

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 Определение путей развития трудового потенциала персонала организации
(на примере ООО «Солнечные Окна»)

Студент

Е.А. Рогова

(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: Рогова Елена Александровна

Тема работы: «Определение путей развития трудового потенциала персонала организации (на примере ООО «Солнечные окна»)»

Научный руководитель: к.э.н., доцент Сярдова Оксана Михайловна

Актуальность темы бакалаврской работы заключается в том, что сегодня управление персоналом является одной из основных проблем предприятий. Определяющим фактором конкурентоспособности организации на рынке является процесс планирования развития трудового потенциала работников и его использования.

Цель исследования – определение путей развития трудового потенциала персонала организации на примере ООО «Солнечные окна».

Задачи исследования:

- описать теоретические аспекты оценки трудового потенциала персонала организации;
- провести оценку трудового потенциала предприятия ООО «Солнечные окна»;
- разработать направления развития трудового потенциала персонала организации ООО «Солнечные окна».

Объектом исследования является система трудовой потенциал персонала.

Предметом исследования являются направления развития трудового потенциала персонала организации ООО «Солнечные окна».

Методы исследования – анализ и синтез, методы экономического анализа, анализ документов, опрос и др.

Краткие выводы по бакалаврской работе:

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты оценки трудового потенциала персонала организации. Определена сущность и структура

трудового потенциала персонала организации, методика оценки трудового потенциала персонала организации.

Во второй главе проведена оценка трудового потенциала предприятия ООО «Солнечные окна». Дана общая характеристика организации, проанализирован трудовой потенциал организации.

В третьей главе разработаны пути развития трудового потенциала персонала организации ООО «Солнечные окна». Предложены мероприятия по развитию трудового потенциала персонала организации и проведена оценка социально-экономического эффекта разработанных мероприятий.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1 и приложения могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 32 источников и 2 приложений. Общий объем работы, без приложений, 63 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 16, рисунков – 9.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические аспекты оценки трудового потенциала персонала организации	8
1.1 Сущность и структура трудового потенциала персонала организации	8
1.2 Методика оценки трудового потенциала персонала организации ..	16
2 Оценка трудового потенциала предприятия ООО «Солнечные окна»	21
2.1 Общая характеристика организации.....	21
2.2 Оценка трудового потенциала организации	25
3 Определение путей развития трудового потенциала персонала организации ООО «Солнечные окна»	40
3.1 Мероприятия по развитию трудового потенциала персонала организации	40
3.2 Оценка социально-экономического эффекта разработанных мероприятий	51
Заключение	57
Список используемой литературы	60
Приложение А «Основные документы в области управления персоналом ООО «Солнечные окна»»	64
Приложение Б «Документы по совершенствованию системы управления трудовым потенциалом персонала ООО «Солнечные окна»»	68

Введение

Усиление конкуренции в условиях глобализации экономических, политических и культурных процессов в мире ставит в качестве основной задачи управления обеспечение конкурентоспособности организаций. Если раньше повышение конкурентоспособности и производительности компании было в первую очередь связано с технологической модернизацией и развитием маркетинга, то сегодня все больше внимания уделяется наличию квалифицированных кадров, степени их мотивации и системе развития человеческих ресурсов.

Необходимость эффективного управления персоналом определяется важностью человеческих ресурсов для достижения эффективности управления бизнесом в целом. Человеческие ресурсы являются основой ведения бизнеса, но решения о том, как их лучше использовать, независимо от человеческого потенциала, принимаются руководством организации. Поскольку человеческие ресурсы как основа управления являются одним из ключевых элементов адаптации организации к внешней среде, в то же время сотрудников можно понимать как один из факторов внешней среды, а не только внутренней среды компании. Под управлением человеческими ресурсами понимается стратегический уровень управления бизнесом в целом. В то же время, функциональная стратегия для персонала организации является одним из наиболее важных элементов установления стратегических целей в организациях.

Исследования последних десятилетий в области управления активами современных организаций показывают, что наиболее важными активами компаний, воздействие на которые приводит к положительным изменениям в других типах активов, являются человеческие и интеллектуальные активы, которыми управляет стратегическое корпоративное управление.

Сегодня управление персоналом является одной из основных проблем предприятий. Определяющим фактором конкурентоспособности организации

на рынке является процесс планирования развития трудового потенциала работников и его использования. Трудовой потенциал - это ресурс организации, качество и эффективность которого зависят от результатов организации и конкурентоспособности. Важной частью человеческих ресурсов является трудовой потенциал.

Целью данной работы является определение путей развития трудового потенциала персонала организации на примере ООО «Солнечные окна».

Задачами работы являются:

- описать теоретические аспекты оценки трудового потенциала персонала организации;
- провести оценку трудового потенциала предприятия ООО «Солнечные окна»;
- разработать направления развития трудового потенциала персонала организации ООО «Солнечные окна».

Объектом исследования является система трудовой потенциал персонала.

Предметом исследования являются направления развития трудового потенциала персонала организации ООО «Солнечные окна».

Объектом наблюдения является ООО «Солнечные окна».

Информационную основу исследования составили данные финансовой отчетности ООО «Солнечные окна», а также показатели по численности персонала.

Вопросы повышения развития трудового потенциала персонала организации рассмотрели С.Е. Ананьева, Н.С. Беляцкий, Д.И. Васильев, И.Н. Герчикова, А.В. Ильина, А.Я. Кибанов, Т.В. Лукьянова, Т.В. Наталина, К.А. Петрюкова, Л.В. Романова, Л. Стаут, Н.В. Таланова, М.Г. Чесняк, М.М. Шекурова и другие.

Методологическую основу исследования составляют такие методы, как анализ и синтез, методы экономического анализа, анализ документов, опрос и т.д.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

Во введении обосновывается актуальность исследования, устанавливаются цели и задачи, освещается предмет и объект исследования.

В первой главе рассматриваются теоретические аспекты оценки трудового потенциала персонала организации. Определены сущность и структура трудового потенциала персонала организации, методика оценки трудового потенциала персонала организации.

Во второй главе проведена оценка трудового потенциала компании «Солнечные окна». Дается общая характеристика организации, анализируется трудовой потенциал организации.

В третьей главе раскрываются способы развития трудового потенциала персонала организации «Солнечные окна». Предложены меры по развитию трудового потенциала персонала организации и оценен социально-экономический эффект разработанных мероприятий.

В заключении представлены выводы по работе.

1 Теоретические аспекты оценки трудового потенциала персонала организации

1.1 Сущность и структура трудового потенциала персонала организации

Управление персоналом является одним из важнейших аспектов деятельности организации, поскольку только при эффективном использовании трудовых ресурсов можно добиться безубыточности. Именно поэтому Управление персоналом можно рассматривать как отдельный аспект организации и как составную часть управления компанией. Выделение вопросов кадровой политики в качестве отдельного элемента управления организацией связано с особой значимостью сотрудников как бизнес-ресурса. Взаимосвязь между управлением персоналом и общими вопросами управления проявляется через участие сотрудников во всех других аспектах деятельности организации [3].

Поэтому систему управления персоналом как совокупность взаимосвязанных элементов, благодаря которой в будущем достигается наиболее эффективное использование трудовых ресурсов с точки зрения получения прибыли организацией и достижения других целей управления, можно понимать как отдельная система управления или как часть управления.

Каждый из вариантов понимания системы управления персоналом применительно к управлению оправдан, поскольку в рамках концепции управления персоналом как понимания системы управления персоналом, которая не зависит от других элементов управления организацией, отдельные элементы являются более полно раскрыт [19].

Для наглядности связь между понятиями системы управления персоналом и системой управления персоналом как элементами управления организацией можно представить в виде рисунка 1.

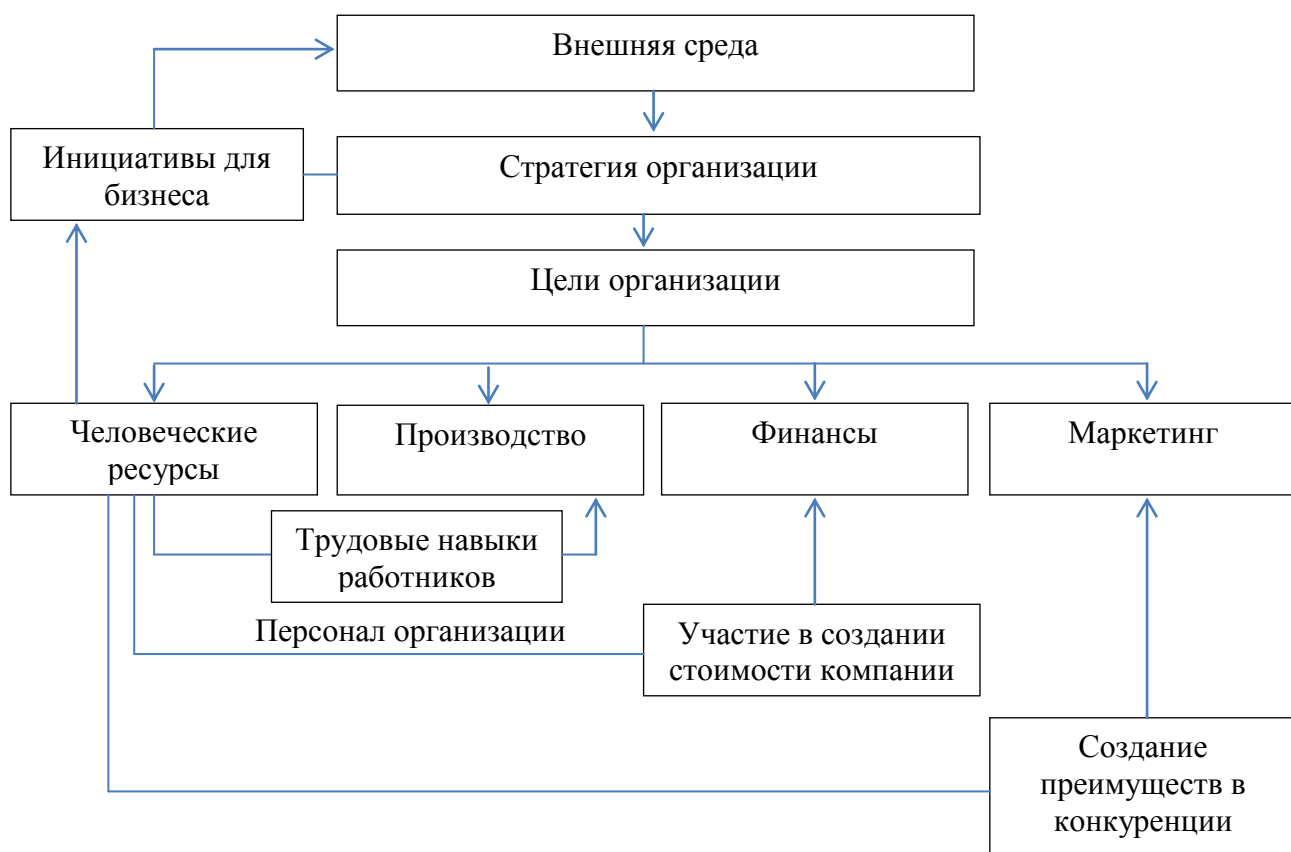


Рисунок 1 – Соотношение понятий системы управления персоналом и системы управления человеческими ресурсами как элементов управления организацией

Эффективность рабочего процесса зависит от профессиональных решений, которые сотрудник принимает на своем рабочем месте, а также формируется общий успех и эффективность деятельности организации. Поэтому очень важно контролировать, корректировать и помогать сотрудникам, чтобы, с одной стороны, создать все условия для наиболее полной реализации их профессиональных навыков, с другой стороны, способствовать формированию у работника желания работать эффективно и продуктивно [10].

