

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 обеспечения организации человеческими ресурсами
(на примере ООО «ПЭРКО»)

Студент

Ю.А. Морозова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент О.М. Сярдова

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

Тольятти 2020

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Ю.А. Морозова.

Тема «Повышение эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами (на примере ООО «ПЭРКО»).

Научный руководитель: к.э.н., доцент О.М. Сярова.

Целью настоящего исследования является разработка мероприятий по обеспечению компании человеческими ресурсами.

Объектом исследования является ООО «ПЭРКО». Это организация является производителем систем и оборудования безопасности.

Предмет исследования – бизнес-процессы по обеспечению предприятия человеческими ресурсами.

В работе использовались методы анализа, синтеза и математического моделирования.

Практическая значимость работы выражается в возможности повышения эффективности деятельности по управлению человеческими ресурсами в коммерческих предприятиях при реализации предложенных решений.

Краткие выводы по бакалаврской работе. В первом разделе раскрываются теоретические аспекты обеспечения организации человеческими ресурсами. Вторая глава содержит анализ обеспечения человеческими ресурсами ООО «ПЭРКО».

В третьем разделе осуществляется разработка предложений по повышению эффективности обеспечения человеческими ресурсами ООО «ПЭРКО».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты обеспечения организации человеческими ресурсами.....	7
1.1 Современные тенденции в обеспечении предприятия человеческими ресурсами.....	7
1.2 Методы оценки эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами.....	13
2 Анализ обеспечения человеческими ресурсами ООО «ПЭРКО».....	19
2.1 Организационно-экономическая характеристика компании ООО «ПЭРКО».....	19
2.2 Оценка обеспечения организации человеческими ресурсами.....	27
3 Разработка предложений по повышению эффективности обеспечения человеческими ресурсами ООО «ПЭРКО».....	39
3.1 Мероприятия по повышению эффективности обеспечения человеческими ресурсами ООО «ПЭРКО».....	39
3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий.....	52
Заключение.....	57
Список используемой литературы.....	60
Приложение А «Организационная структура ООО «ПЭРКО»».....	63

Введение

В настоящее время в условиях рыночной конкуренции для предприятий основным условием эффективной деятельности является наличие сформированного штата сотрудников, имеющих необходимую квалификацию и высокую мотивацию для выполнения поставленных задач.

Одна из основных задач управления персоналом включает в себя оптимальное планирование человеческих ресурсов для достижения наилучшего результата компании. Эффективно управляемые компании могут извлечь максимальную выгоду из своих человеческих ресурсов. Если работодатель учитывает потребности работника, то можно достичь максимально возможной мотивации, что приводит к оптимальному обеспечению выполнения поставленных задач.

В этом контексте основной задачей для компаний является развитие и, прежде всего, сохранение человеческого капитала и обеспечение его долгосрочного притока, т.к. целью является обеспечение долгосрочной жизнеспособности компании. Для достижения этой цели необходимо эффективное управление персоналом.

При этом, сегодняшнее время требует новых решений в управлении человеческими ресурсами. В дополнение к классическим административным областям в управлении человеческими ресурсами с течением времени были добавлены дополнительные области ответственности, поскольку растет конкуренция на рынке, развиваются новейшие технические достижения, возрастают требования к квалификации персонала и социальной ответственности компаний.

Поэтому актуальным является разработка мероприятий по обеспечению предприятий человеческими ресурсами. Этим объясняется актуальность темы работы.

Целью настоящего исследования является разработка мероприятий по обеспечению компании человеческими ресурсами.

В соответствии с поставленной целью в работе решаются следующие задачи:

- определить современные тенденции в управлении человеческими ресурсами для коммерческих предприятий,
- проанализировать методы оценки эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами,
- дать организационно-экономическая характеристика компании ООО «ПЭРКО»;
- оценить эффективность обеспеченности человеческими ресурсами предприятия;
- разработать мероприятия по повышению эффективности обеспечения человеческими ресурсами ООО «ПЭРКО»;
- рассчитать прогноз экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

Объектом исследования в работе стала компания ООО «ПЭРКО».

Предмет исследования – бизнес-процессы по обеспечению предприятия человеческими ресурсами.

Теоретическую основу исследования составили труды таких авторов, как Гуськова Н.Д., Краковская И.Н., Ерастова А.В., Родин Д.В., Максимцева И.А., Горелова Н.А., Барков С.А., Веснин В.Р., Нестерова О.В. и других.

Информационной базой исследования послужили внутренние документы и бухгалтерская отчетность компании ООО «ПЭРКО».

В работе использовались методы анализа, синтеза и математического моделирования.

Практическая значимость работы выражается в возможности повышения эффективности деятельности по управлению человеческими

ресурсами в коммерческих предприятиях при реализации предложенных решений.

Структура работы включает введение, три главы, заключение и список использованных источников и литературы.

В первой главе раскрываются теоретические аспекты обеспечения организации человеческими ресурсами.

Вторая глава содержит анализ обеспечения человеческими ресурсами ООО «ПЭРКО».

В третьей главе осуществляется разработка предложений по повышению эффективности обеспечения человеческими ресурсами ООО «ПЭРКО».

Общий объём работы составляет 61 страницу без учета приложений, в том числе 9 таблиц и 16 рисунков.

1 Теоретические аспекты обеспечения организации человеческими ресурсами

1.1 Современные тенденции в обеспечении предприятия человеческими ресурсами

В современной экономической системе мира ключевое значение для коммерческих предприятий имеют человеческие ресурсы. Существование и развитие любого производства невозможно без участия человека. Человеческие ресурсы, которыми обладает компания, а также свободные человеческие ресурсы рынка труда создают ключевые условия развития экономики труда [16].

В широком смысле слова, под человеческими ресурсами следует понимать всю сумму ресурсов, которая представлена на рынке труда. Понятие «человеческие ресурсы» является более емким, чем «трудовые ресурсы» либо «персонал», так как оно содержит сумму культурных и социальных свойств и личностно-психологических особенностей людей. Существует мнение, что при таком подходе одной из главнейших функций управления является обучение, мотивация, карьерный рост, а не только набор сотрудников при необходимости в соответствии с вакантными местами. Именно поэтому в США термин «управление человеческими ресурсами» постепенно устранило использование понятия «персонал», «кадры», управление персоналом и управление кадрами. Рыночная конкуренция обязывает предпринимателей иметь в штате компании сотрудников, которые обладают достаточным уровнем квалификации и образования.

При этом такие требования являются актуальными для всех категорий работников организации – от рабочих до топ-менеджеров. Нарастание сложности процессов производства приводит к появлению новых видов специализаций, в этой связи сотрудники должны постоянно улучшать

собственные профессиональные навыки, переключаясь между родственными специализациями. По данной причине первостепенной значимостью для организаций становится четкая и логичная система управления человеческими ресурсами.

Для того, чтобы выстроить грамотную и работающую систему управления человеческими ресурсами на предприятии, необходимо понимать логику развития теории и практики управления людьми в организации, необходимо рассмотреть этапы развития системы управления человеческими ресурсами, коснуться спектра вопросов, которые затрагивают особенности, специфику и базовые нюансы тенденций в управлении человеческими ресурсами, характеризующие нынешний этап в развитии экономики. Следует рассматривать не экономику России, а экономику в целом, то есть глобальную экономику. Если посмотреть, что происходило в теории и практике менеджмента и соответственно в теории и практике управления персоналом до сегодняшнего дня, то известны, как минимум, четыре школы или четыре этапа в развитии менеджмента.

Первый этап. Научная организация труда или школа тейлоризма, которая базируется на нормировании труда и создании определенных условий для трудовой деятельности. Соответственно – управление через нормирование.

Второй этап – это административная школа. Администрирование всех процессов организации, сюда входит структура организации и функциональная взаимосвязь. То есть, это менеджмент, основанный на администрировании.

Третий этап или третья школа – это школа человеческих отношений, та социально-психологическая база, на которой формировался, так называемый, не функциональный, как было до этого, а социальный менеджмент. Люди работают вместе намного лучше, если они связаны не только функциональными, но и межличностными позитивными связями.

Последний, четвертый этап, сформировавшийся в конце 20 века – это организация, как социотехническая система. Микс между функциональным и социальным менеджментом. Организация должна функционировать, как некий хорошо структурированный механизм, но в этом механизме есть люди, и, собственно, они этот механизм заводят. Учет организацией требований, интересов и отношений людей – это и есть социотехнические системы.

В таблице 1 представлены вызовы современной экономики и проблемы управления человеческими ресурсами.

Таблица 1 – Вызовы современной экономики и проблемы управления человеческими ресурсами

Вызов	Характеристика
Глобализация	Трудовая миграция, неоднородность рабочей силы, межкультурные барьеры и кросс-культурные модели поведения, проблемы управления в поликультурной среде, ограниченность (ископаемость) трудовых ресурсов
Удаленная работа и аутсорсинг	Виртуальные и сетевые организации (кого компания может считать своим?), множественный работодатель, проблема доверия и лояльности, организационная идентичность, организационное гражданство
Быстрое устаревание знаний	Отмирание старых профессий и появление новых, нестабильность рабочих мест, необходимость постоянного изменения компетенций, непрерывное обучение (long life learning)
Роботизация	Высвобождение и переподготовка персонала, взаимодействие человека и машины, проблемы занятости и переопределения кадров
Информационная экономика	Глобальная цифровизация, широкий доступ к информации, Большие данные (BigData), геймификация, искусственный интеллект
Цели и ценности человека в организации	Согласованность, приоритет личных ценностей работника над ценностями организации, проблемы привлечения, удержания, мотивации, лояльности сотрудника
Изменения мотивации трудовой деятельности	Рост ценности бытия, а не работы (баланс «частная жизнь – работа»), переход от стандартов к индивидуализации

Вызов – это проблема, которая имеет решение, но двигаться дальше, не найдя этого решения невозможно, поэтому вызовы диктуют даже не

требования, а новые подходы к понимаю, как можно и нужно управлять людьми в организации.

Первый вызов – глобализация. Следствие глобализации экономики – трудовая миграция, разнородность рабочей силы, сложности, связанные с тем, что возникают или проявляются культурные барьеры, возникают кросс-культурные связи или межкультурные конфликты.

Второй вызов – удаленная работа и аутсорсинг. Выведение части функций, которые нужны для организации за штат. Удаленная работа приводит к тому, что организации не ясно, кого считать своим сотрудником. Возникают проблемы поведенческого и мотивационного характера.

Третий вызов – это быстрое устаревание знаний. Перед организацией встает вопрос: что делать с работником, который перестал соответствовать нуждам организации. Быстрое устаревание знаний приводит к отслеживанию, но не прогнозированию с достаточной точностью динамики изменений функциональных требований к кадрам. Термин Life Long Learning (обучение в течение всей жизни) появился следствием третьего вызова: пока ты хочешь работать, ты должен перестраиваться с точки зрения своих знаний и компетенций, для того чтобы вписаться в те требования, даже минимальные, которые предъявляет организация.

Четвертый вызов – роботизация. Люди заменяются механизмами, потому что это дешевле и качественнее по результативности.

Пятый вызов называется информационной экономикой, характеризуется глобальной цифровизацией, автоматизацией, переходом всего на информационные технологии: электронное правительство, электронный документооборот, все что связано с различными информационными системами и сетями и их общедоступностью, так называемая Big Data (Большие данные), то есть доступность массы сведений о каждом конкретном человеке через социальные сети, через его резюме,

которое он рассылает, через контакты, которые он имеет в производственной среде и так далее.

Шестой вызов – цели и ценности человека и организации. Основная идея заключается в следующем: если цели и жизненные ценности человека и организации совмещаются, сопрягаются, то тогда человек чувствует себя комфортно, он лоялен организации, он хорошо работает.

И, наконец, седьмой вызов – изменение мотивации трудовой деятельности. Изменение мотивации трудовой деятельности связано с тем, что компании вынуждены индивидуализировать подход к персоналу. Необходимо предлагать различные бонусы материального и нематериального характера, чтобы человек хотел работать именно здесь, чтобы он часть жизни своей проводил добровольно, а не принудительно в компании.

Следующая парадигма – это концепция человеческого капитала (таблица 2).

Таблица 2 – Человеческий капитал в организации

Виды человеческого капитала		Суть	Необходимые условия реализации
Физический	Физическое здоровье, работоспособность	Поддержание, развитие и использование профессиональных и индивидуальных качеств людей для достижения целей организации	-самоидентификация сотрудников; -вовлеченность (физическая, эмоциональная, когнитивная, психологическая); -удовлетворение базовых потребностей (в автономии, принадлежности, компетенции).
Социальный	Отношения и социальные связи		
Интеллектуально-эмоциональный	Компетенции, способности, ценности и мотивы		
Символический	Имидж, персональный бренд		

В этой парадигме человеческий капитал – это то, чем владеет каждый конкретный человек, та совокупность способностей и личных ценностей,

которыми обладает каждый сотрудник в рамках всего персонала организации.

