техник Плюс» значительный экономический и социальный эффект.

Список используемой литературы

1. Барбарская М.Н. Сущность процесса управления персоналом организации на современном этапе // Основы экономики, управления и права. — 2018. — №4. — С.118-123.
2. Баюкова С.Н. Исследование систем управления персоналом, основные подходы и методы // Экономика и бизнес. — 2019. — №5. — С.144-153.
3. Биктяков К.С. Управление персоналом // Теория и практика управления. — 2019. — №4. — С. 122-127.
4. Данцева Д.С. Современные методы управления персоналом организации // Молодой ученый. — 2018. — №40. — С. 106-108.
5. Жариков В.Д. Формирование системы управления персоналом на предприятии // Экономика и бизнес. — 2018. — №9. — С.136-141.
6. Ивановская Л.В. Стратегическое управление персоналом как фактор усиления конкурентных преимуществ организации // Вестник университета. — 2017. — №7. — С.92-97.
7. Квагинидзе В.А., Поповская М.Н. Управление персоналом в современных условиях // Кадровик. — 2019. — №7. — С.97-102.
8. Ким Н.В. Роль психологических факторов в управлении персоналом // Экономика и бизнес. — 2018. — №4. — С.323-327.
9. Клименко, К. А. Оценка результативности управления персоналом / К. А. Клименко. — Текст : непосредственный, электронный // Молодой ученый. — 2016. — № 10 (114). — С. 736-739.
10. Кох Г.Н. Современные аспекты управления предприятиями в России // Московский экономический журнал. — 2019. — №2. — С. 22-29.
11. Куприянова Н.А., Копылова Т.В. Эффективность управления персоналом как необходимое условие повышения конкурентоспособности организации // Территория науки. — 2019. — №3. — С.98-103.

12. Лагерева К.А. Развитие управления персоналом на предприятии // Управление персоналом. — 2018. — №3. — С.32-37.
13. Макарова Л.В., Джафаров Н.К. Особенности управления персоналом в организации // Вестник Московского университета МВД. — 2019. — С.242-246.
14. Минченко Л.В., Подавалкина Е.В. Совершенствование системы управления и развития персонала на предприятии // Экономика и менеджмент. — 2019. — №4. — С.123-128.
15. Мычка С.Ю., Шаталов М.А. Современные методы управления персоналом в условиях нестабильности внешней среды // Территория науки. — 2019. — №5. — С. 138-144.
16. Настинова Ц.С. Управление персоналом в современных условиях // Основы экономики, управления и права. — 2019. — №6. — С.132-137.
17. Саубанова Л.В. Организация управления человеческими ресурсами на предприятии // Управление персоналом. — 2019. — №1. — С.125-132.
18. Сигида В.Р., Семенова Н.К. Стратегическое управление персоналом и его взаимосвязь с управлением организацией // Молодой ученый. — 2018. — №12. — С. 1024-1027.
19. Селентьева Д.О. Совершенствование системы управления персоналом организации // Педагогические науки. — 2018. — №4. — С.117-122.
20. Столяревская И.А. Совершенствование системы управления персоналом на предприятии // Образование и наука. — 2019. — №1. — С.149-153.
21. Темнова И.О. Развитие работников с системы управления персоналом организации // Экономика и бизнес. — 2018. — №4. — С.33-39.
22. Унчаева А.А. Кадровая политика как инструмент управления персоналом // Экономика и управление. — 2019. — №32. — С.139-143.

Приложение А

Бланк опросника для проведения оценки уровня мотивированности персонала ООО «Техник Плюс»

Уважаемый сотрудник ООО «Техник Плюс»!

Пожалуйста, оцените по десятибалльной шкале степень своей удовлетворенности перечисленными в таблице факторами.

Показатель	Количество баллов (от 0 до 10)
Психологический комфорт	
Материальная удовлетворенность	
Удовлетворенность условиями труда	
Творческий уровень (возможность проявления собственных творческих способностей)	
Уровень охраны труда на предприятии	

Заранее благодарны за оказанную помощь.