«Функции управления персоналом могут быть определены на основе набора взаимосвязанных задач, которые обеспечивают достижение общих целей в управлении персоналом. Эти функции применяются к самой организации и сотрудникам. Для организации основной целью управления

персоналом является получение прибыли, поскольку работник должен быть вовлечен в достижение этой цели, сформирован широкий список функций, связанных с управлением персоналом организации» [14].

Функции управления персоналом обобщены на рис. 2.

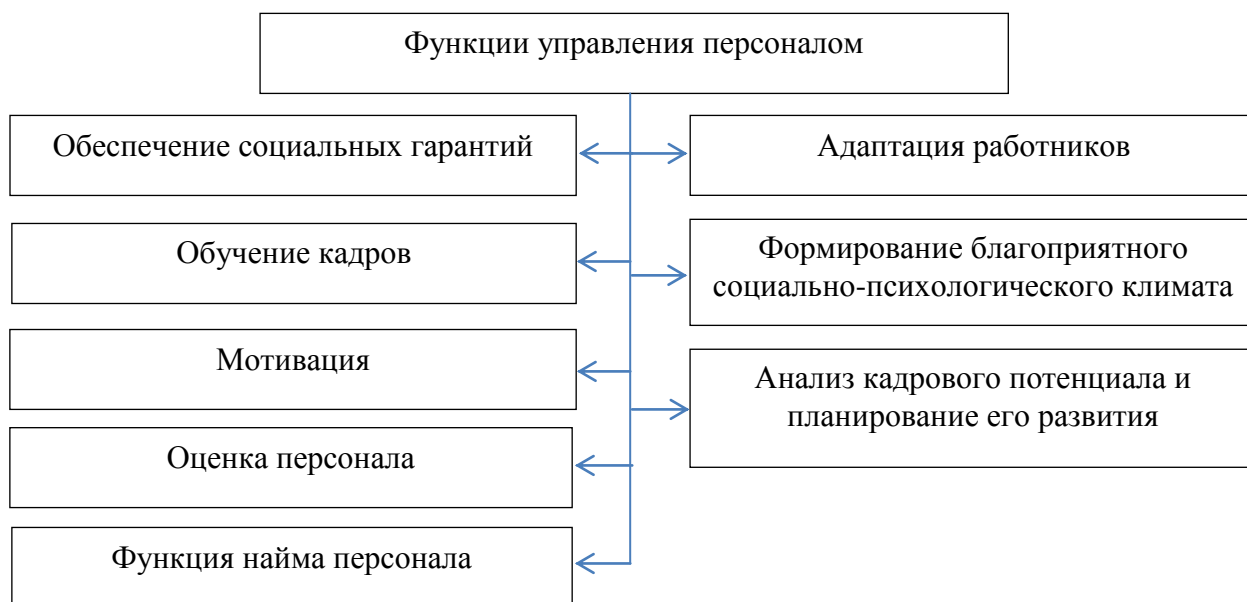


Рисунок 2 – Функции системы управления персоналом в организации

В перечень кадровых функций могут входить и другие направления [21].

С точки зрения управления человеческими ресурсами также необходимо учитывать создание инициатив по развитию бизнеса, способствующих более эффективному осуществлению производственной деятельности, созданию конкурентных преимуществ, что способствует повышению стоимости компании.

В результате система управления персоналом в составе менеджмента должна, как минимум, обеспечивать участие работников в производственной деятельности, способствовать выполнению обязанностей в области маркетинга и финансового менеджмента организации [16].

«Одним из основных ресурсов организации является личность, ее возможности и реализация своего потенциала.

Человек с его знаниями, навыками, социальным опытом и творчеством играет ведущую роль в формировании капитала, а экономический прогресс декларирует свою значительную роль в различных моделях экономического роста, что подтверждается результатами многочисленных исследований российской и зарубежной практики» [21].

Каждый работник имеет свой собственный трудовой потенциал, который наиболее эффективно проявляется в правильной структуре организации [23].

Существует несколько основных факторов, которые могут быть использованы для определения трудового потенциала работника, в том числе: психофизические, социально-демографические и квалификационные факторы [19].

Трудовой потенциал работника может меняться в лучшую или худшую сторону. Творческие способности сотрудника развиваются и усиливаются за счет приобретения новых навыков и знаний.

Однако, когда различные факторы негативно влияют на работника, происходит обратный процесс. Поэтому помощь и содействие различными способами развивают творческие качества и стараются минимизировать негативные факторы, влияющие на него, можно назвать основными задачами менеджмента.

Персонал имеет неоднородную структуру. Штатная структура в российском законодательстве четко не определена. Но каждая организация, так или иначе, имеет определенную кадровую структуру. Разделение сотрудников по различным возможным критериям называется кадровой структурой организации.

Существует довольно много различных критериев для формирования кадровой структуры. В тех сферах деятельности, которые не требуют обязательного законодательного регулирования, работодатели имеют право создавать собственную кадровую структуру в соответствии со своими желаниями и взглядами.

Однако большинство критериев, которые могут быть использованы для разделения персонала на категории, доступны и широко используются, поэтому в большинстве случаев нет необходимости создавать собственные способы формирования кадровой структуры в организации [27].

Те, кто работает на производстве и создает различные ценности, относятся к основному персоналу, а те, кто работает в отделах обслуживания и поддержки организации, – к вспомогательному персоналу [7].

Есть также сотрудники, в обязанности которых входит: работа, выполняемая психическими процессами, а также выполнение управленческих функций, таких сотрудников называют управленческим персоналом.

«Трудовой потенциал предприятия – это совместная способность коллектива к труду, потенциальные способности в области производства и перечень групп предприятий, основанный на их жизненном опыте, физических возможностях, объеме полученных знаний, а также опыте работы и навыках. Несомненно, эффективность работника проявляется в условиях его технического творчества, экономической ориентации в конкретной ситуации, организации определенных мероприятий, его социализации в коллективе и других условиях, а также в том, что от них будут зависеть результаты работы. Но это утверждение определяет не трудовой потенциал предприятия, а производственный» [20].

Между тем коэффициент, характеризующий численность работников по определенному виду деятельности, не в полной мере характеризует особенности трудового потенциала, главным образом с целью мониторинга персонала в определенных экономических ситуациях.

Поэтому нам определенно необходим ряд характеристик, которые в полной мере определяют весь потенциал: функциональные характеристики, анализ с точки зрения человеческих ресурсов, анализ с точки зрения фактора производства людей [1].

Представляем определение человеческого капитала российскими

исследователями в таблице 1.

Таблица 1 – Определение понятия человеческого капитала российскими учеными

Автор определения	Определение понятия человеческого капитала
А.Н. Добрынин и С.А. Дятлов	«Форма проявления производительных сил человека в рыночной экономике адекватна организации производительных сил человека, входящих в систему социально ориентированной рыночной экономики как ведущего, творческого фактора общественного воспроизводства» [6].
С.М. Климов	«Совокупность человеческих способностей, позволяющих их обладателю получать доход» [14]
В.Н. Костюк	«Индивидуальные способности человека, позволяющие ему успешно действовать в условиях неопределенности» [16]
А.С. Лифшиц	«Отражаются качества, которые могут стать источником дохода для человека, предприятия, государства – это набор характеристик, необходимых для конкретной работы» [19].
И.А. Никитина	«Это может быть интерпретировано как реализованный потенциал. Эти данные сами по себе через приобретение знаний, навыков, опыта» [22]

Обобщая эти определения, можно дать следующее определение человеческого капитала. Человеческий капитал-это врожденный, формируемый в результате инвестиций и накопленный уровень интеллектуального, социального и физического развития индивида, группы людей и общества в целом, который используется в производственной деятельности и влияет на величину дохода.

Взаимосвязь трудового потенциала и человеческого капитала схематически представим на рисунке 3.

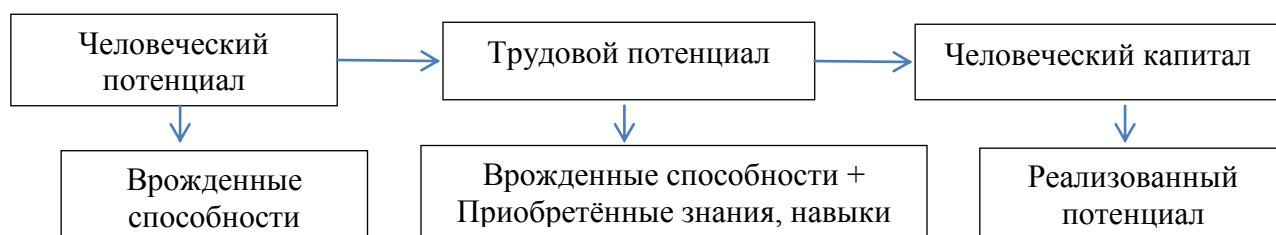


Рисунок 3 – Взаимосвязь трудового потенциала и человеческого капитала

В результате материальных и нематериальных вложений, таких как обучение, образование, жизненный опыт, приобретенные навыки, формируется трудовой потенциал.

«Трудовой потенциал – это совокупность врожденных способностей человека, результатов его воспитания, черт характера, здоровья, интеллекта, физических характеристик и способностей, творчества, воспитания, нравственности, социальной активности, приобретенных навыков и умений. Исходя из этого, трудовой потенциал-это реализованный человеческий потенциал» [13].

«Формирование трудового потенциала – это не только длительный и очень сложный процесс, так как каждый человек и коллектив проходит свой индивидуальный путь познания и опыта» [7].

Трудовой потенциал работника включает в себя средства и объекты труда, которые показаны на рисунке 4.



Рисунок 4 – Структура трудового потенциала работника как проявления целесообразной деятельности

«Субъект деятельности – это человек, осуществляющий соответствующую деятельность, и у него есть потенциал для ее осуществления, повышения эффективности.

Развитие трудового потенциала требует значительных затрат и различных видов ресурсов как от человека, так и от общества.

Оценка эффективности использования трудового потенциала и разработка путей его повышения имеют специфические особенности в зависимости от экономического и хозяйственного состояния организации, целей, задач и методов управления трудом» [6].

Трудовой потенциал является одним из ключевых вопросов в

управлении персоналом, и его понимание жизненно важно для любого руководителя, который хочет добиться хороших результатов от своей деятельности.

Трудовой потенциал состоит из нескольких элементов. Прежде всего, она имеет две основные характеристики, в соответствии с которыми должна осуществляться работа с кадровой и управленческой политикой в целом:

- количественной характеристикой трудового потенциала является непосредственная оценка имеющегося на предприятии персонала, его соответствия установленному штатному расписанию, а также возможности расширения штата предприятия.

- качественные характеристики трудового потенциала обеспечивают непосредственную оценку эффективности деятельности трудового коллектива в достижении целей, поставленных в рамках деятельности предприятия.

Развитие трудового потенциала определяется взаимодействием многих факторов.

Правильное и эффективное использование трудового потенциала требует тщательного и всестороннего изучения трудового жизненного опыта, анализа существующих проблем в этой сфере и поиска оптимальных путей их решения. Развитие трудового потенциала требует постоянных изменений, основанных на изменениях рынка и его целей.

«Высокая конкурентоспособность сотрудников организации является одним из критериев эффективной работы компании. С другой стороны, она обеспечивает своим владельцам определенный уровень личной финансовой безопасности и социальной стабильности. Хорошо функционирующие, конкурентоспособные компании являются ключом к экономически эффективной стране, которая, в свою очередь, является основой финансовой безопасности государства. Таким образом, проблема связана с национальной безопасностью.

Следует подчеркнуть, что трудовой потенциал тесно связан с

эффективностью труда. Кроме того, создание благоприятных условий для более продуктивного труда зависит не только от отдельных организаций, но и от государства» [7].

1.2 Методика оценки трудового потенциала персонала организации

«Оценка эффективности персонала может проводиться в любое время и на любом этапе. Первоначальная оценка проводится на этапе подбора, приема и отбора персонала, а затем проводится на различных этапах. Кроме того, специалисты выявлены основные направления оценки эффективности работы персонала: анализ личностных качеств, оценка профессионализма, определение эффективности работы персонала и степени качества выполняемой работы» [17].