Составляющая человеческого капитала – это физический капитал, то есть работоспособность и физическое здоровье работников организации, поэтому многие компании обеспечивают работников абонементом на фитнес, либо организуют тренажерные залы в офисе, тем самым поддерживая здоровье сотрудников.

Следующая составляющая – социальный капитал, включающий в себя отношения и социальные связи между людьми в организации. Возможны ситуации, когда работник, как специалист, недостаточно профессионален, но он очень контактный и имеет обширную сеть связей внутри организации. Такой сотрудник может быть полезен компании через свои сетевые связи, как сотрудник, обладающий не формальным, социальным весом.

Психологический капитал касается профессионально значимых или профессионально важных качеств умственного и социального здоровья, психической адекватности, общего оптимистического настроения. Это то, что создает психологический фон, психологическую ауру внутри самого человека и вокруг него.

Интеллектуальный капитал – это то, что в первую очередь нужно компании, те компетенции, знания, интересы и способности которыми обладает сотрудник.

И наконец, символический капитал состоит из персонального имиджа или персонального бренда человека.

В итоге получается, что суть концепции человеческого капитала в том, чтобы поддерживать развивать и использовать профессиональные и личностные индивидуальные качества сотрудников.

1.2 Методы оценки эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами

Определяющим фактором результатов работы кадровой службы предприятия служит оценка эффективности обеспечения предприятия человеческими ресурсами.

Оценочные процедуры, связанные с измерением эффективности кадровой службы являются определяющим фактором не только для оценки результативности работы кадровой службы, но и кадровой политики организации в целом.

В ассортименте измерения эффективности обеспечения предприятия человеческими ресурсами следует выделить следующие методы:

- метод внутреннего аудита кадровой службы,
- метод социальной эффективности (удовлетворённости),
- метод экономической эффективности.

В процессе оценки эффективности обеспечения предприятия человеческими ресурсами и в рамках внутреннего аудита следует провести комплексный анализ всех процессов и систем внутри службы, оценить насколько кадровая служба соответствует стоящим перед компанией тактическим и стратегическим целям, объем вклада кадровой службы в итоги работы организации, насколько процессы в области управления персоналом централизованы или децентрализованы, оптимальность процессов, в частности таких, как укомплектованность и соответствие квалификации штата, затратность на человеческие ресурсы, соблюдение регламентов, стандартов и программ принятых в организации. При проведении аудита определяется экономическая и социальная эффективность общей системы управления человеческими ресурсами, а также выбираются пути ее улучшения.

Критериями оценки эффективности службы управления человеческими ресурсами служат следующие показатели:

- соответствие организационной структуры службы управлениями человеческими ресурсами предприятия стоящим перед ней задачам, оптимальность численности самой службы, уровень квалификации сотрудников службы, требуемый по квалификационным обязанностям;
- количество судебных исков работников, а также количество проверок Государственной инспекцией по труду и занятости (ГИТ) по жалобам работников, правомерность обращений и жалоб, оценка количества вынесенных решений государственных органов в пользу компании;
- соблюдение порядка сдачи и правильности, предоставляемой отчетности в контролирующие органы государственной власти, такие как Федеральная служба государственной статистики, Государственная инспекция по труду и занятости, военкоматы;
- укомплектованности штата предприятия, скорость закрытия вакансий по заявкам руководителей структурных подразделений;
- соответствие квалификации штата сотрудников, требованиям организации;
- внутренняя удовлетворенность руководителями структурных подразделений взаимодействием со службой управления человеческими ресурсами. Оценивается репутация службы управления человеческими ресурсами с помощью опроса внутренних клиентов, то есть линейных руководителей, насколько они удовлетворены тем, как происходит взаимодействие с исследуемой службой по разным функциям;

- объем, задачи, сроки и качество выполнения работ по поставленным задачам службе управления человеческими ресурсами руководителями других структурных подразделений.

Одним из обобщающих показателей социальной эффективности обеспечения предприятия заключается в удовлетворенности работников своей работой, поскольку при отсутствии высоких показателей по данному критерию, выполнение задачи обеспечения человеческими ресурсами на предприятии будет идти с увеличением расходов на привлечение и удержание персонала. Размер заработной платы, функционал занимаемой должности, внутренний климат будут восприниматься более позитивно, если будет удовлетворенность работой. При удовлетворении работой большей частью сотрудников, вопросы эргономики, управления социально-трудовыми отношениями в организации будут решаться позитивно. Для сотрудников, имеющих удовлетворение от работы, есть лучшая мотивация, они могут достичь более значимых результатов. Результатом проведенного внутреннего социального аудита являются показатели удовлетворенности персонала организации.

При измерении экономической эффективности работы службы управления человеческих ресурсов в расчет берутся статистические данные результатов и понесенных предприятием затрат на различные кадровые проекты, реализованные предприятием. Данные статистики за период сравнивают с показателями за другие периоды, а также с данными других компаний аналогичных отраслей и масштабов.

Экономическая эффективность обеспечения предприятия человеческим ресурсами на предприятии определяется расчетом по следующим показателям:

- показатель, который характеризует итоги работы организации, на один рубль выплаченной зарплаты (зарплатоотдача). Расчет данного показателя производится по формуле:

$$Zo = \frac{\Pi}{\text{ФОТ}}, \quad (1)$$

где Zo – зарплатоотдача;

Π – величина дохода;

ФОТ – фонд оплаты труда;

– показатель, который характеризует итоги работы организации, на один рубль расходов, связанных с содержанием персонала;

– выполнение плана увеличения производительности труда. Расчет производительности труда выполняется по формуле:

$$Pr = \frac{\Pi}{\text{ЧР}}, \quad (2)$$

где Pr – производительность труда;

Π – величина дохода;

ЧР – численность работников;

– соотношение между уровнем производительности труда в компании и средним показателем по отрасли;

– соотношение темпов роста производительности труда и зарплаты в организации;

– общий экономический эффект, который получен компанией. Например, показательными будут значения рентабельности, которые рассчитываются по формуле:

$$Pn = \frac{\Pi n}{B}, \quad (3)$$

где Pn – рентабельность продаж;

Πn – прибыль от продаж;

B – выручка компании;

$$Род = \frac{Пп}{Р}, \quad (4)$$

где Род – рентабельность основной деятельности;

Пп – прибыль от продаж;

Р – расходы компании (себестоимость, управленческий и коммерческие расходы).

Выполнение данных показателей будет свидетельствовать о наличии или отсутствии кадров в необходимом количестве и требуемой квалификации для реализации поставленных перед трудовым коллективом задач. И, следовательно, можно будет говорить об обеспеченности предприятия человеческими ресурсами при высоких значениях производительности труда, относительно низких расходах на оплату мероприятий по привлечению и удержанию персонала.

Вместе с анализом экономических показателей эффективности, оценке также подлежат показатели, которые прямо показывают эффективность службы по управлению персоналом. Сюда относятся такие показатели:

– текучесть кадров. Расчет данного показателя осуществляется по формуле:

$$Ктек = \frac{ЧУ}{ЧР}, \quad (5)$$

где Ктек – коэффициент текучести кадров;

ЧУ – численность уволившихся;

ЧР – средняя численность работников всего;

– абсентеизм – число самовольных невыходов на работу;

– коэффициент постоянства кадров в течение анализируемого периода рассчитывается как соотношение разницы количества работников на начало периода и количества уволившихся в течение этого срока, и

среднесписочной численности. Расчет данного показателя выполняется по формуле:

$$КПК = \frac{ЧП}{ЧР}, \quad (6)$$

где КПК – коэффициент постоянства кадров;

ЧП – численность работников, проработавших весь год;

ЧР- средняя численность работников всего;

- потери рабочего времени по причине неудовлетворительного спроса на обеспеченность компании человеческими ресурсами;
- отношение итогов работы организации к расходам на содержание службы управления персоналом.

Таким образом, показатель обеспеченности предприятия человеческими ресурсами будет выражаться в анализе соответствия профессионально-квалификационного состава организации ее ценностям и целям. Эти показатели стоит оценивать в динамике за определенное количество лет.

Когда выявляется экономическая и социальная эффективность системы управления человеческими ресурсами, также целесообразно оценить возможность негативных последствий в случае принятия по кадрам нерациональных решений и объем неиспользованных резервов. При принятии непрофессиональных кадровых управленческих решений определение сумм и размеров упущенной выгоды дает возможности провести более полную оценку общей эффективности работы службы управления с человеческими ресурсами.

2 Анализ обеспечения человеческими ресурсами ООО «ПЭРКО»

2.1 Организационно-экономическая характеристика компании ООО «ПЭРКО»

Общество с ограниченной ответственностью «ПЭРКО» – один из ведущих отечественных производителей рынка систем безопасности.

Направление деятельности компании ООО «ПЭРКО» остается неизменным с момента основания в 1988 году – разработка и собственное производство оборудования и систем безопасности.

Три десятилетия успешной работы ООО «ПЭРКО» во многом стали определяющими на российском рынке безопасности, установив направление и темпы его развития – именно компания ООО «ПЭРКО» впервые разработала и произвела многие товары этого рынка, ставшие потом популярными.

Создание ООО «ПЭРКО» состоялось в 1988 году и началось с разработки и производства систем безопасности под заказ. В 1991 году ООО «ПЭРКО» выпускает первый в России турникет-трипод.

В 1994 году компания начинает развивать дилерскую сеть ООО «ПЭРКО».

В 2003 году продукция ООО «ПЭРКО» поставлялась уже в 45 стран мира, а в 2004-2005 годах произошло создание сети региональных сервис-центров ООО «ПЭРКО» и открытие склада продукции ООО «ПЭРКО» на территории ЕС (г. Таллинн, Эстония).

В 2007 году компания ООО «ПЭРКО» выпустила первую в России Единую систему безопасности и эффективного управления предприятием на Интернет-технологиях, совмещающую функции контроля доступа, охранной и пожарной сигнализации, видеонаблюдения, повышения эффективности

управления. В тот же период началось строительства завода ООО «ПЭРКО» в г. Пскове.

В 2013 году компания ООО «ПЭРКО» отметила 25-летний юбилей работы на рынке систем безопасности и приступила к созданию сети региональных складов ООО «ПЭРКО».

В 2018 году компания ООО «ПЭРКО» отметила 30-летний юбилей, а в 2019 году состоялось открытие первого зарубежного офиса в г. Дубай ОАЭ.

Головное подразделение организации ООО «ПЭРКО» расположено по адресу: г. Санкт-Петербург, ул. Политехническая д. 4, кор. 2, строение 1. Предприятие имеет два обособленных подразделения, расположенных по адресу:

- Производственно-складской комплекс (ПСК) в г. Пскове ул. Леона Поземского;
- Складской комплекс (СКМ) в г. Москва.

Управление предприятием и разработка продукции осуществляется в головном подразделение организации, непосредственно производство в ПСК г. Псков, основной склад в СК г. Москва.

Основные товарные группы компании:

- комплексные системы безопасности (КСБ),
- системы контроля доступа (СКУД),
- электронные проходные (готовая система контроля доступа),
- калитки, турникеты, ограждения и шлагбаумы,
- электромеханические замки,
- считыватели бесконтактных карт и картоприемники.

КСБ представлены Единой системой безопасности «ПЭРКО-S-20», построенной на Интернет-технологиях. Архитектура «ПЭРКО-S-20» включает в себя системы охранно-пожарной сигнализации, видеонаблюдения, система контроля доступа (СКУД), контроля дисциплины

труда. В 2020 году начаты продажи новой разработки компании – системы «PERCO-WEB».

Возможности системы позволяют осуществлять интеграцию оборудования, выпущенного другими производителями.

СКУД ООО «ПЭРКО» представляют собой широкий спектр решений для предприятий, учреждений, вузов и школ, спортивных объектов, портов и аэропортов и тому подобное.

Так, для помещений разработана СКУД «Электронный кабинет», которая позволяет руководителям и специалистам, ведущим прием, дистанционно управлять доступом посетителей в кабинет и упорядочить процесс приема посетителей.

СКУД «Автотранспортная проходная» обеспечивает контроль проезда на территорию предприятия служебных, частных транспортных средств.

Для обеспечения безопасности в учебных заведениях производитель СКУД разработал систему «Школа». ООО «ПЭРКО» была одной из первых, кто начал производство СКУД в России.