«Подцели анализа эффективности заключаются в оценке: правильного распределения функциональных обязанностей внутри команды; достижение целей; определение экономической эффективности кадровой составляющей; и индивидуальные показатели. Оценка должна основываться на опыте работы, должности, возрасте и образовательном уровне.

Одним из важных вопросов оценки эффективности сотрудников является вопрос определения методов оценки. Прежде всего, мы определим критерии выбора метода: надежность, обоснованность, точность, форма поведения и стоимость процедур оценки. К основным методам оценки обычно относятся: тестирование, интервьюирование по компетенции, центр оценки, глубокое психологическое интервью.

Рентабельность предприятия и эффективность хозяйственной деятельности используются в качестве показателей для оценки эффективности и результативности работы персонала. На практике используются как качественные (прямые), так и количественные (косвенные) показатели.

На современном этапе российские специалисты не имеют единого

мнения о системе оценки эффективности трудовой деятельности независимо от отраслевой принадлежности, специализации, формы собственности и т.д. Многие специалисты в разных отраслях рассмотрели разные аспекты и разработаны разные подходы.

Как правило, существует три методологических понятия: экономическое, органическое и гуманистическое. В рамках их научной и практической интеграции можно выделить следующие основные концепции оценки эффективности труда» [10]:

- оценка экономической эффективности осуществляется путем сравнения двух показателей: прибыли и себестоимости, что позволяет определить экономическое обоснование деятельности предприятия;

- оценка социальной эффективности дает основу для оценки социального характера труда;

- оценка организационной эффективности дает характеристику уровня организации труда работников;

- оценка конечных результатов используется для количественной оценки, в том числе результатов и динамики работы сотрудников;

- оценка системы управления производительностью труда позволяет оценить систему планирования и анализа использования человеческих ресурсов;

- оценка качественной составляющей трудовой деятельности персонала.

«Характеристики трудового потенциала можно разделить на две категории:

1. Определение социальной и демографической составляющих трудового потенциала рабочей группы предприятия: распределение по полу, уровню образования, семейному положению, достатку и т.д.

2. Определение производственных составляющих трудового потенциала: развитие профессиональной квалификации и творчества.

Для описания трудового потенциала с использованием количественных

характеристик используются такие показатели, как: численность производственно-производственного персонала и персонала непромышленных предприятий; количество рабочего времени, которое можно отработать при нормальном уровне трудоемкости.

Качественная сторона трудового потенциала – это физические и эмоциональные способности работников компании, уровень общего и специализированного запаса знаний, рабочие способности определенного качества для работы и навыки членов всей группы как субъекта»[11].

Критерии оценки эффективности деятельности персонала представлены на рисунке 5.

Данные подходы в совокупности обеспечивают систему показателей, которая всесторонне отражает конечный результат деятельности и социальную эффективность персонала.

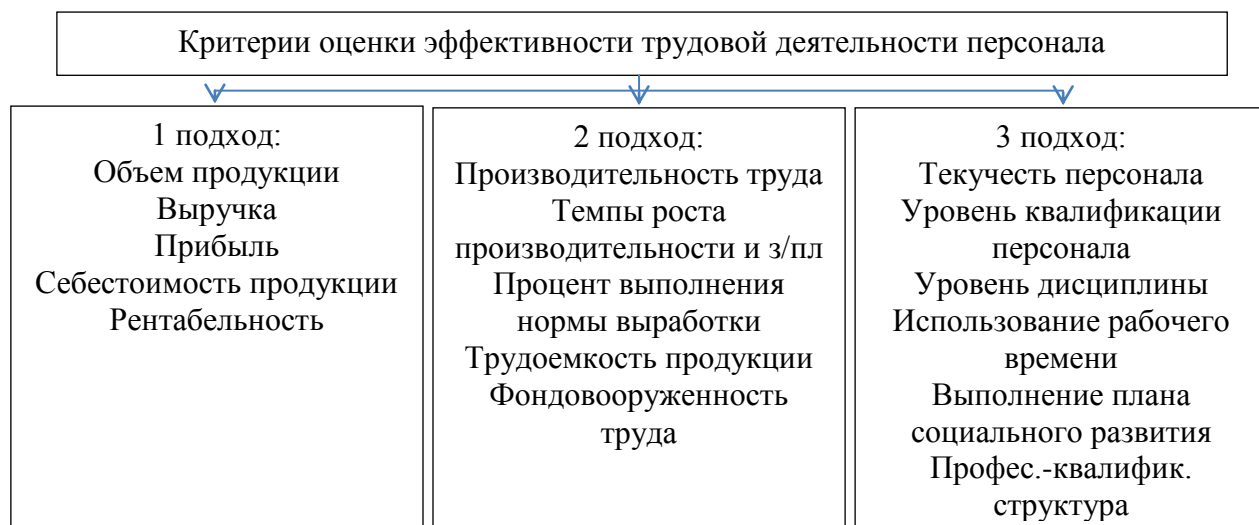


Рисунок 5 – Критерии оценки эффективности деятельности персонала

При проведении комплексного анализа эффективности использования трудовых ресурсов чаще всего анализируется производительность труда. Давайте посмотрим на этот индикатор более подробно.

Производительность труда является количественной характеристикой работы, выполняемой персоналом, которая связана с уровнем эффективности труда. Для анализа управления трудовыми ресурсами необходимо оценить

взаимосвязь между различными областями управления трудовыми ресурсами организации во взаимоотношениях. Также необходимо оценить взаимосвязь между эффективностью управления трудовыми ресурсами и достижением целей компании. Соотношение определяется исходя из экономических показателей, в первую очередь прибыли.

Направления анализа управления трудовым потенциалом представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Направления анализа управления трудовым потенциалом

Метод 1	Характеристика 2	Ожидаемый результат 3
Анализ структуры управления	Привлекает выделение предметов управления трудовым потенциалом в организации	Выявление проблем пригодности структуры подчинения надобностям предприятия в управлении трудовым потенциалом
Экономический анализ	Сравнительная оценка значений показателей оплаты труда на производственной предприятии, со среднерыночными показателями для дефиниции величины выплаты материальных денежных стимулов в организации	Позволяет получить представление о реальном состоянии материального уровня денежных стимулов на предприятии
Анализ кадрового состава	Он включает анализ трудового потенциала организации и его изменений в динамике.	Обуславливает особенности структуры персонала организации, которые следует учитывать при управлении трудовым потенциалом
Анализ документов	Он включает анализ документов организации, регламентирующих управление трудовым потенциалом	Позволяет определить, соответствует ли система регулирования управления трудовым потенциалом в организации ее актуальным потребностям в управлении работниками

Продолжение таблицы 2

1	2	3
Опрос	В данной ВКР используется метод «Интегральной удовлетворенности трудом» разработанный А.В. Батрашевым	Показывает удовлетворенность сотрудников работой в организации как последний показатель результативности управления трудовым потенциалом

Трудовой потенциал компании не является постоянной характеристикой. Напротив, его характеристики регулярно меняются под влиянием управленческих решений. Установлено, что чем сложнее проблемы, стоящие перед компанией, может решить команда, тем более высококвалифицированными сотрудниками обладает компания, и как следствие, тем выше трудовой потенциал предприятия [2]. Однако наличие таких преимуществ не означает, что основной целью управления персоналом является максимизация трудового потенциала. Существуют также некоторые ограничения, а именно появление рабочей силы, трудовой потенциал которой будет переоценен в определенных ситуациях производства продукции, чтобы не удовлетворять ее потребности, то есть быть чрезмерным. Такое положение дел не способствует успеху, в зависимости от определенных обстоятельств. Во-первых, организация таких функций рабочей силы будет стоить компании дорого. Во-вторых, этот трудовой потенциал будет полностью ограничен, а ресурсы, которые были потрачены на работников, себя не оправдают. Все это может спровоцировать недовольство работников в компании, после чего сокращение начнется самостоятельно [31]. Исходя из этого, мы можем сделать вывод, что необходимо постоянно отслеживать ситуацию на рабочем месте, правильно выбирать свою политику и утверждать наиболее вероятные неблагоприятные события, правильно влияя на рабочую силу посредством управленческих решений, в соответствии с новыми направлениями и будущим развитием компания.

2 Оценка трудового потенциала предприятия

ООО «Солнечные окна»

2.1 Общая характеристика организации

Основные виды деятельности ООО «Солнечные окна»:

- производство пластмассовых плит, полос, труб и профилей (22.21),
- производство пластмассовых изделий, используемых в строительстве (22.23), работы столярные и плотничные (43.32).

Тип собственности ООО «Солнечные окна» – Общества с ограниченной ответственностью.

Форма собственности ООО «Солнечные окна» – Частная собственность.

Адрес местонахождения организации: г. Комсомольск на Амуре, Советская, 9. ООО «Солнечные окна» является производителем светопрозрачных конструкций из пластика и стекла.

Компания «Солнечные окна» предоставляет услуги по проектированию, изготовлению, монтажу и обслуживанию установленных пластиковых окон.

Миссия компании «Солнечные окна» – помочь всем, помогая каждому!

Цель компании «Солнечные окна» – предложить клиентам: лучший ассортимент; отличные цены; идеальный сервис и индивидуальный подход.

Стратегия компании «Солнечные окна»: стремление увеличить собственную долю на рынке пластиковых окон; получение прибыли.

Компания «Солнечные окна» применяет технологию, позволяющая окну работать исправно на протяжении 10-летий, при этом сохраняя внешний вид. В технологии учитываются тонкости всех производственных процессов: от выбора условий хранения материалов, комплектующих, их подготовки к производственному этапу изготовления окна до контроля качества при его установке. Компания «Солнечные окна» имеет собственное производство,

автоматизированное на 90 %.

С 2013 года в структуру компании «Солнечные окна» входит и отдел по работе с корпоративными клиентами. Организационная структура компании «Солнечные окна» представлена на рисунке 6.



Рисунок 6 – Организационная структура управления компании «Солнечные окна»

Как видно на схеме (рисунок 6), в компании «Солнечные окна» используется линейно-функциональная структура управления. Линейно-функциональная структура – это классическое построение схемы управления. Линейные подразделения в компании – это непосредственно производство ПВХ и АЛ конструкций. Функциональные подразделения в компании – это кадры, финансы, сырье, материалы, юридические и правовые номы для

обеспечения функционирования процесса производства, поэтому линейно-функциональная структура управления приемлема для компании «Солнечные окна». Основные экономические показатели деятельности предприятия представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Основные экономические показатели деятельности ООО «Солнечные окна» за 2016-2018 гг.

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	103240	118030	145410
Управленческие расходы, тыс.руб.	4020	5260	9490
Коммерческие расходы, тыс. руб.	94400	102800	114500
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	4820	9970	21420
Чистая прибыль, тыс. руб.	4350	8920	17300
Основные средства, тыс. руб.	55851	51947	66331
Оборотные активы, тыс. руб.	135252	164312	184649
Численность ППП, чел.	102	107	113
Фонд оплаты труда ПППЗ, тыс. руб.	28748	33177	38622
Производительность труда работающего, тыс.руб.	3194,12	3552,34	4132,5
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	281,84	310,07	341,79
Фондоотдача	5,83	7,32	7,04
Оборачиваемость активов, раз	2,41	2,31	2,53
Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) × 100%	1,48	2,62	4,59
Рентабельность производства, %	1,50	2,69	4,81
Затраты на рубль выручки,	98,52	97,38	95,41

В 2017 году по сравнению с 2016 годом выручка организации увеличилась на 16,67 %, в 2018 году по сравнению с 2017 годом – на 22,86 %. за 2016-2018 гг. выручка увеличилась с 325 800 тыс. руб. до 466980 тыс. руб., то есть на 141180 тыс. руб. в 2017 г. по сравнению с 2016 г.