Электронные проходные – это готовая система контроля и управления доступом, построенная на IP-технологиях. Электронные проходные позволяют эффективно контролировать проходы через преграждающие устройства.

Турникеты, калитки, ограждения ООО «ПЭРКО» – одна из самых продаваемых марок оборудования в мире. Модельный ряд турникетов включает триподы, тумбовые, полуростовые и полноростовые роторные турникеты, скоростные проходы, автоматические и полуавтоматические калитки.

Считыватели бесконтактных карт и картоприемники ООО «ПЭРКО» предназначены для работы в системах ограничения доступа в качестве считывающих устройств. Кроме того, картоприемники применяются в СКУД для организации автоматического сбора карт посетителей, что значительно

упрощает работу операторов и службы охраны. Пока посетитель не опустит карту в картоприемник, он не сможет покинуть контролируемую территорию.

Система менеджмента качества ООО «ПЭРКО» имеет сертификаты, удостоверяющие соответствие международным стандартам ISO 9001:2015.

Все товары были сертифицированы на предмет соответствия требованиями безопасности, установленным российскими и общеевропейскими ЕС стандартами в отношении оборудования, используемого для того, чтобы организовать на предприятиях, в организациях, систему безопасности.

Оборудование и системы безопасности, которые производятся в ООО «ПЭРКО», разрабатывали сотрудники данной компании. В состав подразделения ДНИОКР (департамент научно-исследовательских конструкторских разработок) компании входят конструкторское бюро, департаменты, работающие с аппаратными средствами и программным обеспечением. Для новых товаров обязательно проводятся различные испытания – климатические, ресурсные, на пожарную безопасность, на электромагнитную совместимость и электробезопасность.

ООО «ПЭРКО» особенно обращает внимание на то, насколько эффективно эксплуатируются продаваемые изделия:

- гарантийные и постгарантийные обязательства выполняются неукоснительно компанией в течение всего жизненного срока товара;
- технические консультации, послепродажное обслуживание продукции и гарантийный ремонт оказывает Департамент сервисного обслуживания;
- сертифицированные сервисные центры ООО «ПЭРКО» помогают бизнес-партнерам, монтажным организациям в том числе, оказывать

сервисные услуги, что повышает эффективность обслуживания конечных покупателей продукции ООО «ПЭРКО».

Организационная структура компании представлена в Приложении А.

В компании применяется линейно-функциональная структура управления, которая характеризуется подчиненностью сотрудников, как по функциональным направлениям деятельности компании, так и по прямой вертикали управления.

Предприятие имеет многоступенчатую систему качества, что предполагает проведение на всех этапах производства и предпродажной подготовки товаров тщательных контрольных действий.

Цели ООО «ПЭРКО» – это:

- производство конкурентоспособных изделий, удовлетворяющих потребности покупателей: турникетов, калиток, электромеханических замков, электронных проходных, систем контроля доступа, комплексных систем безопасности;
- обеспечение стабильности качества продукции;
- ежегодное определение объективных показателей, сопровождающих процесс улучшения качества продукции;
- систематический анализ эффективности Системы Менеджмента Качества на основе информации о несоответствиях, выявленных при контроле, испытаниях и эксплуатации продукции;
- постоянное переоснащение парка технологического, контрольно-измерительного и испытательного оборудования, компьютерной техники и программного обеспечения;
- формирование деловой репутации надёжного партнёра в бизнес-сообществе, снижение рисков для потребителей при выполнении договорных обязательств, оперативное предупреждение возможных и устранение выявленных несоответствий продукции;

- обеспечение компетентности персонала, формирование сознательного понимания того, что важнейшим фактором высокой репутации предприятия и финансового благополучия каждого сотрудника является качество.

Основные экономические показатели деятельности предприятия за последние 3 года представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «ПЭРКО» за 2017 -2019 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение (+, -)		Темп роста, %	
				2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
Выручка, тыс. руб.	119919	1 945 427	1 980 174	125 508	34 747	6,9	1,8
Себестоимость продаж, тыс. руб.	1091951	1 245 074	1 346 518	153 123	101 444	14,0	8,1
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	727 967	700 354	633 656	-27 613	-66 698	-3,8	-9,5
Управленческие расходы, тыс. руб.	181 992	213 997	237 621	32 005	23 624	17,6	11,0
Коммерческие расходы, тыс. руб.	187 904	204 440	215 168	16 536	10 728	8,8	5,2
Прибыль (убыток) от продажи, тыс. руб.	358 072	281 917	180 867	-76 155	-101 050	-21,3	-35,8
Чистая прибыль, тыс. руб.	286 457	225 533	144 693	-60 924	-80 840	-21,3	-35,8
Численность работающих, чел.	512	538	560	26	22	5,1	4,1
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	187 904	204 440	215 168	16 536	10 728	8,8	5,2
Производительность труда работающего, тыс. руб.	3 555	3 616	3 536	61	-80	1,7	-2,2
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	367	380	384	13	4	3,5	1,1
Зарплатоотдача, коэф.	1,52	1,1	0,67	0	0	-27,6	-39,1
Рентабельность продаж, %	16	12	7	-4	-5	-25,0	-41,7
Рентабельность основной деятельности, %	24,49	16,95	10,05	-8	-7	-30,8	-40,7
Затраты на рубль выручки	80,3	85,5	90,9	5	5	6,5	6,3

Как показано в таблице, выручка компании от продаж в 2019 году увеличилась на 2%. Совокупный рост за 2 года составил 9% (рисунок 1).

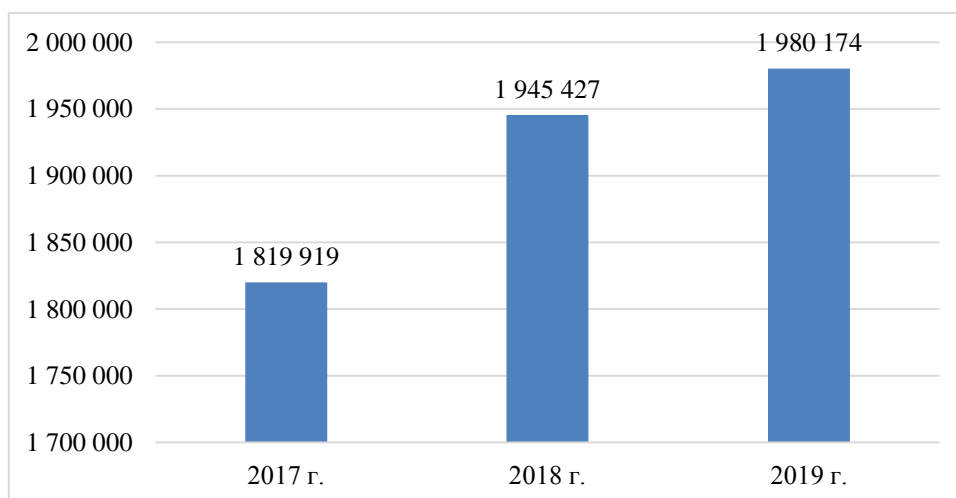


Рисунок 1 – Динамика выручки компании в 2017-2019 гг., тыс. руб.

При этом, темпы роста валовой прибыли за 2 года отрицательные, что объясняется ростом затрат на себестоимость выпускаемой продукции.

Также непропорционально объему выручки в 2017-2019 гг. росли коммерческие и управленческие затраты. В результате чистая прибыль компании снизилась в 2019 году на 36%, а за 2 года падение составило 57% (рисунок 2).

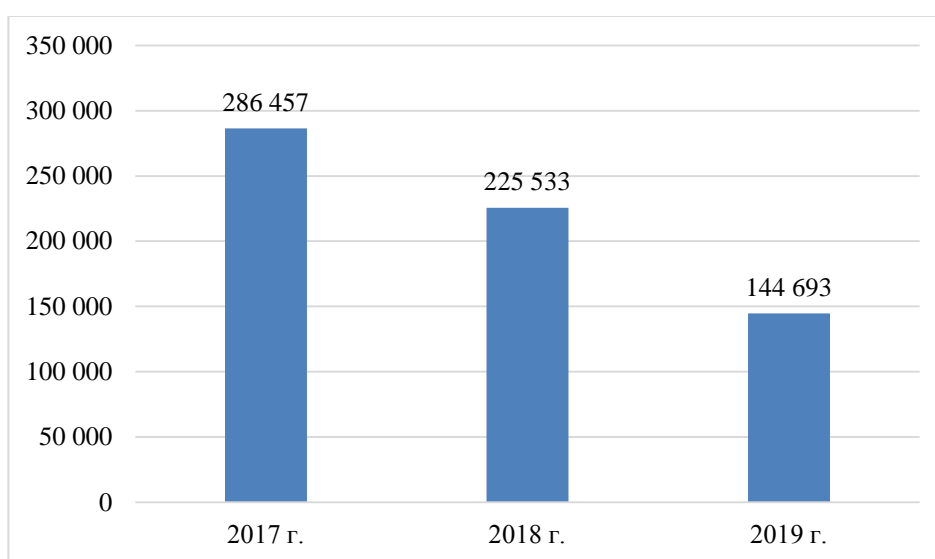


Рисунок 2 – Динамика чистой прибыли компании в 2017-2019 гг., тыс. руб.

В целом, оценка основных экономических показателей деятельности ООО «ПЭРКО» говорит о том, что в компании сложилась отрицательная ситуация с эффективностью деятельности и требуется разработать и реализовать мероприятия, способствующие повышению доходности. В частности, необходимо выявить уровень профессиональной квалификации имеющихся сотрудников и оценить эффективность обеспечения предприятия человеческими ресурсами.

2.2 Оценка обеспечения организации человеческими ресурсами

В компании используются следующие методы управления персоналом: административные, социально-психологические и экономические.

- административные состоят в издании распоряжений, приказов; отборе и расстановке кадров; разработке должностных инструкций; установлении административных поощрений и санкций,
- экономические состоят в технико-экономическом анализе; планировании; ценообразовании; налогообложении,
- социально-психологические состоят в социальном анализе в коллективе; формировании творческой атмосферы внутри коллектива; участии сотрудников в управлении; создании нормального психологического климата; развитии у сотрудников инициативности.

Финансовый директор и генеральный директор в своей работе используют административные методы, также они используются начальниками отделов и службами при отборе кадров.

Административно-организационные методы управления:

- взаимоотношение сотрудников организации между собой регулируют положения о структурных подразделениях и должностные инструкции,
- администрация применяет методы властной мотивации (издание приказов, отдача указаний, распоряжений) в ходе управления текущей работой предприятия.

Экономическими методами главным образом пользуются сотрудники финансовой службы.

Экономические методы управления:

- материальное стимулирование сотрудников по итогам труда,

- применении для отдельных категорий сотрудников сдельно-премиальной оплаты труда.

Социально-психологические методы используют все управляющие, а также сами сотрудники компании.

Социально-психологические методы управления:

- применение стандартов для создания у работников ощущения принадлежности к организации,
- для стимулирования труда сотрудникам предоставляют социальные гарантии, и в качестве вида поощрения организуются праздники для работников и их детей.

Самым значимым ресурсом компании являются кадры. Они стараются эффективно исполнять свои обязанности, а задача компании – создать для них соответствующие условия.

Управление в компании построено в соответствии с демократическим стилем, который предполагает:

- коллективное участие сотрудников в принятии решений компании,
- четкость взаимодействия между сотрудниками,
- ориентация на выбранную компанией стратегию,
- максимальные возможности, чтобы проявить личные способности и творческий потенциал,
- развитие самоуверждения и ответственности исполнителей,
- обеспечение самоконтроля в процессе выполнения заданий.

Выделяют следующие критерии, согласно которым компания проводит набор сотрудников в свой штат: порядочность, честность, инициативность, высокая квалификация, поддерживают идеи компании.

В компании принято справедливо относиться к своим сотрудникам, независимо от того, какого они пола, какой у них социальный статус и наличие родственных связей. Бизнес является марафоном в режиме спринта,

выживают лишь те, кто имеет способность быть усердным и пунктуальным в течение значительного отрезка времени.

Компания стремится к оптимальному сочетанию творческой инициативы каждого сотрудника с одной стороны, и способности к слаженной работе в команде, с другой. Один из принципов кадровой политики состоит в безусловном подчинении вышестоящим руководителям, педантичном выполнении задач, которые он поставил.

Самую большую эффективность дает работа в команде, с четким разделением труда, в этой связи в своем деле каждый работник должен стараться стать профессионалом. Больше всего в компании ценятся кадры, выполняющие поставленную задачу, независимо от ситуации, которая складывается.