Прибыль от продаж увеличилась на 106,95 %, в 2018 году по сравнению с 2017 годом – на 114,84 %, за 2016-2018 годы прибыль от продаж увеличилась на 344,40 %. Объем чистой прибыли организации за 2016-2018 годы увеличился на 93,95 %, а валовая прибыль снизилась с 31,69 % в 2016 году до 31,14 % в 2018 году.

Рентабельность продаж увеличилась с 1,48 % в 2016 году до 4,59 % в 2018 году, но все еще остается небольшой. Был достигнут рост деловой активности, поскольку в 2016 году продолжительность товарооборота составила 57,35 дня, в 2018 году она сократилась до 39,79 дня.

Таким образом, компания увеличивает свои основные экономические показатели, повышает деловую активность и прибыльность, но рентабельность продаж организации относительно низкая.

На оконном рынке насчитывается огромное количество оконных организаций, которые продают и устанавливают пластиковые окна.

В этом году эксперты оконного рынка утверждают о снижении емкости рынка, по оценке разных экспертов на 30-50 %. Это не типичная ситуация, так как все время с 1996 года продажи окончиков росли, порой на 30-40 % в год. Однако последние два-три года темпы роста стали снижаться до 10-20 %. Рынок конечных потребителей становился более зрелым, вступал в фазу насыщения. Рынок корпоративного строительства сократился в некоторых регионах на 90 %. Проведенный анализ показал, что население готово платить больше, но ставить в своих домах качественные окна. Очевидно, что на плаву останутся только те конкурентоспособные компании, которые делают ставку на качество.

Изучив и проведя анализ факторов микроокружения компании ООО «Солнечные окна» мы получили следующие данные.

К основным покупателям компании ООО «Солнечные окна» относятся физические и юридические лица, а также к покупателям можно отнести и дилеров компании (оптовые заказчики). К физическим лицам относятся более 50 % клиентов, это жители города и, 30 % это корпоративные клиенты компании – юридические лица (строительные организации, государственные и бюджетные учреждения) и 20 % это дилеры компании, работающие под брендом компании «Солнечные окна», но имеющие свои монтажные бригады. Поставщики компании ООО «Солнечные окна».

Основные поставщики компании – это поставщики профиля для

изготовления ПВХ и АЛ профиля (немецкая компания «Rehau» и др.), поставщики фурнитуры, дополнительных материалов, комплектующие для монтажа и др.), а также к поставщикам компании относятся: банки, Томскэнергосбыт и пр. компании.

Основными конкурентами ООО «Солнечные окна» являются немецкие компании «Trocac», «Veka», «Kommerling», «Gealan», бельгийская компания «Deseuninck» и группа турецких производителей.

К наиболее массовым эксперты относят немецкие бренды от КВЕ и Rehau, в дорогом сегменте доминируют Schuco, Plustec, Trocal. Немецкие компании «окупируют» и рынок фурнитуры. Считается, что самая большая его часть контролируется немцами Siegenia-Aubi, Winkhaus, Schuring, Roto плюс австрийская Masso.

Все вышеперечисленные компании являются косвенными конкурентами, к прямым конкурентам относятся компании по изготовлению и установке ПВХ и АЛ конструкций, такие как ГК «БФК», ООО «Томские окна», ООО «ОкнаПроф» и другие компании.

К факторам конкурентоспособности продукции компании ООО «Солнечные окна» относятся: качество профиля, современный дизайн изделий, ассортимент профильной системы, сервисная поддержка, большой опыт компании на рынке (10 лет), а также программное обеспечение. Но при этом было отмечено слабая маркетинговая стратегия и рекламная поддержка компании.

2.2 Оценка трудового потенциала организации

В 2018 году численность персонала в организации составила 113 человек, из которых 44 человека являются рабочими.

Кадровая проблема остается одним из основных вопросов в работе анализируемого предприятия.

В организационной структуре ООО «Солнечные окна» выделяются

следующие категории работников: административный и управленческий персонал, специалисты, сотрудники, рабочие.

Для того чтобы организация была укомплектована персоналом, достойно выполняющим свои задачи, в ООО «Солнечные окна» тщательно подходит к подбору сотрудников, обеспечивает резерв и способствует их профессиональному росту.

В таблице 4 представим структуру численности работников ООО «Солнечные окна» по категориям.

Таблица 4 – Численность работников ООО «Солнечные окна» по категориям за 2016-2018 гг., чел.

Категория	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2018 г. к 2016 г., %
Руководители	22	22	23	104,55
Специалисты	12	16	16	133,33
Служащие	27	28	30	111,11
Рабочие	41	41	44	107,32
Итого	102	107	113	110,78

По представленным в таблице 4 данным, можно сделать вывод, что в структуре персонала ООО «Солнечные окна» преобладает категория рабочих, что объясняется спецификой анализируемой организации.

Количество менеджеров в 2018 году составило 23 человека, количество специалистов – 16 человек.

В 2016 году на одного руководителя приходилось 4,5 подчиненных, в 2017 году – 4,9 человека, в 2018 году – 5,1 человека.

Иными словами, делается вывод о том, что численность работников каждого менеджера увеличивается, но не превышает установленную норму.

Доля работников в структуре персонала организации в 2016 году составила 32,65 %, в 2017 году – 33,33 %, в 2018 году – 31,15 %.

На долю работников приходилось 28,57 % от общей численности работников в 2016 году, 27,78 % в 2017 году и 32,79 % в 2018 году.

Рассматривая структуру персонала по категориям работников, можно

отметить, что, в целом, это рационально с учетом специфики деятельности организации.

Менеджеры составляют около 20 % всех сотрудников (в 2016 году чуть больше, 22,45 %).

В таблице 5 приведем данные о распределении структуры персонала ООО «Солнечные окна» по полу.

Таблица 5 – Структура персонала ООО «Солнечные окна» по полу за 2016-2018 гг., чел.

Пол	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2018 г. к 2016 г., %
Мужской	71	71	74	104,23
Женский	31	36	39	125,81
Итого	102	107	113	110,78

Таблица 5 показывает, что число работников мужского пола выше среди работников организации, что связано со значительным числом работников.

Доля работающих женщин в структуре персонала несколько увеличивается, однако в 2018 году доля работающих женщин составляла 40,92 % от общего числа работников, а доля мужчин – 59,02 %.

Данные о распределении работников по возрасту представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Распределение работников ООО «Солнечные окна» по возрасту за 2016-2018 гг., чел.

Категория	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2018 г. к 2016 г., %
до 25 лет	60	61	63	105
от 25 до 35 лет	25	28	32	128
от 35 до 55 лет	14	13	14	100
более 55 лет	3	5	4	133,33
Итого	102	107	113	110

Количество сотрудников старше 55 лет невелико. Все сотрудники старше 55 лет классифицируются как менеджеры.

Следует отметить, что определенной проблемой для организации является отсутствие молодых менеджеров, имеющих необходимую подготовку.

Причина – проблемы с поиском новых сотрудников с необходимой квалификацией.

Среди работников в возрасте от 25 до 35 лет преобладают специалисты и работники. Сотрудники в возрасте до 25 лет – это в основном молодые специалисты и рабочие.

Поскольку эта категория в основном включает работников и несколько специалистов, делается вывод, что структура работников по возрасту соответствует категории, к которой они принадлежат. В целом можно сделать вывод, что распределение работников в организации по возрасту является рациональным.

Доминирование молодого персонала в организации подразумевает возможность обучения и повышения квалификации персонала, карьерный рост, а также использование современных методов и методов управления. Однако молодые сотрудники более чувствительны к изменениям в руководстве организации. Например, неэффективная система оплаты может мотивировать сотрудников на поиск новой работы, в то время как пожилые сотрудники будут «удерживать» их место.

Распределение работников по стажу работы показано в таблице 7.

Таблица 7 – Распределение работников ООО «Солнечные окна» по стажу работы за 2016-2018 гг., чел.

Стаж работы	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2018 г. к 2016 г., %
1	2	3	4	5
Менее 5 лет	5	6	7	140,00
От 5 до 10 лет	72	73	74	102,78

Продолжение таблицы 7

1	2	3	4	5
От 10 до 20 лет	11	14	16	145,45
Свыше 20 лет	14	14	16	114,29
Итого	102	107	113	110,78

Из таблицы 7 видно, что опыт работы большинства сотрудников организации является длительным, несмотря на то, что значительная доля сотрудников в возрасте до 25 лет, всего 5 сотрудников в 2016 году, 6 сотрудников в 2017 году и 7 сотрудников в 2018 году имели менее 5 лет рабочего стажа.

Следует также отметить, что существует значительное количество сотрудников с опытом работы более 20 лет (16 человек в 2018 году).

Эти сотрудники относятся к категории менеджеров.

Однако наибольшее количество, 74 человека в 2018 году, приходится на группу сотрудников с опытом работы от 5 до 10 лет.

В группу работников с опытом работы менее 5 лет в 2018 году вошли 7 человек, то есть количество работников с небольшим стажем работы было небольшим.

Наибольшая доля в структуре работников по стажу работы приходится на работников со стажем работы от 5 до 10 лет.

В 2016 году эта группа сотрудников включает 61,22 % всех сотрудников, в 2017 году – 59,26 % всех сотрудников, в 2018 – 59,02 % сотрудников.

Эта группа сотрудников формирует основу для дальнейшего развития организации, поскольку, с одной стороны, они уже имеют достаточный опыт работы, а с другой – в силу своего возраста проходят обучение, что позволяет им продолжать развивать свой профессиональный уровень, навыки, в том числе и через организацию обучения.

Однако для повышения квалификации этой группы сотрудников требуется длительный период времени.

Данные о распределении работников по уровням образования представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Распределение работников ООО «Солнечные окна» по уровню образования за 2016-2018 гг., чел.

Образование	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017 г. к 2016 г., %	2018 г. к 2017 г., %	2018 г. к 2016 г., %
Высшее	22	23	25	104,55	108,70	113,64
Среднее специальное	28	41	68	146,43	165,85	242,86
Полное среднее	12	11	17	91,67	154,55	141,67
Без образования	3	4	3	133,33	75,00	100,00
Итого	65	79	113	121,54	143,04	173,85

В 2016 году 22 работника имели высшее образование, в 2017 году – 23 работника, в 2018-25 человек. Все руководители и специалисты, а также некоторые сотрудники имеют высшее образование. Процент работников, не имеющих специального образования, невелик, однако присутствие этой группы работников снижает качество персонала организации.

За три анализируемых года произошло увеличение числа работников со средним специальным образованием и сокращение доли работников с высшим образованием. Такая ситуация возникла из-за того, что перемещение персонала происходило в основном среди водителей, которые, как правило, не имеют высшего образования.

Представители профессий со средним специальным образованием все чаще берут на себя определенные функции, которые ранее выполнялись наиболее квалифицированным персоналом, что обеспечивает более эффективное распределение рабочей силы в квалифицированном сегменте рабочей силы.

Движение персонала в организации носит в основном внешний характер. Основной причиной является небольшой размер организации, а также отсутствие системы карьерного роста.

В 2016 году наибольшая доля в структуре найма работников приходилась на работников, в 2017 году – на специалистов, в 2018 году – на работников. Поэтому, что касается структуры найма работников, можно отметить, что этот показатель нестабилен.

Основной причиной активного ухода сотрудников на пенсию является несоответствие между ожиданиями на работе и фактической выполненной работой. Сотрудники получают работу в организации, не имея четкого понимания особенностей производственных процессов, характера выполняемой работы, а также требований к персоналу.

Следовательно, в организации возникает проблема определения готовности работников выполнять обязанности, обусловленные спецификой технологических процессов в организации. Несоответствие между ожиданиями работников и фактической работой проявляется в отставке персонала.

Данные о коэффициенте текучести кадров в организации представлены на рисунке. 7.

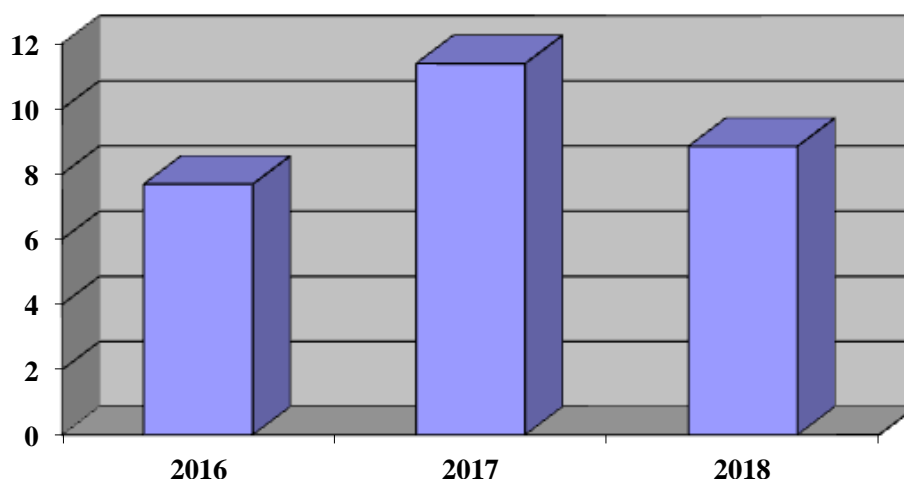


Рисунок 7 – Коэффициент текучести кадров в ООО «Солнечные окна» за 2016-2018 гг.

Нормальной считается текучесть кадров на уровне 5-7 %, из рис. 7

видно, видно, что организация испытывает чрезмерную внешнюю ротацию, что можно рассматривать как проблему для организации, поскольку ее эффективность зависит от знаний сотрудников обязанности и конкретная работа в организации.

Таким образом, кадровая структура организации характеризуется следующими особенностями:

- структура персонала по категориям, можно отметить, в целом является рациональной, с учетом особенностей деятельности организации.

Руководители составляют около 20 % всех сотрудников;

- доля женщин-работниц в структуре персонала несколько увеличивается, однако в 2018 году женщины-работники составляли 40,92 % всех работников, а мужчины-работники – 59,02 %. В структуре персонала организации преобладают сотрудники в возрасте до 25 лет, что в целом является положительным аспектом;

- опыт работы большинства сотрудников организации высок, несмотря на то, что значительная доля сотрудников в возрасте до 25 лет, только 3 сотрудника в 2016 году, 4 сотрудника в 2017 году и 5 сотрудников в 2018 году имели опыт работы менее 5 лет. Количество сотрудников с опытом работы более 20 лет является значительным;

- наибольшая доля приходится на работников с высшим образованием, но доля этой группы работников снижается с 44,90 % в 2016 году до 40,98 % в 2018 году. За три анализируемых года произошло увеличение численности персонала со средним специальным образованием и снижение доли работников с высшим образованием. Такая ситуация сложилась из-за того, что перемещение личного состава в основном происходило среди водителей, которые в основном не имели высшего образования.

Результаты проведенного анализа документов в области управления персоналом представлены в Приложении А. Показатели экономической эффективности использования трудовых ресурсов в организации

представлены в таблице. 9.

Таблица 9 – Экономические показатели использования трудовых ресурсов в ООО «Солнечные окна» за 2016-2018 гг.

Показатель	2016	2017	2018	2018 г. к 2017 г., %
Среднемесячная заработная плата, руб.	23487	25839	28482	121,27
Расходы по оплате труда, тыс. руб.	28748	33177	38622	134,34
Доля расходов по оплате труда в затратах, %	8,96	8,96	8,67	96,78
Выручка на 1 рубль затрат на персонал	11,33	11,46	12,09	106,69
Прибыль от продаж на 1 работника, тыс. руб.	47,25	93,18	189,56	401,14

Из таблицы 9 видно, что производительность труда в организации за 2016-2018 годы увеличивается на 29,38 %, что следует рассматривать как положительный результат, поскольку численность работников увеличивается одновременно. Затраты на оплату труда за 2016-2018 годы увеличились на 34,34 %.

Поскольку расходы на заработную плату растут быстрее, чем выручка, доля расходов на заработную плату в выручке уменьшается с 8,96 % в 2016 году до 8,67 % в 2018 году.

Выручка на 1 рубль зарплаты увеличивается с 11,33 руб. В 2016 году до 12,09 руб. в 2018 году.

Прибыль на одного работника увеличивается с 47,25 тыс. руб. В 2016 году до 189,56 тыс. руб. В 2018 году, или на 301,14%.

В результате с экономической точки зрения управление персоналом ведется эффективно.

Очевидно, что в организации должна быть система постоянного мониторинга эффективности работы сотрудников, а также система окончательного контроля.

Кроме того, требуется наличие системы предварительного контроля. В результате должны быть две области оценки персонала - оценка бизнеса и сертификация.

Также необходимо учитывать отсутствие нематериальных стимулов для труда в организации, в то время как этот аспект управления персоналом важен для достижения эффективного использования трудовых ресурсов. Принимая во внимание расширение деятельности организации, это также является одним из факторов достижения эффективного внедрения затрат на управление персоналом в будущем.

Методика «Интегральное удовлетворение труда» по А.В. Батрашев был использован для оценки удовлетворенности трудом.

Были опрошены 29 сотрудников различных подразделений организации.

Результаты опроса представлены на рис. 8.

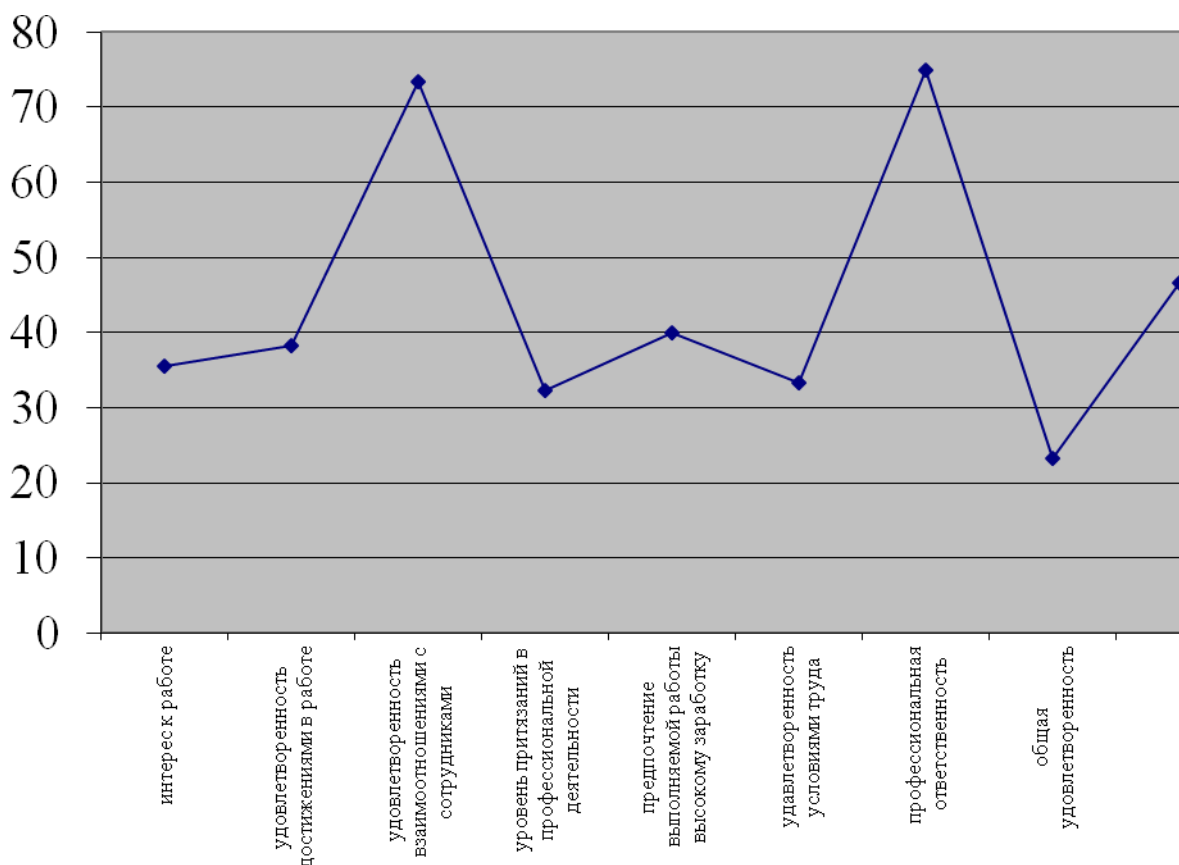


Рисунок 8 – Оценка удовлетворенности трудом в ООО «Солнечные окна»

Средний уровень удовлетворенности трудом низкий, 35,56 %, что соответствует низкой удовлетворенности трудом работников.

Полученный результат определяется следующими компонентами:

– при общем низком интересе к работе 46,67 % опрошенных сотрудников компании имеют среднюю процентную ставку. Другими словами, значительное количество людей действительно заинтересованы в выполняемой работе, но интерес недостаточно высок, в том числе из-за характера выполняемой работы;

– в целом удовлетворенность достижениями в работе низкая, средний показатель составляет 38,33 %, но 40,00 % респондентов имеют средний уровень удовлетворенности, а 13,33 % респондентов имеют высокий уровень удовлетворенности. Это означает, что при относительно низком интересе к работе сотрудники сравнивают результаты своей работы с желаемыми. В результате низкий интерес к работе связан не с отсутствием желания выполнять работу, порученную сотрудникам, а с отсутствием ожидаемого результата, который принес бы им удовлетворение;

– удовлетворенность отношениями с другими сотрудниками составляет 73,33 %, что является высоким показателем, и только один сотрудник имеет средний уровень удовлетворенности. Другими словами, хотя интерес к работе низкий из-за низкой удовлетворенности профессиональными достижениями, тем не менее, сотрудники проявляют интерес к общению с сотрудниками и стремятся к его реализации;

– удовлетворенность отношениями с руководством низкая, только 32,22 %, а 26,67 % респондентов имеют средний уровень удовлетворенности. Другими словами, в организации существуют определенные противоречия, связанные с взаимодействием между руководством и сотрудниками, поэтому многие сотрудники менее заинтересованы в выполнении своих обязанностей, но больше заинтересованы в общении с другими сотрудниками;

– со средним уровнем профессиональных требований 40,00 %, 40,00 % имеют средний уровень, а 13,33 % опрошенных сотрудников имеют высокий уровень. Другими словами, более половины сотрудников фактически заинтересованы в профессиональном развитии, в том числе в

выполнении более сложной работы, но руководство не предлагает возможностей для реализации этого интереса, что снижает общий интерес к работе и низкую удовлетворенность профессиональными достижениями;

- предпочтение работы, выполняемой за более высокий заработок, невелико, оно составляет 33,33 %, 26,67 % респондентов имеют в среднем, 6,67 % респондентов имеют высокий;

- очень высокая удовлетворенность условиями труда, она составляет 75,00 %, при этом значение показателя составляет в среднем 33,33 % опрошенных работников. Однако в целом сотрудники компании удовлетворены условиями выполнения возложенных на них работ;

- профессиональная ответственность низкая, только 23,33 %, но 26,67 % респондентов демонстрируют средний показатель профессиональной ответственности, а 6,67 % опрошенных сотрудников характеризуются высоким показателем.

Иными словами, большинство сотрудников организации из-за отсутствия возможности реализовать профессиональные требования недостаточно заинтересованы в выполнении более сложной работы, предполагающей более высокий уровень ответственности, даже если им предлагается более высокое вознаграждение.

Проанализировав особенности системы мотивации сотрудников, возникает необходимость проанализировать систему повышения их квалификации, так как это важная составляющая, способствующая успешному карьерному росту.

Для того, чтобы проанализировать данную проблему необходимо выяснить, повышают ли сотрудники свою квалификацию. 100 % респондентов указали, что на предприятии проводят обучение по повышению квалификации сотрудников.

Данный показатель положительно влияет на работу предприятия в целом.