Каждый член компании обладает правом:

- на справедливое материальное вознаграждение за свою работу,
- знать критерии и порядок начисления заработной платы,
- на поддержку и помощь компании в повышении квалификации (в том числе на обучение на курсах или в иных учебных заведениях, частично или полностью за счет компании), ходатайствовать о получении целевых кредитов на обучение,
- на профессиональный, должностной и личностный рост,
- на повышение и перемещение в рамках структуры компании,
- на поощрение за новаторство в идеях и их претворение в жизнь,
- на взаимное уважение и доверие руководства и коллег,
- на оплачиваемый отпуск каждый год,
- на дополнительную оплату труда во внеурочный период.

В соответствии с кадровой политикой сотрудники предприятия могут полностью или частично за счет средств компании повышать квалификацию посредством обучения на разных курсах и в учебных заведениях.

Стимулирование труда в компании организовано следующим образом: решение о факте и размере выплаты премий принимает генеральный директор предприятия. Премирование работников осуществляется при наличии положительного финансового результата и свободных денежных средств, которые могут быть израсходованы на материальное стимулирование без ущерба основной деятельности предприятия. Премирование работников производится на основании приказа генерального директора, устанавливающего размер премии каждому работнику. Также существуют доплаты за работу в ночной период времени, за сверхурочный труд. Широко применяются социальные выплаты – выплаты за юбилей работы в компании, юбилей по возрасту, свадьбы (в случае заключения первого брака), смерти близких родственников, рождении детей, предприятие оказывает материальную помощь в сложных жизненных ситуациях. В последнем случае, размер материальной помощи зависит от степени лояльности предприятия к данному конкретному работнику и определяется лично генеральным директором предприятия.

Система подбора кадров в компании не обладает особыми отличиями от прочих фирм:

- объявление в сети Интернет или объявление в газету,
- предварительное отборочное собеседование,
- заполнение анкеты претендента на должность,
- тестирование,
- решения о приеме претендента.

Первичный отбор на замещение руководящих должностей осуществляет специалист отдела кадров, затем директор проводит собеседование с кандидатом. После этого, директор и сотрудник кадровой службы принимают окончательное решение, брать ли на работу того или иного специалиста. Для замещения должностей на более низком уровне кадровый отбор осуществляют только специалисты отдела кадров.

Как правило, персонал подбирается, учитывая должностные инструкции, описывающие основные функции сотрудника, которые он должен выполнять. Кандидаты на должности должны иметь соответствующие квалификационные характеристики, например, наличие специального образования и опыта работы в данной должности.

Перед приемом на работу, кандидат в обязательном порядке проходит собеседование. Он получает информацию о графике работы, а если должность предполагает материальную ответственность, то определяются его зоны ответственности.

Когда решение принято и кандидат принимается на работу, составляется двусторонний трудовой договор, а если есть необходимость, также подписывается договор о материальной ответственности.

Начальная стадия адаптации в компании происходит при выводе на работу нового работника и знакомстве с коллегами, все возникающие вопросы он может задать непосредственному начальнику либо в отдел кадров. На этом адаптация нового работника в компании завершена.

Анализ показал, что в последние 2 года росла численность сотрудников предприятия – так, в 2018 году количество сотрудников увеличилось на 5% и в 2019 году на 4% (рисунок 3).

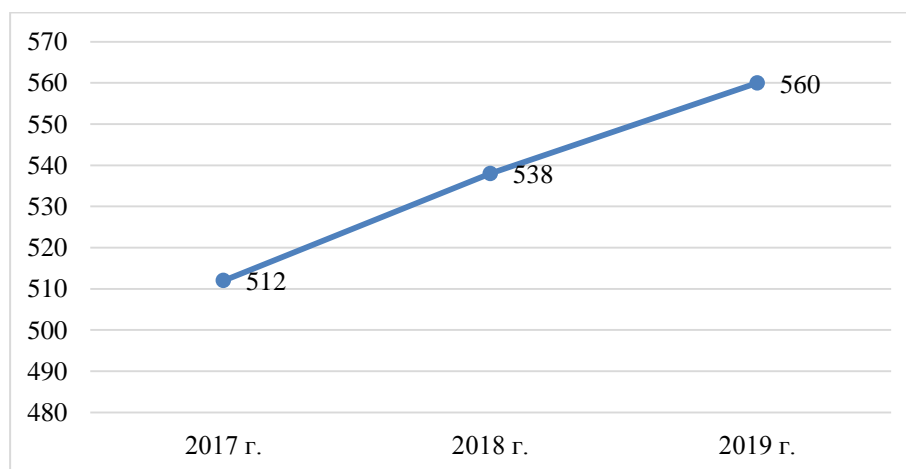


Рисунок 3 – Динамика численности персонала компании в 2017-2019 гг., чел.

Фонд оплаты труда при этом увеличился за 2 года на 14% (рисунок 4).

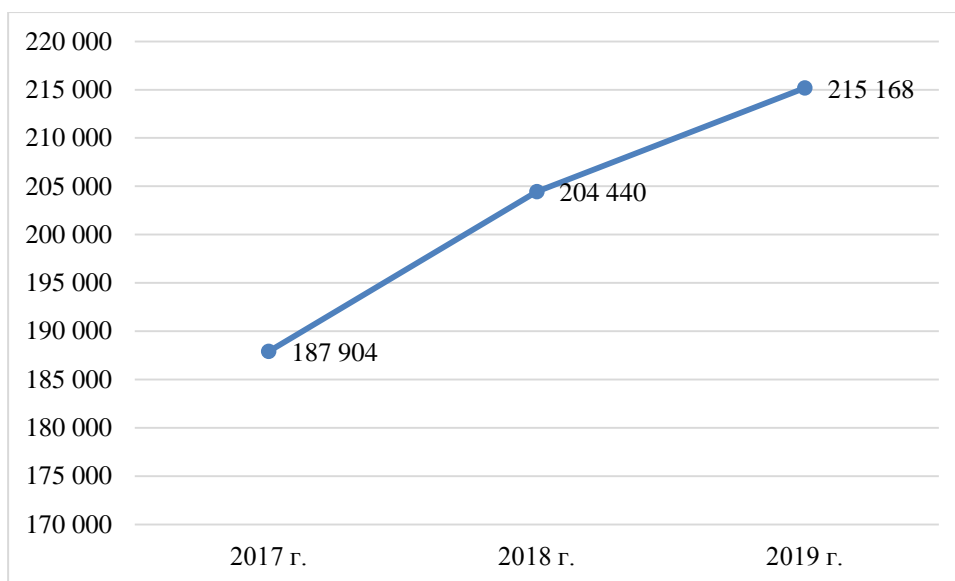


Рисунок 4 – Изменение ФОТ персонала компании в 2017-2019 гг., тыс. руб.

Анализ уровня образования по рисунку 5 показывает, что у многих сотрудников профильное образование отсутствует и их необходимо обучать, хотя, 53% сотрудников имеют профильное и высшее образование.

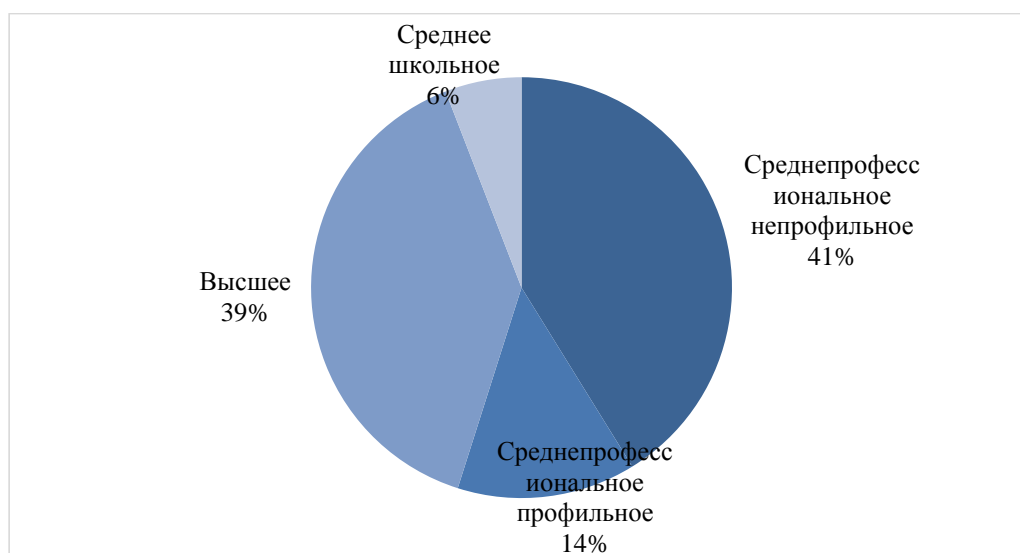


Рисунок 5 – Уровень образования работников

Проведенный анализ сотрудников по критерию возраста дал понять, что 48% их них находятся в границах возраста 21-30 лет, 52% являются сотрудниками в возрасте от 31-40 лет (рисунок 6).

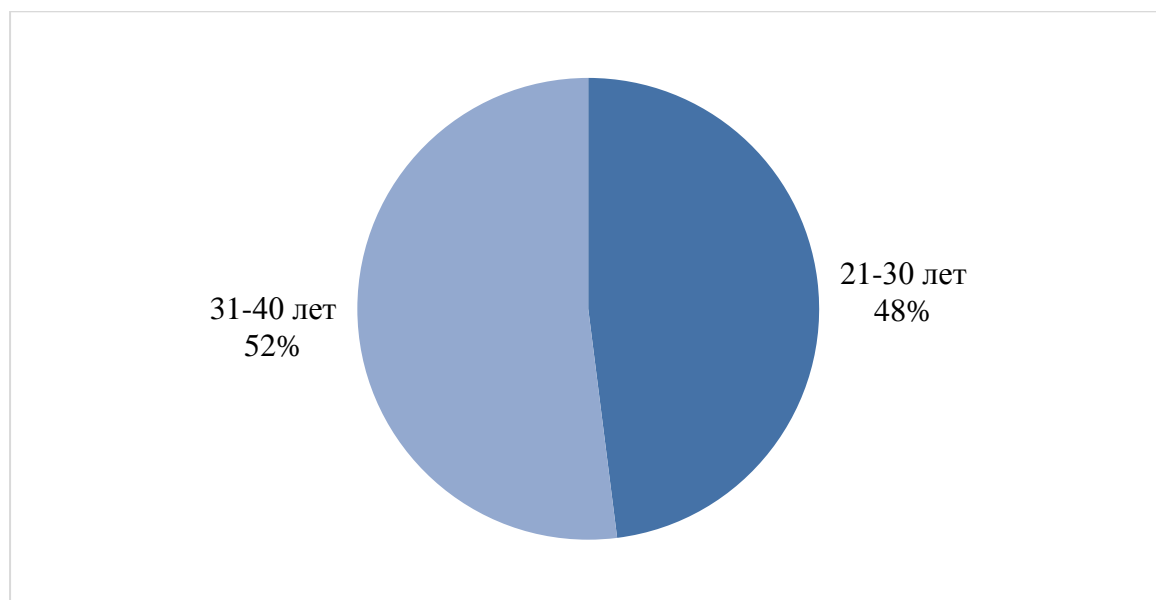


Рисунок 6 – Структура работников по возрасту

Проведенный анализ позволил сделать вывод, что многие сотрудники еще молоды, но почти половина из них не имеет профильного образования, а значит, их необходимо обучить.

Анализ структуры сотрудников ООО «ПЭРКО» по критерию «стаж работы» позволил сделать вывод, что у многих из них опыт работы не превышает 5-ти лет, а это отрицательный фактор, то есть сотрудники не могут показать высокую квалификацию на предприятии (рисунок 7).

Таким образом, на предприятии работают некоторые сотрудники, имеющие большой опыт, но специальное профильное образование у них отсутствует, также нет никакого дополнительного специализированного образования. Также стоит отметить, что ФОТ увеличился, как и численность штата, а это не способствовало росту прибыли предприятия.

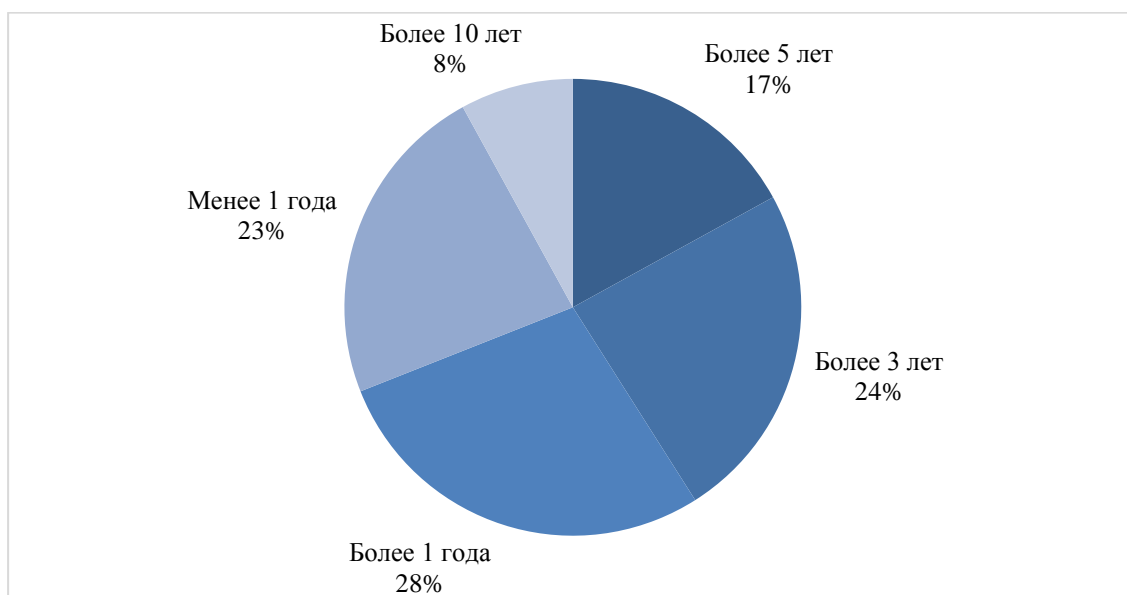


Рисунок 7 – Структура работников по стажу

Для оценки обеспеченности компании персоналом следует провести анализ показателей текучести кадров в головном офисе компании (таблица 4).

Таблица 4 – Показатели текучести кадров в головном офисе ООО «ПЭРКО» 2017-2019 гг.

Показатели	2017	2018	2019	Динамика изменений, %
1. Среднесписочная численность персонала, чел.	148	158	160	1
2. Количество принятого на работу персонала, чел.	12	22	7	-68
3. Количество уволенного с работы персонала, чел.	0	0	0	-
4. Количество уволившихся по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины, чел.	16	12	5	-58
5. Количество работников, проработавших весь год чел.	120	124	148	19
6. Коэффициент оборота по приему	0,08	0,14	0,04	-68,58
7. Коэффициент оборота по выбытию	0,00	0,00	0,00	-
8. Коэффициент текучести кадров	0,11	0,08	0,03	-58,85
9. Коэффициент постоянства персонала	0,81	0,78	0,93	17,86

10. Коэффициент замещения	0,20	0,14	0,04	-68,58
---------------------------	------	------	------	--------

Как видно из анализа, коэффициент текучести кадров в головном офисе ООО «ПЭРКО» в 2019 году составил всего 3%. При этом, динамика данного показателя отрицательная. Этот показатель стоит оценивать, как позитивный, указывающий на эффективность кадровой политики предприятия.

Также проведем анализ текучести кадров на заводе в г. Псков (таблица 5).

Таблица 5 – Показатели текучести кадров на заводе г. Псков ООО «ПЭРКО» 2017-2019 гг.

Показатели	2017	2018	2019	Динамика изменений, %
1. Среднесписочная численность персонала, чел.	364	380	400	5
2. Количество принятого на работу персонала, чел.	15	41	56	37
3. Количество уволенного с работы персонала, чел.	0	0	0	-
4. Количество уволившихся по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины, чел.	24	25	36	44
5. Количество работников, проработавших весь год чел.	325	314	308	-2
6. Коэффициент оборота по приему	0,04	0,11	0,14	29,76
7. Коэффициент оборота по выбытию	0,00	0,00	0,00	-
8. Коэффициент текучести кадров	0,07	0,07	0,09	36,80
9. Коэффициент постоянства персонала	0,89	0,83	0,77	-6,82
10. Коэффициент замещения	0,20	0,11	0,14	29,76

Насколько можно судить по данным, представленным в таблице, коэффициент текучести составляет 9%. Данное значение обнаруживает рост в 2019 году, что свидетельствует о снижении удовлетворенности сотрудников условиями труда, мотивацией или несоответствии работников занимаемым должностям.

Кроме того, сотрудники не проявляют постоянства – а значит, работодатель вынужден повышать мотивацию и улучшать трудовые условия, чтобы снизить отток работников на предприятии.

Рост текучести существенным образом сказывается на показателе производительности труда (рисунок 8).

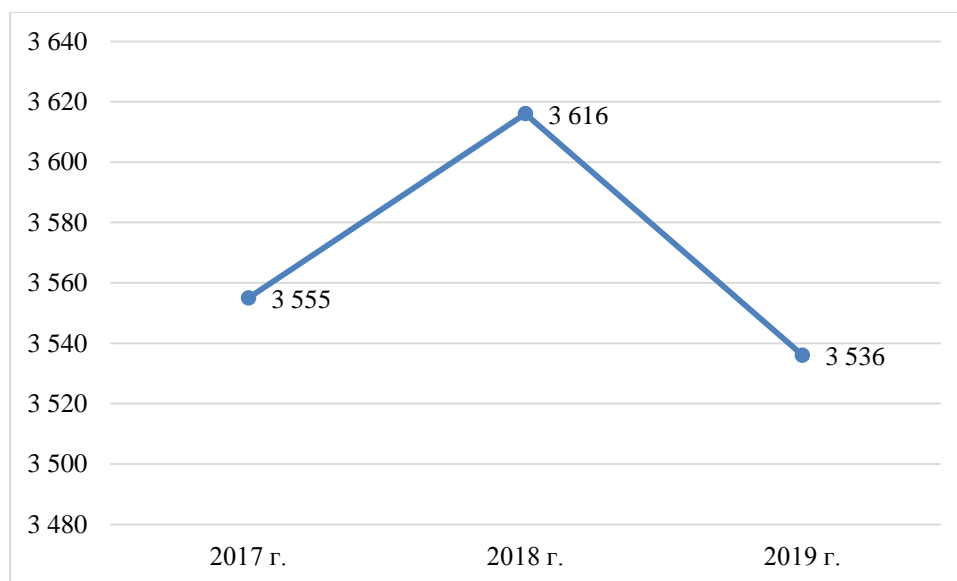


Рисунок 8 – Динамика производительности труда в компании в 2017-2019 гг.

Также отрицательное влияние было оказано на зарплатоотдачу, поскольку увеличение ФОТ не привело к росту прибыли (рисунок 9).

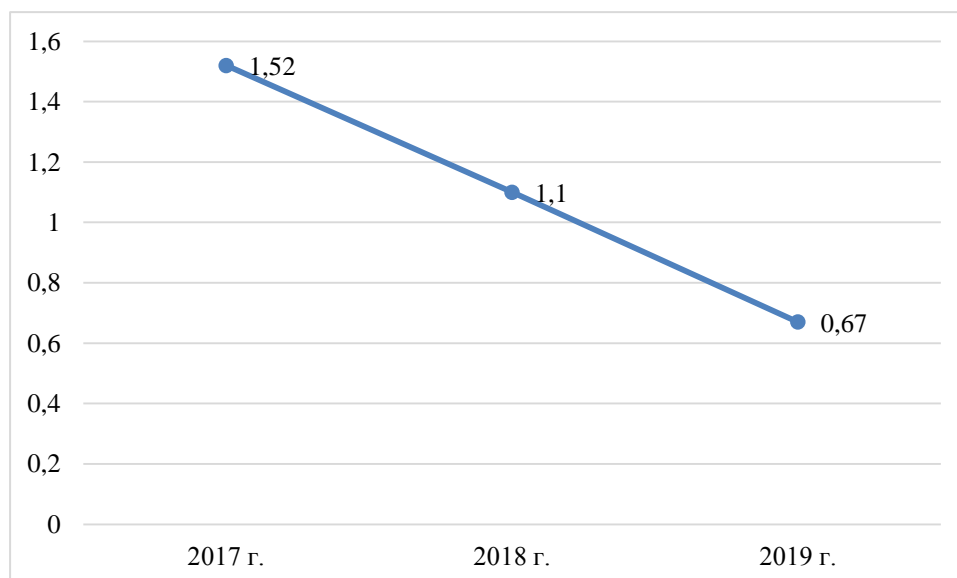


Рисунок 9 – Динамика зарплатоотдачи в компании в 2017-2019 гг.

Такие показатели обеспеченности предприятия ресурсами, как рентабельность продаж и основной деятельности, также имеют отрицательное значение (рисунок 10).

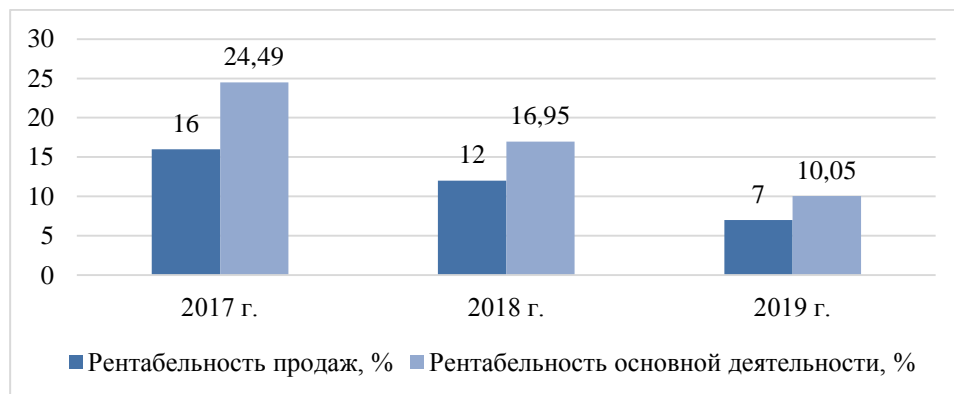


Рисунок 10 – Динамика рентабельности продаж и основной деятельности в 2017-2019 гг., %

В целях выявления причин оттока персонала в головном офисе, был произведен опрос сотрудников – программистов (Департамент ДПО) и конструкторов (конструкторское бюро КБ), показывающего наиболее критичные результаты по оттоку персонала. Результаты опроса показали, что специалистов данного подразделения не устраивают условия работы и система применяемой мотивации (рисунок 11).



Рисунок 11 – Мнения респондентов из Центрального офиса компании относительно причин оттока персонала

Также был проведен опрос персонала на заводе г. Псков. Результаты представлены на рисунке 12.

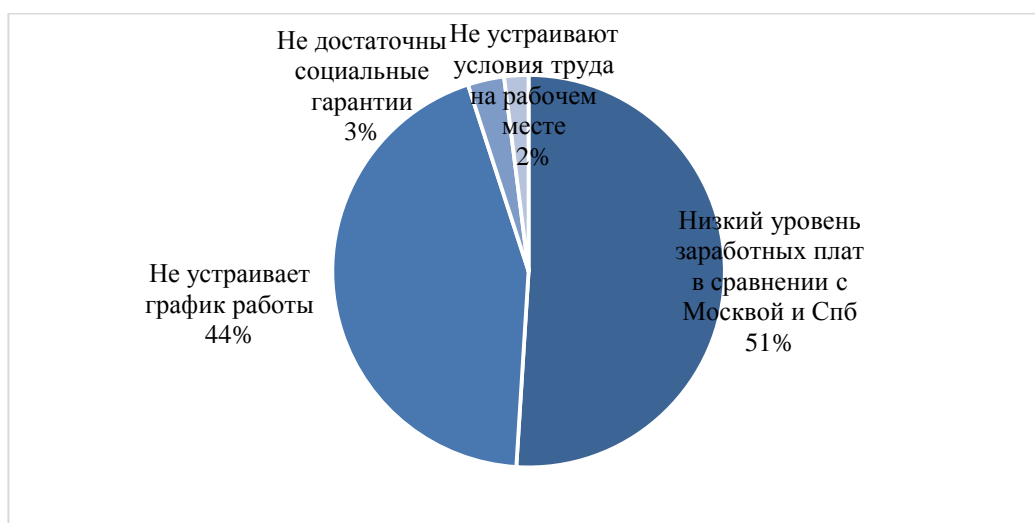


Рисунок 12 – Мнения респондентов – наладчики станков ЧПУ и операторы станков ЧПУ завода в г. Псков относительно причин оттока персонала

В частности, были получены ответы, что уровень московских и петербургских заработных плат выглядит более привлекательно для сотрудников предприятия. Кроме того, в качестве не устраивающих условий труда были названы обязательные ночные смены и низкие доплаты за них.

Таким образом, основные проблемные вопросы обеспечения предприятия человеческими ресурсами выражаются в следующем:

- неудовлетворенность персонала системой мотивации,
- неудовлетворенность сотрудников условиями труда и графиком работы,
- неудовлетворенный спрос на профессиональные кадры на предприятии.