Далее нам необходимо выяснить ощущают ли сотрудники нехватку

знаний в какой-либо области.

46,1 % респондентов ответили, что скорее не ощущают нехватку знаний, чем ощущают.

30,8 % указали, что совсем не ощущают нехватку знаний.

19,2 % сказали, что скорее ощущают нехватку знаний, чем не ощущают. 3,9 % респондентов указали, что они ощущают нехватку знаний.

Предприятие старается проводить курсы по повышению знаний сотрудников, благодаря этому сотрудники имеют достаточно знаний, которые необходимы для успешной работы.

Результаты анализа управления трудовым потенциалом представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Результаты анализа управления трудовым потенциалом в ООО «Солнечные окна»

Метод	Результат	Выявленные проблемы
1	2	3
Анализ структуры управления	В ООО «Солнечные окна» линейно-функциональная структура управления, данная структура отвечает потребностям предприятия.	Специализированный субъект управления трудовым потенциалом имеет статус специалиста, а не менеджера
Экономический анализ	Происходит повышение экономической эффективности использования трудового потенциала организации. В экономическом плане управление персоналом ведется эффективно	В конечном счете, низкая удовлетворенность сотрудников и отсутствие интереса к выполненной работе могут привести к снижению эффективности использования заработной платы для получения прибыли.
Анализ кадрового состава	– структура персонала по категориям рациональна; – в структуре персонала преобладают молодые работники; – опыт большинства сотрудников организации велик; – наибольшая доля приходится на работников с высшим образованием	Увеличение количества сотрудников с высокой скоростью не позволяет руководству контролировать эффективность вновь нанятых сотрудников, поскольку отсутствуют механизмы для оценки деятельности персонала компании.

Продолжение таблицы 10

1	2	3
Опрос	Удовлетворенность работой низкая. Большинство сотрудников организации, не имея возможности выполнять профессиональные требования, недостаточно заинтересованы в выполнении более сложной работы, которая предполагает более высокий уровень ответственности, даже если им предлагается более высокое вознаграждение.	При отсутствии взаимодействия между работниками организации и руководством невозможно разработать условия труда, которые бы лучше отвечали интересам работников.

В результате проведенного анализа определено, что трудовой потенциал организации (количественные и качественные характеристики персонала ООО «Солнечные окна») соответствуют специфике и масштабу деятельности предприятия, а также его тактическим и стратегическим целям и задачам. Мотивация трудовой деятельности ключевых сотрудников является одним из действенных методов повышения результативности их трудовой деятельности. Основной целью мотивационного процесса является получение максимального результата от использования доступных человеческих ресурсов, что позволяет повысить общую эффективность и прибыльность современной организации. Выявлено, что система развития персонала является важной составляющей системы управления персоналом. Именно от данного показателя зависит заинтересованность сотрудников в работе.

Трудовой потенциал организации ООО «Солнечные окна» используется не в полном объеме. На данный показатель оказывают влияние низкая удовлетворенность сотрудников заработной платой, что приводит к отсутствию интереса к выполняемой работе. Также из-за отсутствия возможности реализовать свои профессиональные требования, работники недостаточно заинтересованы в выполнении более сложной работы, предполагающей более высокий уровень ответственности, даже если им предлагается более высокое вознаграждение. Кроме того, была выявлена

низкая профессиональная ответственность работников организации.

Таким образом, в ООО «Солнечные окна» существуют следующие проблемы управления трудовым потенциалом:

- в будущем низкая удовлетворенность работников и отсутствие внимания к осуществленной работе могут приводить к уменьшению результативности использования заработной платы для получения дохода;

- увеличение численности персонала с высокой скоростью не позволяет руководству организации контролировать эффективность трудоустройства вновь нанятых сотрудников, поскольку отсутствуют механизмы оценки бизнеса персонала компании;

- отсутствует оценка персонала, что уменьшает результативность мониторинга пригодности сотрудников потребностям ООО «Солнечные окна». Нематериальные стимулы для повышения эффективности деятельности персонала ООО «Солнечные окна» не используются.

3 Определение путей развития трудового потенциала персонала организации ООО «Солнечные окна»

3.1 Мероприятия по развитию трудового потенциала персонала организации

Управление трудовыми ресурсами ООО «Солнечные окна», как системой в современных условиях – процесс достаточно сложный и трудоемкий, ориентированный на все виды развития организации, которые в конечном итоге будут формировать ее конкурентные преимущества. Важнейшим свойством управления трудовыми ресурсами является системность. Система управления трудовыми ресурсами предназначена для управления трудовым потенциалом и ее функциональность шире, чем у систем автоматизации кадровых решений.

Основная их задача количественных и качественных показателей – привлечь и удержать ценных для организации специалистов.

Проведенный анализ позволил выявить ряд недостатков, связанных с системой управления трудовым потенциалом ООО «Солнечные окна». Эти недостатки приводят к снижению эффективности всей организации, и возникновение этих недостатков связано с активным увеличением численности персонала.

Увеличение численности работников в организации приводит к усложнению условий управления трудовым потенциалом, что требует формирования новых элементов системы управления трудовым потенциалом, а также совершенствования регулирования управления персоналом в организации.

Существующая система управления трудовым потенциалом удовлетворяла потребности компании в управлении сотрудниками с количеством сотрудников, которые существовали ранее, но не позволяет эффективно использовать трудовые ресурсы компании с существующим

числом. Кроме того, на компанию оказывают влияние экологические факторы, в том числе усиление конкуренции на рынке металлопродукции.

Поэтому совершенствование системы управления трудовым потенциалом должно соответствовать не только текущему, но и будущему направлению деятельности компании. После проведенного анализа можно понять, что необходимо предложить организации для того, чтобы улучшить систему управления человеческими ресурсами. В результате для совершенствования системы управления трудовым потенциалом в ООО «Солнечные окна» необходимо, прежде всего, сформировать кадровую стратегию, основанную на результатах анализа внешней и внутренней среды. В соответствии с кадровой стратегией определите те компоненты управления трудовым потенциалом, которые имеют наибольшее значение для предприятия, и сформируйте элементы системы управления трудовым потенциалом, которые соответствуют характеристикам кадровой стратегии. Организация может сформировать систему управления трудовым потенциалом во всех аспектах, но в этом случае стоимость управления персоналом возрастает, поскольку предприятие имеет небольшие размеры даже с увеличением численности работников с экономической точки зрения, такое решение было бы неэффективным.

Варианты кадровой стратегии компании основаны на результатах SWOT-анализа, представленных в таблице 11.

Таблица 11 – Варианты кадровой стратегии ООО «Солнечные окна»

Стратегия	Описание	Кадровая стратегия
1	2	3
Ограничен ный рост	Стратегия в настоящее время реализуется. Основным фактором повышения эффективности управления предприятием являются уже созданные преимущества	Соответствие квалификации персонала используемым технологиям производства, снижение текучести кадров

Продолжение таблицы 11

1	2	3
Внутренние преимущества	Компания стремится снизить себестоимость продукции, используя, помимо прочего, технологические факторы	Ориентация персонала на внутреннюю среду, поощрение сотрудников к соблюдению стандартов производственных затрат
Внешние преимущества	Компания стремится усилить отличие продуктов от конкурентов. Технологические факторы также используются	Ориентация персонала на внешнюю среду и улучшение управления материальной мотивацией сотрудников
Диверсификация	Компания расширяет ассортимент своей продукции, используя рыночные возможности, в том числе формируя продукцию по сегментам рынка.	Ориентация персонала на разработку новых видов продукции и стимулирование более эффективного взаимодействия с потребителями.

Из таблицы 11 видно, что компания может реализовывать разные стратегии, но направления совершенствования системы управления персоналом различны.

Наименее эффективной стратегией является ограниченный рост, поскольку ООО «Солнечные окна» встречается с понижением результативности применения заработной платы для получения дохода при осуществлении этой стратегии. Персонал организации уже ориентирован на производственную составляющую деятельности, компания имеет возможность снизить затраты за счет совершенствования технологии производства услуг. Компании в течение года оперативно корректируют планы по обучению, заменяют курсы по традиционным темам новыми тренингами или фасилитационными сессиями.

Такой подход есть следствие гибкого менеджмента.

Он дает возможность работать на результат, а не погружаться в процессы, актуальность которых утрачивается.

Направления совершенствования системы управления трудовым потенциалом в соответствии со стратегией роста на основе внутренних преимуществ представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Направления совершенствования системы управления трудовым потенциалом в ООО «Солнечные окна»

Проблема	Решение	Документы
1	2	3
<p>Специализированный субъект управления трудовым потенциалом имеет статус специалиста, а не руководителя</p>	<p>Необходимо предоставить специалисту по персоналу статус менеджера, чтобы обеспечить возможность формирования системы управления трудовым потенциалом и принятия решений в области управления персоналом, стратегии организации.</p>	<p>Проект должностной инструкции менеджера по персоналу</p>
<p>В конечном счете, низкая удовлетворенность сотрудников и отсутствие интереса к выполненной работе могут привести к снижению эффективности использования заработной платы для получения прибыли.</p>	<p>Необходимо добиться более высокой удовлетворенности работой работников в тех сферах, которые связаны с проблемами управления трудовым потенциалом. Необходимо повысить интерес к работе, поощряя предложения по улучшению производственной деятельности и удовлетворенности отношениями с руководством за счет расширения связей с руководством компании.</p>	<p>– проект Положения о материальном стимулировании – проект Положения о системе управления трудовым потенциалом</p>
<p>В отсутствие взаимодействия между сотрудниками организации и руководством невозможно разработать условия труда, которые бы лучше соответствовали интересам сотрудников.</p>	<p>Необходимо, прежде всего, создать условия для удовлетворения профессиональных требований работников. Для этой цели используется обучение, поскольку оно выступает в качестве инструмента развития персонала, гарантируя, что навыки сотрудников лучше соответствуют производственным потребностям предприятия. С точки зрения нематериальных стимулов для работы обучение следует рассматривать как тип стимула, который предлагается только тем сотрудникам, которые демонстрируют высокие профессиональные показатели. Поэтому, как часть деловой оценки, руководство должно не только сообщать свои результаты сотрудникам, но и поощрять наиболее эффективных сотрудников выполнять свои обязанности, предоставляя им бесплатное обучение или лучшие условия обучения, чем другие сотрудники.</p>	<p>– проект положения о системе управления трудовым потенциалом – проект положения об обучении</p>

Продолжение таблицы 12

1	2	3
Увеличение количества сотрудников с высокой скоростью не позволяет руководству контролировать эффективность вновь	Необходимо совершенствовать механизмы контроля эффективности использования сотрудников, работающих на предприятии	– проект Положения о системе управления трудовым потенциалом
нанятых сотрудников, поскольку отсутствуют механизмы для оценки деятельности персонала компании	Для этого необходимо разработать процедуру оценки потребностей в персонале с учетом описания должностей сотрудников. Подбор персонала следует проводить в соответствии с требованиями к конкретной должности, разработанными на основании должностной инструкции. При расстановке кадров одним из элементов трудовой адаптации является формирование тестовых заданий по трудоустройству, на основе которых контролируется эффективность привлечения новых работников на предприятие.	– проект Положения о найме персонала
Отсутствует деловая оценка, что уменьшает результативность системы контроля соответствия работников потребностям ООО «Солнечные окна». В ООО «Солнечные окна» слабо применяется система нематериального стимулирования персонала	Необходимо организовать оценку бизнеса в соответствии с потребностями предприятия в совершенствовании производственной деятельности. Нематериальные стимулы должны использоваться в качестве инструмента вознаграждения сотрудников на основе результатов оценки бизнеса. Основным инструментом нематериального стимулирования является поощрение работников, имеющих высшую подготовку в соответствии с потребностями производственной деятельности предприятия.	– проект Положения о системе управления трудовым потенциалом – проект Положения об оценке персонала

Основой совершенствования системы управления трудовым потенциалом предприятия является повышение интереса к работе как средству реализации профессиональных требований за счет создания возможностей для профессионального развития, что обеспечивается использованием обучения в качестве стимула для работников.