3 Разработка предложений по повышению эффективности обеспечения человеческими ресурсами ООО «ПЭРКО»

3.1 Мероприятия по повышению эффективности обеспечения человеческими ресурсами ООО «ПЭРКО»

По результату проведенного исследования была выявлена потребность в повышении эффективности мероприятий по подбору и отбору кадров с целью повысить обеспечение предприятия человеческими ресурсами.

При построении эффективной методики подбора персонала в исследуемой компании следует руководствоваться следующими принципами:

- эффективность подбора сотрудников,
- комплексность в подборе сотрудников,
- объективность в подборе сотрудников,
- непрерывность подбора сотрудников,
- соответствие целям, которые преследует организация,
- прогрессивность подбора сотрудников.

В соответствии с этими принципами, целесообразно разработать новую систему отбора сотрудников.

Прежде всего, для качественного отбора в компании рекомендуется проводить анализ рынка заработных плат в г. Санкт-Петербурге и в г. Пскове. Мониторинг рынка труда в части определения рыночного базового оклада (РБО) позволит оценить конкурентоспособность предлагаемой заработной платы исследуемой должности. Также сбор информации по уровню и составу заработной платы в регионе позволяет сравнить доходы работников компании и реальные предложения рынка труда региона.

Параметры изучения рыночного оклада:

- предлагаемый и реальный размер заработной платы исследуемой должности,
- требования работодателей к соискателям,
- пожелания соискателей к заработной плате, функционалу по должности, графику работы.

Исследование рыночного оклада должностей (специальностей) кадровой службой следует проводить с периодичностью один раз в шесть месяцев по всему предприятию или внепланово в случае невозможности подобрать работника на открытую на предприятии вакансию в срок более 2-х недель.

Критерии отбора информации включают в себя данные, как работодателей, так и соискателей. Критерии отбора для работодателей – отраслевая принадлежность, местонахождение рабочего места, размер предприятия, то есть общая численность сотрудников, технологическая схожесть производства. Критерии отбора для соискателей – желаемая должность, стаж работы в должности, возраст, пол, место жительства.

Источники отбора информации: рекламные газеты, работные сайты в Интернете, отделы кадров или службы персонала исследуемых работодателей, соискатели разместившие информацию о поиске работы.

Обобщенная информация о проделанной работе должна формироваться в отчет, включающий в себя:

- средний гарантированный доход по исследуемой должности,
- пожелания соискателей по заработной плате,
- сравнение предложений работодателей и запросов соискателей.

В случае отклонений уровня заработной платы, предлагаемой предприятием и рынком труда, руководству следует пересматривать доход работника по должности, либо наоборот – к функционалу самого работника.

На предприятии следует ввести нескольких стадий проведения собеседования, которые будут проводиться с рядом различных сотрудников

компании, и будут способствовать максимально объективной оценке нового работника организации.

Первую стадию собеседования будет проводить специалист кадровой службы. В ходе этого собеседования, будет оцениваться уровень квалификации соискателя, его знания, навыки, работа сотрудника на должности, на которую соискатель претендует, а также способность понимать специфику работы организации.

Вторую стадию собеседования будет проводить руководитель кадровой службы, чтобы оценить кандидата с позиции психологической готовности к работе на производственном предприятии. В ходе этого собеседования соискателю необходимо будет пройти тестирование на коммуникабельность, стрессоустойчивость и ориентированность на собеседника, иначе говоря, ключевые критерии, которые характеризуют деятельность всякого качественного специалиста.

Последней стадией собеседования, которая будет определять решение компании касательно приема на работу соискателя или отказа ему, выступает собеседование с руководителем подразделения, где планируется работа соискателя. В ходе этого собеседования посредством метода «три да, три нет», метода «провокация» и ситуационного метода будет проведена оценка кандидата с позиции его актуальности на этой должности, и сделан объективный вывод о том, является ли соискатель подходящим для открытой вакансии в компании, а также будет оценена эффективность обучения соискателя рабочим навыкам.

Подобный глубокий анализ соискателей определен тем, что компания желает уменьшить риски ухода работника по окончании или в течение испытательного периода, по той причине, что этот кандидат не подходит для занимаемой должности из-за несоответствия ей согласно необходимым критериям.

В качестве перспективных направлений подбора кадров предлагается выделить следующие:

- приглашение на работу выпускников ВУЗов, что потребует их предварительного привлечения на практику и получения договоренностей с ВУЗами;
- прием на работу людей пенсионного и предпенсионного возраста, поскольку данная категория специалистов имеет значительный опыт работы и низкий уровень стремления к миграции в г. Москву и г. Санкт-Петербург. Реализация данной задачи потребует проведения разъяснительной работы с начальниками цехов, которые на сегодняшний день отказываются принимать на работу пенсионеров.

Чтобы обеспечить благоприятные условия работы, предлагается внедрить и использовать самые современные способы – составить гибкий график. В Трудовом кодексе РФ, в ст. 102 регулируется деятельность с использованием гибких режимов работы. Из анализа данной нормы видно, что в основе внедрения гибкого графика лежит договоренность (достижение компромисса) работника и работодателя в отношении рабочего режима. При этом исключена ситуация, когда одна сторона переходит на гибкий график работы, не согласовав это с другой стороной, не предупредив, что нарушает ее интересы. Всегда одна сторона – это работодатель, а другая сторона – это работник, но никак не профсоюз или иная представительная организация сотрудников. Гибкий график предполагает специфическую организацию рабочего времени, которая устанавливается, если сотрудники по каким-либо причинам не могут работать в обычное рабочее время, установленной на данном предприятии. Тем не менее, трудовое законодательство не содержит ограничений для работодателя в выборе гибкого графика, если он считает это необходимым и оптимальным для себя.

Сегодня наличие гибкого графика принято считать серьезным преимуществом, как среди сотрудников, так и у большинства работодателей.

По мнению сотрудников, это позволяет организовать рабочий процесс эффективно и самостоятельно, а также заниматься решением личных вопросов. Также для студентов это возможность совмещения учебы и работы. В то же время, большинство бизнесменов утверждает, что гибкость организации работы зачастую играет решающую роль в принятии работниками решения касательно трудоустройства. По итогам опроса компании Regus, 80% респондентов заявили о том, что, делая выбор между двумя предложениями, они предпочтут из них то, которое подразумевает возможность гибкой организации труда. 76% респондентов также отметили, что гибкость организации работы позитивно сказывается на лояльности и удержании персонала.

Относительно работников завода в г. Псков ООО «ПЭРКО» следует также установить ограничение на использование труда рабочих в ночное время или предложить адекватную оплату за данное время работы, устраивающую сотрудников компании.

Как показал анализ, персонал компании не в полной мере устраивает применяемая система мотивации. В этой связи предлагается внедрить проектную систему премирования.

Самая популярная схема выплаты премий за проекты – это когда выплачивается оговоренная сумма после завершения работ. Еще в советские времена был разработан ее прообраз под названием аккордная оплата труда. К примеру, за дополнительные задания в систему премий входит определенный компонент.

Проектная премия может быть рассчитана разными механизмами. Например, комиссионные являются одной из форм проектной оплаты, их размеры определяет процент, выплачиваемый заказчиком исполнителям. Руководитель определяет размеры проектной оплаты внутри предприятия. По мнению экспертов, как правило, этот размер определяется его внутренней

готовностью выделять для вознаграждения ту или иную сумму за какие-либо работы.

Прибыль подразделения или предприятия определяет размеры бонусных выплат: персонал получит больше, чем она выше. При стандартном варианте топ-менеджерам ежегодно выплачиваются бонусы. Но иногда, на этом все не заканчивается, и между всеми отделами предприятия сверху вниз происходит распределение в зависимости от показателей, полученных этими структурами. После этого руководитель может оценить вклад по каждому сотруднику или группы, а на этой основе уже установить премии индивидуальных размеров.

Использование такого инструмента будет эффективным, если предприятие знает цену групповой работе или в подразделениях несколько сотрудников выполняют одинаковые функции. В принципе подобные выплаты могут производиться и каждый месяц, хотя процедуры расчета в таком случае принимают громоздкий вид: трудно каждый месяц вычислять прибыль компании. Оптимальным вариантом является ежеквартальный расчет».

Еще одна достаточно популярная схема выплат премий – это выплата за лояльность. Так называемая тринадцатая зарплата является представителями такой традиционной формы подобных выплат, ее выплачивают по итогам работы в конце года.

Наконец, если компания предпочитает развивать отдельные направления, возникают специальные премиальные стимуляторы. К примеру, это могут быть ежегодные премии за внедренные предложения.

В компании ООО «ПЭРКО» целесообразной видится схема премирования «Оплата по результату» – в Соединенных Штатах Америки – это одно из самых известных пособий в системе оплаты труда, которое ввел Питер Чингос, являющийся руководителем нью-йоркского офиса компании Mercer Human Resource Consulting.

Учитывая, что подходов к системам начисления премий, достаточно много, в первую очередь целью регулирования переменной части заработной платы является стимулирование стремления к достижению определенных целевых показателей, чтобы выполнялись и перевыполнялись планы.

Гибкость такого вида стимулирования является его достоинством. К примеру, если по одному из видов деятельности предприятия наблюдается недостаточный уровень его развития, достаточно поставить еще одну плановую задачу перед работниками, и привязать результат работы к их премиям. Когда будет создаваться механизм выплаты переменной части зарплаты, главное не оставить «он безответственности» – это такие участки работы, за которые никто не отвечает, но именно они требуют улучшения.

Объединив наиболее эффективные схемы проектного премирования, для компании ООО «ПЭРКО» предлагается внедрить инвестиционные зарплатные проекты, предполагающие создание проектных групп (примерно это 2-6 чел.), каждая из которых ведет свой отдельный проект. Каждый проект имеет своего ответственного разработчика, план работы по проекту строится с еженедельной разбивкой по сдаче работ (прием осуществляет директор ДНИОКР и директор по маркетингу).

Если проектная группа по итогам месяца укладывается в сроки разработки по проекту, то все участники группы получают премию. То же самое касается итоговой сдачи проекта.

Применение данной схемы позволяет, с одной стороны, решить и проблему с графиком, поскольку сотрудникам не нужно «высиживать 8 часов в день, молодым сотрудникам дается большая самостоятельность. Все участники группы заинтересованы в сдаче работы в срок, что обеспечивает работу на результат.

Таким образом, предлагаемыми решениями, направленными на повышение обеспечения предприятия ООО «ПЭРКО» человеческими ресурсами стали следующие:

– изменение процедуры подбора кадров – оценка соответствия предлагаемой предприятием заработной платой и рынком труда, привлечение выпускников ВУЗов и специалистов предпенсионного и пенсионного возраста,

– внесение изменений в график работы – устранение ночных смен на заводе в г. Псков и гибкого графика для разработчиков,

– внедрение изменений в систему мотивации, включающих создание проектного премирования.

Предполагается, что предложенные мероприятия будут способствовать привлечению в компанию более профессиональных кадров, удержанию существующего персонала, и особенно молодых специалистов, повышению производительности труда, как результату роста удовлетворенности работников условиями труда и системой мотивации на предприятии.

Реализация предложенных решений предполагает, в первую очередь, необходимость создания условий для обеспечения эффективного подбора сотрудниками отдела кадров.

Должностные инструкции специалистов кадровой службы должны подвергнуться реформированию. В них необходимо отдельным блоком включить следующий перечень задач:

- обеспечить деятельность организации нужными кадрами,
- управлять персоналом, пользуясь современными методами кадрового менеджмента,
- осуществлять организационно-методическое руководство, а также координировать и контролировать по кадровым вопросам деятельность структурных подразделений,
- подготовить и предоставить руководству информационно-аналитические материалы о состоянии и перспективе развития трудовых ресурсов и кадровой службы предприятия,

- модернизировать и внедрить новые методы организации работы, пользуясь также современными информационными технологиями, социальной и когнитивной психологией.

Специалисты кадровой службы, обладающие нужными знаниями (технологии подбора и оценки) должны заниматься комплектованием фирмы кадрами рабочих и служащих необходимых профессий, квалификаций и специальностей согласно целям, стратегии и профилю организации, а также внешним и внутренним условиям ее деятельности.

В процессе планирования потребности фирмы в персонале следует провести следующий перечень мероприятий:

- выявить факторы, которые воздействуют на потребность фирмы в персонале (количество производимой продукции, стратегия развития предприятия, динамика рабочих мест, используемые технологии и т.п.); причем можно выделить такие категории персонала, как технический персонал, служащие (в том числе руководители различных уровней) и рабочие (включая квалифицированных рабочих основных и вспомогательных профессий),
- проанализировать персонал, необходимый предприятию,
- выявить качественную потребность фирмы в персонале (определить профессионально-квалификационные требования и оценить способности работников, необходимые для реализации производственной программы),
- выявить качественную потребность фирмы в персонале (спрогнозировать общую потребность в персонале), используя оценку движения персонала. Следует сформировать внешний резерв по данным специальностям.