Необходимо развивать отношения между персоналом и руководством, в том числе на основе информирования работников о целях предприятия, результатах бизнес-оценки сотрудников и показателях эффективности. Сотрудники должны осознавать связь между профессиональными требованиями, целями организации и профессиональными навыками как средством достижения целей организации и удовлетворения

профессиональных требований.

В результате совершенствование системы управления трудовым потенциалом должно быть направлено на повышение удовлетворенности работников за счет повышения их заинтересованности в работе и создания реальных возможностей для более эффективного удовлетворения потребностей, связанных с материальным вознаграждением, путем использования обучения в качестве источника обучения, профессиональное развитие сотрудников.

Благодаря обучению сотрудник получает реальную возможность работать более продуктивно и достигать поставленных перед ним целей. Также необходимо развивать удовлетворенность отношениями с руководством, поощряя предложения по улучшению производственной деятельности и информируя сотрудников о результатах деятельности компании.

Для того, чтобы улучшить работу системы управления человеческими ресурсами необходимо разработать мероприятия, направленные на развитие системы мотивации и обучения персонала.

Для улучшения системы мотивации сотрудников можно разработать следующие мероприятия:

Можно предложить оплачивать сотрудникам сверхурочные. Такой опыт в основном распространен за границей, но можно и попробовать его в нашей организации. Обычно руководство оплачивает сверхурочные по факту, что усложняет расчет зарплаты и может разочаровать работника, если недостаточно выплатили. Поэтому необходимо в трудовом договоре прописать пункт, где будет указано, что 10% надбавки уже включены в оклад, но организация может потребовать сверхурочную работу в любой день. Если необходимости в сверхурочной работе не возникло, он все равно получит надбавку. Однако при отказе работать сверхурочно при необходимости сотрудник лишится премии.

Сотрудникам можно предоставлять возможность представлять

организацию в конкурсе отраслей региона. Если сотрудник занимает призовое место, то в знак благодарности руководство организации может поощрить работника премией.

Для сотрудников внутри организации можно проводить конкурс за лучший результат отдела продаж. Каждый сотрудник изначально будет знать, что в конце квартала (3 месяца) будет подведение итогов конкурса и вручение премии, поэтому на протяжении этого периода каждый сотрудник будет стремиться максимально выкладывать свои силы, чтобы сделать больше продаж оборудования и стать первым.

Вручение памятных подарков (блокнот, ручка, полотенце, флешка) за высокие результаты в работе. Такой вид стимулирования внесет соревновательный характер между работниками и направит их на достижения высоких личных результатов.

Сотрудникам, показавшим хорошую работу в течении года и при минимальном количестве больничных можно выплачивать дополнительные премии.

Для сотрудников, которые показали хорошую работу в течении полугода можно предоставлять дополнительные оплачиваемые выходные в течении 3 дней.

Для сотрудников, которые проработали минимум 1 год можно предложить скидки на путевки для детей на отдых в санаторий или оздоровительный лагерь. В среднем скидка для сотрудников может составлять 10 %. Благодаря такой системе сотрудники будут понимать, что, работая в данной организации они смогут получить выгодные скидки для отдыха своих детей.

Сотрудникам можно предоставлять льготные кредиты под 7-8 % годовых на покупку дома, квартиры или другой недвижимости в городе. Стаж сотрудников должен составлять не менее 3 лет. Каждый сотрудник будет понимать, что, проработав в данной организации, в дальнейшем он сможет получить хорошую скидку для приобретения недвижимости.

Усилить коммуникации между сотрудниками, что позволит их вовлечь в процесс общения и обеспечить взаимодействие между ними. Работники будут чувствовать себя приближенными к процессу решения вопросов, что поможет им почувствовать свою значимость в трудовом процессе.

Чтобы сплотить коллектив, можно предложить проведение корпоративных торжеств, походов в боулинг, поездок за город на пикник и др.

Важно, чтобы каждый сотрудник понимал, что руководство заинтересованно в нем, как в ценном работнике. Сплочение коллектива приведет к хорошей атмосфере внутри коллектива и поможет улучшить экономические показатели в деятельности организации.

Таким образом, очень важно, чтобы система мотивации для сотрудников должна быть справедливой и логично построенной. Благодаря правильно построенной системе мотивации организация может повысить эффективность работы как отдельного сотрудника, так и всего коллектива, повысить квалификацию персонала, удержать квалифицированный персонал и снизить текучесть кадров и обозначить цели и ориентировать персонал на достижение результатов в заданные сроки.

Для улучшения управления трудовым потенциалом предприятия необходимо будет сформировать отдельные подсистемы в системе управления трудовым потенциалом. Кроме того, поскольку система управления трудовым потенциалом должна соответствовать кадровой стратегии компании, предлагается разработать отдельное Положение о системе управления трудовым потенциалом, которое устанавливает кадровую стратегию организации и определяет основные направления управления трудовым потенциалом. Также данный документ предназначен для описания тех элементов управления трудовым потенциалом, которые не регламентированы другими документами предприятия. Нематериальные стимулы не играют такой важной роли, как денежные стимулы для труда, но они используются для улучшения управления трудовым потенциалом

предприятия.

Для наглядности предложенные направления совершенствования системы управления трудовым потенциалом предприятия представлены на рис. 9.

Документы по совершенствованию системы управления трудовым потенциалом персонала ООО «Солнечные окна» представлены в приложении Б.



Рисунок 9 – Направления совершенствования управления трудовым потенциалом в ООО «Солнечные окна»

В связи с разработкой Положения о системе управления трудовым потенциалом обеспечивается связь между отдельными областями управления

человеческими ресурсами в организации, и формируются цели организации в отношении управления персоналом. Предоставление обучения позволяет сотруднику более эффективно удовлетворять потребности, связанные с работой в организации, путем развития профессиональных навыков, обучение воспринимается как нематериальный стимул. Использование пункта оценки создает объективную возможность сформировать представления о профессионализме сотрудника не только в руководстве компании, но и в ее сотрудниках.

Разработка документов должна быть взаимосвязана со Стратегией организации. Взаимосвязь Стратегии организации и управления трудовым потенциалом представлена на рисунке 10.



Рисунок 10 – Взаимосвязь с ООО «Солнечные окна» и системы управления трудовым потенциалом

Связь между Стратегией организации и кадровой стратегией

устанавливается посредством Положения о системе управления персоналом предприятия. Данное Положение также обеспечивает взаимосвязь отдельных документов в области управления персоналом. Отдельные документы обеспечивают реализацию конкретных компонентов стратегии управления персоналом. Благодаря Положению о материальном стимулировании работники могут участвовать в разработке рекомендаций по совершенствованию управления на предприятии.

Положение о найме персонала позволяет создать структуру персонала в соответствии с потребностями предприятия в трудовых ресурсах. Кроме того, Положения о трудоустройстве гарантируют, что вовлеченные работники отвечают потребностям компании.

Разработка Положения об оценке бизнеса предусматривает мониторинг эффективности деятельности сотрудников и оценку их профессиональных навыков, в том числе с точки зрения перспектив бизнеса компании. Благодаря Положению об обучении компания может как поощрять сотрудников, использующих обучение, так и формировать соответствие между навыками сотрудника и перспективами улучшения деятельности компании. Кроме того, сотрудники более эффективны в достижении своих текущих целей в консалтинговой деятельности.

Таким образом, выделены следующие направления совершенствования системы управления трудовым потенциалом на предприятии:

- повышение квалификации сотрудников и их ориентацию на консалтинговую деятельность предприятия;
- совершенствование кадровой документации предприятия;
- для совершенствования системы управления персоналом необходимо разработать следующие организационные документы:

а) посредством разработки Положения о системе управления персоналом обеспечивается связь между отдельными областями управления персоналом в организации и формируются цели организации в отношении управления персоналом;

б) Положение об обучении позволяет работнику более эффективно удовлетворять потребности, связанные с работой в организации, благодаря развитию профессиональных навыков, обучение воспринимается как нематериальный стимул;

в) использование пункта оценки создает объективную возможность для формирования представлений о профессионализме работника не только в руководстве компании, но и в работниках организации;

г) в соответствии с Положением о трудоустройстве на предприятие привлекаются работники с необходимой квалификацией, кроме того, проводится объективная оценка профессиональных навыков работника.

3.2 Оценка социально-экономического эффекта разработанных мероприятий

Эффективность является наиболее общей характеристикой, которая сравнительно показывает результативность применения организационной системой одного либо нескольких факторов в процессе оказания и реализации услуг:

- степень использования ресурсов;
- целесообразность организационной структуры и системы управления;
- социальные взаимоотношения в коллективе и прочее.

Проблема оценки эффективности проектов развития весьма многогранна, что объясняет разнообразие существующих подходов и методик оценки эффективности проектов.

Эффективность улучшения управления трудовым потенциалом оценивается в сочетании с реализацией стратегии роста, основанной на внутренних преимуществах.

Реализация данной стратегии невозможна без формирования системы управления трудовым потенциалом, основанной на характеристиках

предприятия, именно кадровая стратегия является основой реализации этой стратегии, поскольку обеспечивает соответствие работников производственные нужды предприятия.

Как следствие, оценка эффективности направления совершенствования системы управления трудовым потенциалом основана на увеличении прибыли.

Увеличение прибыли оценивается с учетом затрат, необходимых для улучшения предлагаемых площадей.

Поскольку речь идет о реализации стратегии роста, оценка основана на увеличении выручки. Выручка увеличивается за счет повышения конкурентоспособности продукции компании, прежде всего с точки зрения внутренних преимуществ.

Оценки роста выручки основаны на данных отдела маркетинга. Компания может расширить продажи продукции при условии усиления внутренних преимуществ по технологической составляющей на 42,22 %.

Предполагается, что данный показатель является эффектом совершенствования системы управления трудовым потенциалом по выручке.

За счет рекомендаций выручка ($V_{пл}$) составляет:

$$V_{пл} = 466980 \times 1,4422 = 664139 \text{ тыс. руб.}$$

Исходя из предполагаемой с учетом рекомендаций выручки, себестоимость продаж ($C_{пр.пл.}$) составит:

$$C_{пр.пл.} = 664139 \times 0,6521 = 433052 \text{ тыс. руб.}$$

Валовая прибыль ($\Pi_{пл}$) с учетом рекомендаций составит:

$$\Pi_{пл} = 664139 - 433052 = 231087 \text{ тыс. руб.}$$

Увеличение прибыли от продаж за счет совершенствования системы управления трудовым потенциалом компании составляет 68984 тыс. руб., Рентабельность продаж увеличивается на 9,03 %.

Однако эти показатели не учитывают затраты на совершенствование системы управления трудовыми ресурсами, сумма которых состоит из разовых и текущих расходов организации.

Единовременные расходы производятся только для реализации рекомендаций по совершенствованию системы управления трудовым потенциалом.

Менеджер по персоналу участвует в разработке документов, так как это его обязанности, указанные в должностных инструкциях, поэтому компания не несет дополнительных расходов.

В то же время руководители департаментов не обязаны разрабатывать должностные инструкции и материалы для оценки профессиональных знаний сотрудников.

В общей сложности в организации насчитывается 20 должностей, и наем менеджеров не производится, поэтому требуются документы на 15 должностей.

Сложность разработки одного документа установлена 4 часа.

Расчет единовременных затрат представлен в табл. 13.

Таблица 13 – Единовременные затраты на совершенствование системы управления трудовым потенциалом в ООО «Солнечные окна», тыс. руб.