Новые обязанности сотрудников кадровой службы следует «привязать» к их мотивации, то есть, разработать и внедрить систему оценки работы специалистов кадровой службы.

Как было сказано ранее, компании требуется заключить договоры с ВУЗами для привлечения выпускников в качестве персонала компании. Данную задачу также должны решить специалисты кадровой службы.

Прежде чем приступать непосредственно к внедрению инноваций в мотивации, необходимо заручиться поддержкой высшего руководства. В нашем случае с большей степенью вероятности подобная поддержка будет оказана.

Роли участников процесса внедрений:

- руководитель компании – руководитель и координатор работы по проекту,
- специалисты кадровой службы – разработка и описание регламентов и положений по мотивации, организация работы с персоналом, подготовка регламентов новых процессов в системе мотивации,
- финансовый директор – финансовый анализ, прогноз бюджета, оценка и планирование источников финансирования новой системы мотивации.

Документальное фиксирование руководством предприятия отобранных способов мотивации будет выражено в согласовании нововведений, закреплении приказом, разработке и выпуске пропагандирующих материалов для сотрудников, а также внедрение стратегических целей в наличествующую регламентирующую документацию компании (инструкции, положения, алгоритмы и др.)

Выработка положений и регламентов новых механизмов – эта операция требуется для внедрения в существующие бизнес-процессы компании новых процессов и формирования взаимосвязи между ними. Разработка руководителями всех подразделений финансовых показателей и планов работ на долгосрочную и краткосрочную перспективу включают задачи прямого осуществления новых бизнес-процессов мотивации.

Проведение собрания коллектива с обозначением стратегических задач и информированием о запланированных изменениях в компании представляет собой необходимый шаг, который даст работникам возможность получить данные о запланированных изменениях «из первых уст», что частично будет способствовать снижению стрессового фактора, сопровождающего всякие процессы изменений внутри компаний.

Важным этапом внедрения новых бизнес-процессов является выполнение ежедневного контроля достижения поставленных планов и решением задач, что предполагает анализ динамики произошедших изменений и возможность своевременно внести корректировки, если это необходимо.

Внедрение новой мотивации можно осуществлять в несколько этапов:

– принять решение о том, что необходимо разработать новую систему мотивации, назначаются ответственные лица, определяются необходимые ресурсы и сроки, составляется план работ, анализируется текущая ситуация в компании, выявляются недостатки и преимущества установленной системы стимулирования и составляются основные требования, которые должны быть учтены при разработке новой системы. На данном этапе должны быть сформированы распорядительные документы, в которых задания распределяются, устанавливаются сроки их исполнения и фиксируются требования к новой системе мотивации и стимулирования;

– через письменный опрос персонала с использованием специально составленного вопросника проводится диагностика, анализируется структура мотивации труда или то, насколько сотрудники компании являются зрелыми для этого, после чего полученные данные обрабатываются. В результате определяется, насколько применяемые методы мотивации являются эффективными, как для всей компании, так и для каждого индивида. Данный пункт был проработан в исследовании в рамках написания данной работы;

– все доступные данные подвергаются анализу, чтобы выявить оптимальные размеры оплаты труда сотрудников компании;

– новые методы мотивирования должны быть регламентированы, то есть, должна быть составлена внутриорганизационная нормативная документация в соответствии с требованиями законодательства в налоговой и трудовой сфере. Составляются все документы, в которых описывается вся мотивационная система, определяются нормы и процедуры, используемые при начислении и расчете заработной платы. После данного этапа можно определять, насколько система готова к внедрению;

– составляется план перехода на новую систему мотивирования сотрудников. Как правило, используют постепенный переход, чтобы избежать отрицательных социальных последствий. На это, в основном, уходит два-три месяца, когда новая система адаптируется: персонал получает выплаты в соответствии с прежней системой мотивации, но параллельно ему показывают расчеты в новой системе;

– этап пробной эксплуатации, когда отрабатывается новая система мотивации, проводят устранение нестыковок подсистемы, чтобы она работала эффективно;

– рабочая эксплуатация новой системы мотивации сотрудников.

Предполагается, что нововведения будут внедряться по времени не более 1 месяца (таблица 6).

Специалисты кадровой службы обязаны постоянно анализировать степень удовлетворенности работников предприятия реализуемыми изменениями, а также давать оценку степени напряженности, вызванной этими изменениями.

Таблица 6 – План мероприятий по внедрению новой системы мотивации на предприятии «ПЭРКО»

Задача	Срок реализации, дней	Ответственный	% выполн.
1	2	3	4
Формирование проектной группы и назначение руководителя проекта	2	Генеральный директор	0%
Аудит существующей мотивации в компании	5	Руководитель проекта (Начальник отдела кадров)	100%
Формирование видения «как будет»	3	Руководитель проекта Финансовый директор	50%
Разработка схемы мотивации по новому видению	3	Руководитель проекта, руководители структурных подразделений	0%
Подготовка регламентирующих документов по внесению изменений в бизнес-процессы компании с учетом новой системы мотивации	10	Руководитель проекта, Председатель правления	0%
Разработка целевых показателей по каждому подразделению компании	5	Руководитель проекта, Председатель правления	0%
Внедрение запланированных изменений	10	Руководитель проекта, руководители структурных подразделений	0%
Анализ полученных результатов внедрения	10	Руководитель проекта, Председатель правления	0%
Доработка учетной программы предприятия	5	Председатель правления	0%
Анализ выполнения запланированных показателей по итогу года	5	Руководитель проекта, Председатель правления	0%

Помимо этого, после введения новой системы мотивации необходимо регулярно предоставлять сотрудникам информацию, о поставленных в компании целях, о целях работы подразделения, а также об установлении индивидуальных критериев, на основе которых будет рассчитываться оплата.

3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий

При внедрении предложенных решений ожидаются следующие результаты:

- сокращение количества увольнений минимум на 30%;
- сохранение управленческих расходов на уровне 2019 г. (избежать дальнейшего роста затрат на ФОТ);
- сохранение существующего уровня себестоимости продукции предприятия и коммерческих затрат (себестоимость 68% в объеме выручки, коммерческие расходы 12% в объеме выручки);
- рост выручки в 2020 г. прогнозируем пропорционально среднему значению в прошлые годы – на 4,5% в год.

Таким образом, основные финансовые показатели компании в 2020 г. будут выглядеть следующим образом (таблица 7).

Таблица 7 – Прогнозные финансовые показатели компании

Наименование показателя	2019 год	2020	2020 к 2019 Отклонение, тыс. руб.	2020 к 2019 Отклонение, %
Выручка	1 980 174	2 069 282	89 108	5
Себестоимость продаж	1 346 518	1 407 112	60 593	5
Валовая прибыль (убыток)	633 656	662 170	28 515	4
Коммерческие расходы	237 621	248 314	10 693	4
Управленческие расходы	215 168	215 168	0	0
Прибыль (убыток) от продаж	180 867	198 688	17 822	10
Прибыль (убыток) до налогообложения	180 867	198 688	17 822	10
Текущий налог на прибыль	36 173	39 738	3 564	10
Чистая прибыль (убыток)	144 693	158 951	14 257	10

Как показано в таблице, при реализации предложенных решений, компания закончит год с ростом прибыли. Таким образом, подтверждается высокая актуальность планируемых изменений в настоящее время.

При выполнении разработанных рекомендаций и достижении проектируемых результатов, выручка компании вырастет до 2 069 млн. руб. в год (рисунок 13).

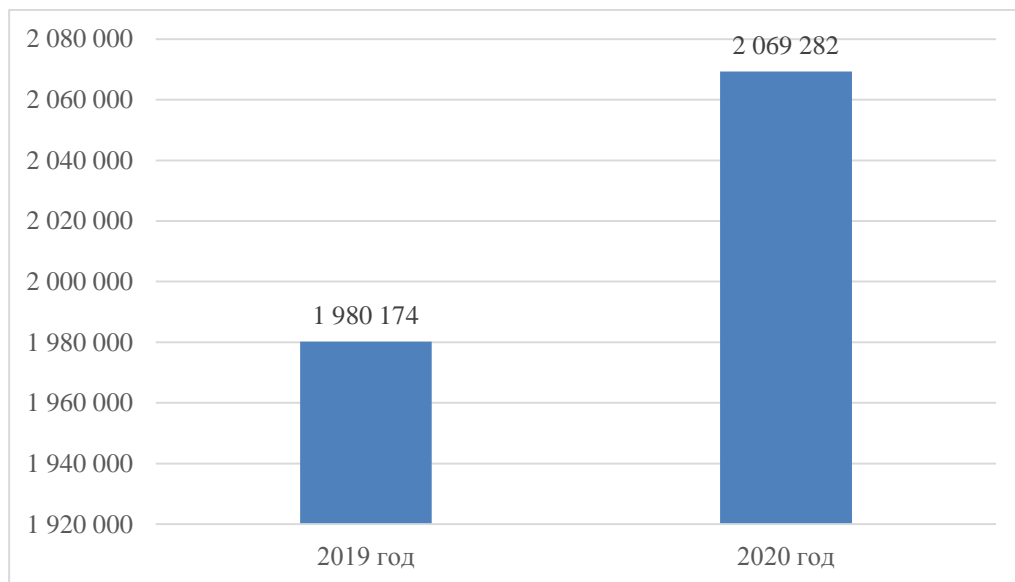


Рисунок 13 – Прогнозные показатели продаж компании 2019-2020 гг., тыс. руб.

Благодаря превышающему росту выручки над увеличением расходов, ожидается многократное увеличении прибыли предприятия (рисунок 14).

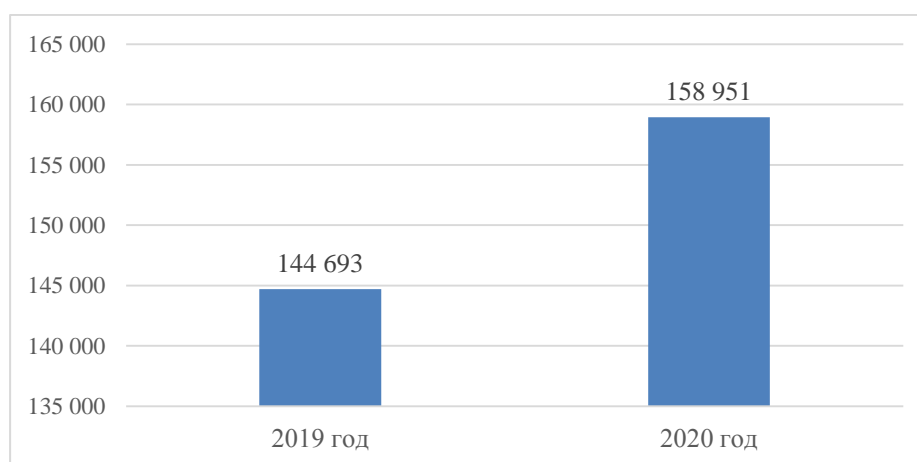


Рисунок 14 – Прогноз прибыли компании 2018-2020 гг., тыс. руб.

Если прибыль будет расти, то и такой основной показатель эффективности деятельности компании, как рентабельность продаж, также будет повышаться (таблица 8).

Таблица 8 – Прогноз показателей рентабельности ООО «ПЭРКО» в 2018-2020 гг.

Показатель, %	2019 г	2020 г	Отклонение 2020 к 2019
Рентабельность продаж	9,13	9,60	5,12
Рентабельность основной деятельности	10,05	10,62	5,67

Рентабельность продаж в 2020 году еще не будет опережать показатели 2018 года, но предлагаемые мероприятия позволят задать стабильную тенденцию роста значений.

Наглядно динамика изменения показателей рентабельности представлена на рисунке 15.

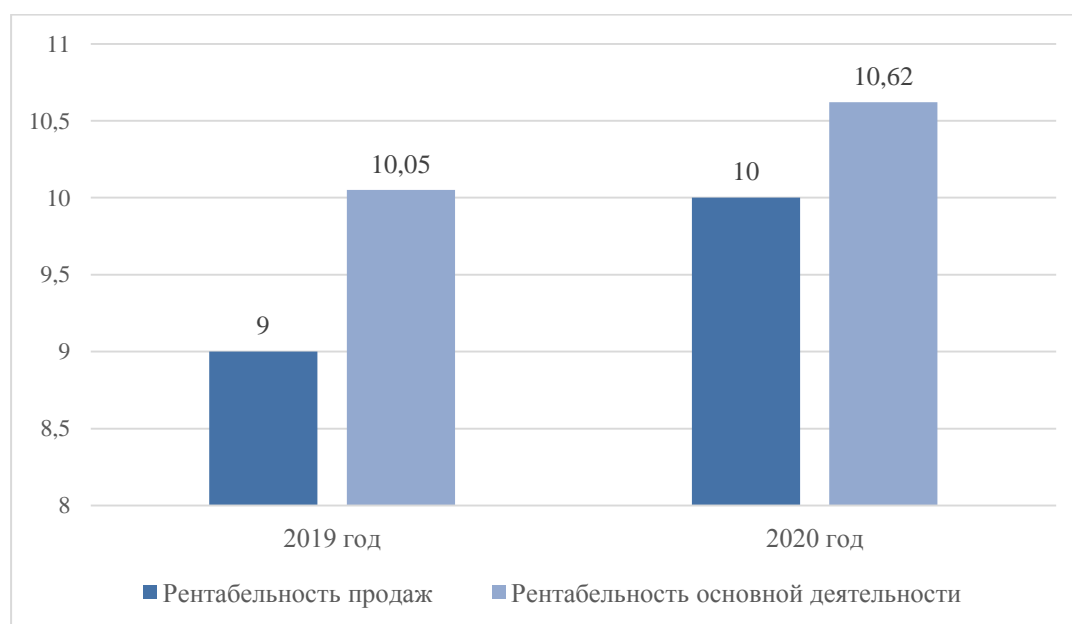


Рисунок 15 – Прогнозные показатели рентабельности деятельности компании в 2019-2020 гг.

Показатели производительности увеличатся относительно значений 2019 года на 5% (таблица 9).

Таблица 9 – Прогноз производительности труда сотрудников предприятия

Показатели	Ед. изм.	2019 год	2020 год	2020 к 2019 Отклонение, %
Выручка от реализации продукции, услуг или объем товарооборота	тыс. руб.	1 980 174	2 069 282	5
Среднесписочная численность персонала	чел.	560	560	0
Производительность труда	руб./чел.	3 536 025	3 695 146	5

Как показано в таблице, при внедрении изменений, производительность увеличится (рисунок 16).

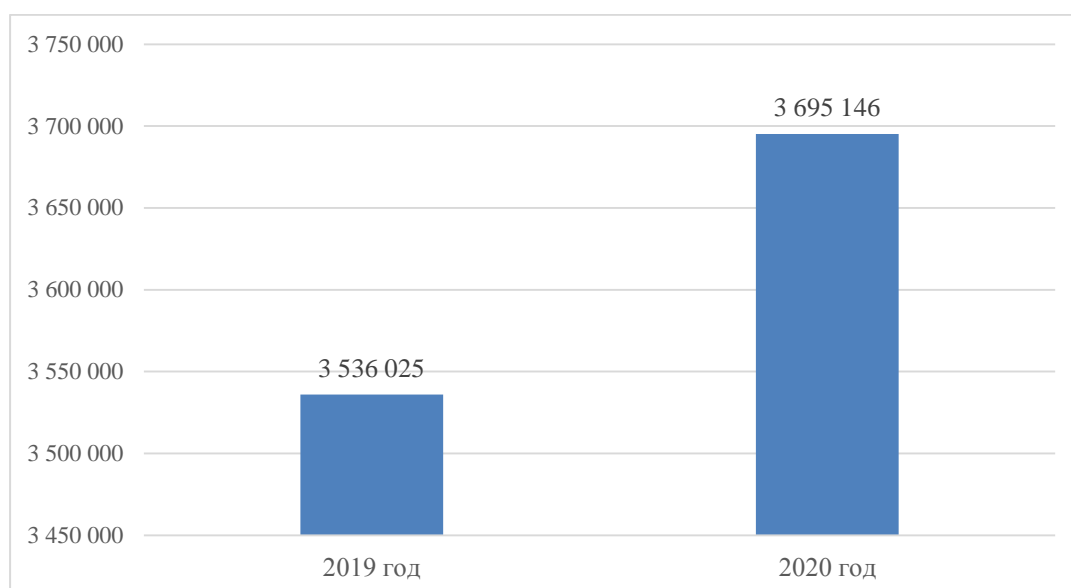


Рисунок 16 – Прогноз показателей производительности труда на предприятии, руб./чел.

Оценивая результаты проведенного анализа, можно сделать вывод, что мероприятия, нами предложенные, будут высокоэффективными, а значит, обоснованность их внедрения доказана.

Таким образом, предлагаемыми решениями, направленными на повышение экономической эффективности деятельности предприятия ООО «ПЭРКО», стали следующие:

а) изменение процедуры подбора кадров:

- 1) привлечение выпускников ВУЗов и специалистов предпенсионного и пенсионного возраста,
- 2) определение РБО (конкурентоспособности предлагаемой заработной платы).

б) внесение изменений в график работы – устранение ночных смен на заводе в г. Псков и гибкого графика для разработчиков программного обеспечения,

в) внедрение изменений в систему мотивации, включающих создание проектного премирования.

Предполагается, что предложенные мероприятия будут способствовать привлечению в компанию более профессиональных кадров, удержанию существующего персонала, и особенно молодых специалистов, повышению производительности труда, как результату роста удовлетворенности работников условиями труда и системой мотивации на предприятии.

Как показал прогнозный расчет, предлагаемые мероприятия потенциально могут стать значительным стимулом для роста доходности компании.

Заключение

Как показал проведенный анализ, роль человеческих ресурсов в обеспечении эффективной работы предприятия является сегодня наиболее значимой в условиях обострения конкуренции на многих рынках, чему способствуют глобализация и быстрое развитие технического прогресса. Эффективность работы предприятий главным образом зависит от профессионализма работников, поскольку именно они постоянно взаимодействуют с потребителями и создают имидж компании. Пребывание в жестких условиях конкуренции обязывает нынешние предприятия постоянно улучшаться, что, прежде всего, означает улучшение управления человеческими ресурсами с использованием разных методов и, влияя на личностную мотивацию сотрудников.

Кадровое обеспечение является системой методов, форм и принципов формирования требуемого качественного и количественного состава персонала, нацеленной на улучшение кадрового потенциала и эффективное его применение.

Принято выделять стадии системы кадрового обеспечения: кадровое планирование и прогнозирование, набор и отбор персонала, его развитие, оценка и контроль. Каждая из них обладает своими особенностями и характерными свойствами. Так, кадровое планирование способствует выработке требований, критериев и прогнозов в пределах обеспечения организации требуемым персоналом; на основе набора и отбора выбирают лучших претендентов для занятия должностей; развитие и обучение способствует совершенствованию своих навыков; оценка связана с определением достижений, сложившихся проблем и разработкой возможных путей их решения.

Наиболее показательными методами оценки обеспеченности предприятия человеческими ресурсами являются экономические методы,

позволяющие оценивать влияние персонала на результаты деятельности компании.

В работе исследуется деятельность ООО «ПЭРКО» – ведущего российского производителя систем и оборудования безопасности. Входит в пятерку мировых производителей.

Головное подразделение организации ООО «ПЭРКО» расположено по адресу: г. Санкт-Петербург, ул. Политехническая д. 4, кор. 2, строение 1. Предприятие имеет два обособленных подразделения, расположенных по адресу: производственно-складской комплекс (ПСК) в г. Пскове ул. Леона Поземского; Складской комплекс (СК) в г. Москва.

Анализ финансовых результатов деятельности компании позволил выявить рост выручки, но снижение прибыли в последние годы, что характеризуется, как снижение качества управления на предприятии.

Исследование движения персонала показало рост текучести кадров на заводе в г. Псков и снижение показателей по приему.

Такие критерии, как зарплатоотдача, производительность труда и рентабельность демонстрируют отрицательную динамику. При этом, увеличивается численность персонала и ФОТ.

Кадровый состав персонала молодой, нуждающийся в дополнительном обучении.

В целом, по итогу проведенного анализа был сделан вывод, что обеспечение предприятия человеческими ресурсами на сегодняшний день происходит недостаточно эффективно. С помощью опроса персонала были выявлены основные проблемные вопросы:

- неудовлетворенность персонала системой мотивации,
- неудовлетворенность сотрудников условиями труда и графиком работы,
- неудовлетворенный спрос на профессиональные кадры на предприятии.

По результату проведенного исследования была выявлена потребность в повышении эффективности мероприятий по подбору и отбору кадров с целью повысить профессиональный уровень принимаемых на работу сотрудников, а также внести изменения в существующую систему мотивации.

В качестве проектных решений, направленных на повышение экономической эффективности деятельности предприятия ООО «ПЭРКО», были предложены следующие мероприятия:

- изменение процедуры подбора кадров – привлечение выпускников ВУЗов и специалистов предпенсионного и пенсионного возраста, определение конкурентоспособности предлагаемой заработной платы,
- внесение изменений в график работы – устранение ночных смен на заводе в г. Псков и внедрение гибкого графика для разработчиков,
- внедрение изменений в систему мотивации, включающих создание проектного премирования.

Предполагается, что предложенные мероприятия будут способствовать привлечению в компанию более профессиональных кадров, удержанию существующего персонала, и особенно молодых специалистов, повышению производительности труда, как результату роста удовлетворенности работников условиями труда и системой мотивации на предприятии.

Прогнозный расчет эффективности предложенных решений показал, что в результате будет оказано положительное влияние на такие показатели, как производительность труда и рентабельность, что в совокупности позволит компании занять более устойчивое положение на рынке.

Список используемой литературы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 05.02.2018) // «Российская газета», N 256, 31.12.2001
2. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник, 2-е издание, переработанное и дополненное. М. : Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2018. 656 с.
3. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка. М. : Экономика, 2016. 171 с.
4. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика. Учебник. М. : Проспект, 2018. 1035 с.
5. Генкин Б.М. Управление человеческими ресурсами: Учебник / Б.М. Генкин, И.А. Никитина. М. : Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2017. 464 с.
6. Герасимов Б.Н. Методологические инструменты исследования и оценки эффективности процесса управления персоналом организации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2018. № 2. С. 160-169.
7. Горина М. С. Управление персоналом предприятия и методы оценки его эффективности // Modern Economy Success. 2019. № 3. С. 15-22.
8. Дейнека А. В. Управление человеческими ресурсами: Учебник / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. 392 с.
9. Кибанов А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учеб.-практ. пособие / Л.В. Ивановская, ред.: А.Я. Кибанов М. : Проспект, 2018. 60 с.
10. Коленченко К. Г. Традиционный и современный подход к оценке персонала // Гуманитарный научный журнал. 2018. № 1. С. 90-102.

11. Кондрачук О.Е. Оценка эффективности системы управления персоналом предприятия // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. № 1/2. С. 55-58.
12. Лукашевич В.В. Основы управления персоналом : учеб. пособие. 3-е изд., перераб. и доп. М.: КНОРУС, 2019. 270 с.
13. Маслова В.М. Управление персоналом: Толковый словарь. М.: Дашков и К, 2015. 120 с.
14. Нестерова О.В. Обучение персонала как инструмент реализации стратегических целей организации // Интернет-журнал «Науковедение». 2015. Том 7. №5. С.1-13&
15. Резникова О.С., Гарибян А. Б. Роль найма и отбора персонала в организации // Молодой ученый. 2017. №8. С. 189-191.
16. Селентьева Д.О. Совершенствование системы управления персоналом организации / Д.О. Селентьева, Д.Г. Зиганшина // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2018. № 12-1. С. 81-86.
17. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. Учебник. М.: ЗАО «Бизнес-школа» «Интел-Синтез», 2015. 217 с.
18. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2018, С. 153.
19. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Кнорус, 2015. 638 с.
20. Управление человеческими ресурсами: учебник для академического бакалавриата / И. А. Максимцев [и др.]; под ред. И.А. Максимцева, Н.А. Горелова. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2018. 526 с.
21. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавриата и магистратуры / Н. Д. Гуськова, И. Н. Краковская, А. В. Ерастова, Д. В. Родин. 2-е изд., испр. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2018. 212 с

22. Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 2: учебник и практикум для академического бакалавриата / С. А. Барков [и др.]; отв. ред. С.А. Барков, В. И. Зубков. М.: Издательство Юрайт, 2018. 245 с.

23. Хадасевич Н.Р. К вопросу оценки результативности управления персоналом в организации / Н.Р. Хадасевич, Е.В. Семенюк // Управление экономическими системами: электрон. науч. журн. 2018. № 1 (107). С. 18.

24. Шапиро С.А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие. М.: КНОРУС, 2015. 266 с.

Приложение А

Организационная структура ООО «ПЭРКО»