Вид затрат	Сумма
Доплата руководителям за разработку документов	49,80
Отчисления во внебюджетные фонды	14,94
Итого	64,74

Средняя стоимость одного часа работы для менеджеров (H_{cp}) оценивается исходя из общего рабочего времени в 1973 часа:

$$H_{cp} = 12 \times 68,2 \div 1973 = 0,415 \text{ тыс. руб./час.}$$

На 15 должностей разрабатываются два документа с трудоемкостью 4 часа на каждый документ. Общая трудоемкость (T) составит:

$$T = 15 \times 2 \times 4 = 120 \text{ часов.}$$

Доплата руководителям (D) за разработку документов составит:

$$D = 0,415 \times 120 = 49,80 \text{ тыс. руб.}$$

Отчисления во внебюджетные фонды ($BФ$) при ставке в 30 % составят:

$$ВФ = 0,3 \times 49,80 = 14,94 \text{ тыс. руб.}$$

Текущие затраты на улучшение системы управления персоналом компании включают в себя дополнительные выплаты менеджеру по персоналу, поскольку он выполняет функции менеджера, дополнительные выплаты сотрудникам за предложения по улучшению производственной деятельности и расходы на обучение.

Текущий расчет стоимости представлен в таблице 14.

Таблица 14 – Текущие затраты на совершенствование системы управления трудовым потенциалом в ООО «Солнечные окна», тыс. руб.

Вид затрат	Сумма
Доплата Менеджеру по персоналу	240
Доплаты работникам за предложения по совершенствованию деятельности	6952
Отчисления во внебюджетные фонды	2158
Обучение персонала	445
Итого	9795

Заработная плата специалиста по управлению персоналом составляет 40 тысяч рублей, исходя из вознаграждения руководителей компании, устанавливается в размере 60 тысяч рублей.

Дополнительные платежи в год:

$$Д = 12 \times (60-40) = 240 \text{ тыс. руб.}$$

Поскольку размер доплаты работникам за предложения по улучшению производственной деятельности заранее неизвестен, она устанавливается в размере 18 % от фонда оплаты труда на предприятии:

$$Д = 0,18 \times 38622 = 6952 \text{ тыс. руб.}$$

Отчисления во внебюджетные фонды составят:

$$ВФ = 0,3 \times (240+6952) = 2158 \text{ тыс. руб.}$$

Расходы на обучение устанавливаются на основании данных бухгалтерского учета расходов на обучение в 2018 году, которые составили 844 тысячи рублей.

По словам специалиста по персоналу, фактические потребности в обучении сотрудников составляют 1289 тыс. руб. в год. Увеличение стоимости (З) составляет:

$$З = 1289 - 844 = 445 \text{ тыс. руб.}$$

Расчет общей стоимости совершенствования системы управления трудовым потенциалом представлен в таблице 15.

Таблица 15 – Затраты на совершенствование системы управления трудовым потенциалом в ООО «Солнечные окна», тыс. руб.

Вид затрат	Сумма
Единовременные затраты	65
Текущие затраты	9795
Итого	9860

Общая стоимость совершенствования системы управления трудовым потенциалом на предприятии составляет 9860 тыс. руб.

Оценка экономического эффекта от рекомендаций по совершенствованию системы управления трудовым потенциалом представлена в таблице 16.

Таблица 16 – Экономический эффект рекомендаций по совершенствованию системы управления трудовым потенциалом в ООО «Солнечные окна», тыс. руб.

Показатель	Значение
Прирост выручки	197159
Прирост прибыли от продаж	68984
Затраты на совершенствование системы управления трудовым потенциалом	9860
Прирост прибыли от продаж с учетом затрат	59124

Прирост прибыли от продаж с учетом затрат составит:

$$П_{\text{пл}} = 68984 - 9860 = 59124 \text{ тыс. руб.}$$

Поскольку затраты на совершенствование системы управления

трудовым потенциалом окупаются, предлагаемые рекомендации эффективны для предприятия.

Кроме того, социальный эффект создается за счет повышения удовлетворенности работников своей работой.

Внедрение мероприятий по улучшению системы управления трудовым потенциалом позволяет выработать оптимальный путь преодоления наиболее актуальных проблем, оценить и закрепить навыки, выработанные в ходе обучения, а, следовательно, повышение эффективности и достижения желаемых результатов.

Если говорить об экономическом эффекте от мероприятий, то он достигает своего максимума в течении первых двух-трех месяцев, а затем стабилизируется.

В целом, можно с уверенностью судить о том, что предложенные мероприятия, направленные на улучшение развития системы управления человеческими ресурсами, помимо выполнения основного своего предназначения приносят для организации высокий экономический эффект, а также повышает эффективность управления персоналом и затрат на данный процесс.

В целом реализация данных мероприятий будет способствовать укреплению связей между персоналом, повышению квалификации персонала и укреплению позиций на рынке.

Заключение

На сегодняшний день трудовой потенциал – это рабочая сила, которая рассматривается в совокупности ее качественных характеристик. Это позволяет:

- оценить степень использования прогнозируемых возможностей как одного работника, так и их совокупности в целом;
- обеспечить качественный (структурный) баланс в развитии личностных и материальных факторов производства.

Структура персонала ООО «Солнечные окна» характеризуется следующими особенностями:

- структура персонала по категориям, можно отметить, в целом является рациональной, с учетом специфики деятельности организации. Менеджеры составляют около 20 % всех сотрудников (в 2016 году чуть больше, 22,45 %);

- доля женщин-работниц в структуре персонала несколько увеличивается, однако в 2018 году женщины-работницы составляли 40,92 % от общего числа работников, мужчины – 59,02 %. В структуре персонала организации преобладают работники в возрасте до 25 лет, что в целом является положительным аспектом, поскольку свидетельствует о том, что персонал организации имеет значительные перспективы развития;

- опыт работы большинства сотрудников организации большой, несмотря на то, что значительная доля сотрудников в возрасте до 25 лет, только 3 сотрудника в 2016 году, 4 сотрудника в 2017 году и 5 сотрудников в 2018 году имели опыт работы менее 5 лет. Количество сотрудников с опытом работы более 20 лет является значительным;

- наибольшая доля приходится на работников с высшим образованием, однако доля этой группы работников уменьшается с 44,90 % в 2016 году до 40,98 % в 2018 году. Доля работников, не имеющих среднего образования, составляет 6,12 % в 2016 году, 7,41 % в 2017 году и 4,92 % в

2018 году.

В результате проведенного анализа определено, что трудовой потенциал организации (количественные и качественные характеристики персонала ООО «Солнечные окна») соответствуют специфике и масштабу деятельности предприятия, а также его тактическим и стратегическим целям и задачам. Мотивация трудовой деятельности ключевых сотрудников является одним из действенных методов повышения результативности их трудовой деятельности. Основной целью мотивационного процесса является получение максимального результата от использования доступных человеческих ресурсов, что позволяет повысить общую эффективность и прибыльность современной организации. Выявлено, что система развития персонала является важной составляющей системы управления персоналом. Именно от данного показателя зависит заинтересованность сотрудников в работе.

Таким образом, в ООО «Солнечные окна» существуют следующие проблемы управления трудовым потенциалом:

- в будущем низкая удовлетворенность работников и отсутствие внимания к осуществленной работе могут приводить к уменьшению результативности использования заработной платы для получения дохода;
- увеличение численности персонала с высокой скоростью не позволяет руководству организации контролировать эффективность трудоустройства вновь нанятых сотрудников, поскольку отсутствуют механизмы оценки бизнеса персонала компании;
- отсутствует оценка персонала, что уменьшает результативность мониторинга пригодности сотрудников потребностям ООО «Солнечные окна». Нематериальные стимулы для повышения эффективности деятельности персонала ООО «Солнечные окна» не используются.

Таким образом, выделены следующие направления совершенствования системы управления трудовым потенциалом на предприятии:

- повышение квалификации сотрудников и их ориентацию на

консалтинговую деятельность предприятия;

- совершенствование кадровой документации предприятия;
- для совершенствования системы управления персоналом

необходимо разработать следующие организационные документы:

а) посредством разработки Положения о системе управления персоналом обеспечивается связь между отдельными областями управления персоналом в организации и формируются цели организации в отношении управления персоналом;

б) Положение об обучении позволяет работнику более эффективно удовлетворять потребности, связанные с работой в организации, благодаря развитию профессиональных навыков, обучение воспринимается как нематериальный стимул;

в) использование пункта оценки создает объективную возможность для формирования представлений о профессионализме работника не только в руководстве компании, но и в работниках организации;

г) в соответствии с Положением о трудоустройстве на предприятие привлекаются работники с необходимой квалификацией, кроме того, проводится объективная оценка профессиональных навыков работника.

Повышение эффективности системы управления трудовым потенциалом на предприятии определяется следующими показателями:

- увеличение выручки составляет 197159 тыс.
- рост прибыли от продаж составляет 68984 тыс. руб.
- увеличение продаж с учетом затрат составляет 59124 тыс. руб.

Список используемой литературы

1. Андреева И. Н. Управление кадрами. Руководство для персонала и топ-менеджмента / И. Н. Андреева. СПб. : БХВ-Петербург, 2016. 416 с. Текст : непосредственный
2. Беляцкий Н. П. Управление персоналом / Н. П. Беляцкий. М. : Современная школа, 2016. 448 с. Текст : непосредственный
3. Бразевич С. С. Специфика современной модели управления людьми в организации / С. С. Бразевич. Текст : непосредственный // Научная мысль. 2015. № 3 (17). С. 33-35.
4. Васильев Д. И. Новые объяснения понятий человеческие ресурсы, управление человеческими ресурсами / Д. И. Васильев. Текст: непосредственный // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 12 (63). С. 215-220.
5. Веснин Р. В. Основы менеджмента / Р. В. Веснин. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. 315 с. Текст : непосредственный
6. Витик С. В. Управление системой мотивации персонала / С. В. Витик. Текст : непосредственный // Достойный труд – основа стабильного общества : сборник статей VII Международной научно-практической конференции. 2015. С. 28-33.
7. Виханский О. С. Менеджмент : человек, стратегия, организация, процесс / О. С. Виханский, А. И. Наумов. М. : Изд-во МГУ, 2018. 492 с. Текст : непосредственный
8. Ганэ В. А. Особенности использования корпоративной стратегии в управлении персоналом на инновационном предприятии / В. А. Ганэ, Н. А. Гончарук. Текст : непосредственный // Новости науки и технологий. 2016. № 3 (38). С. 3-9.
9. Герасимов Б. Н. Методологические инструменты исследования и оценки эффективности процесса управления персоналом организации / Б. Н.

Герасимов. Текст : непосредственный // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2018. № 2. С. 160-169.

10. Гладкий А. А. Традиционные и современные подходы к оценке эффективности управления персоналом / А. А. Гладкий. Текст : непосредственный // Матрица научного познания : науч. электрон. журн. 2019. № 6. С. 130-133.

11. Горина М. С. Управление персоналом предприятия и методы оценки его эффективности / М. С. Горина. Текст : непосредственный // Modern Economy Success. 2019. № 3. С. 15-22.

12. Еременко Д. Н. Выбор эффективной организационной стратегии, основа развития системы управления персоналом / Д. Н. Еременко. Текст : непосредственный // Ростовский научный журнал. 2017. № 1. С. 229-233.

13. Кожевина О. В. Ключевые факторы управления эффективностью менеджеров компании / О. В. Кожевина. Текст : непосредственный // Менеджмент в России и за рубежом. 2017. № 6. С. 91-96.

14. Коленченко К. Г. Традиционный и современный подход к оценке персонала / К. Г. Коленченко. Текст : непосредственный // Гуманитарный научный журнал. 2018. № 1. С. 90-102.

15. Колесникова Ю. В. Пути построения эффективной системы стратегического управления персоналом / Ю. В. Колесникова, М. В. Ватолина. Текст : непосредственный // Экономика и социум. 2017. № 4 (35). С. 738-741.

16. Кондрачук О. Е. Оценка эффективности системы управления персоналом предприятия / О. Е. Кондрачук. Текст : непосредственный // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. № 1/2. С. 55-58.

17. Короленко Ю. Н. Стратегия управления персоналом важнейшая составляющая в управлении организации / Ю. Н. Короленко. Текст : непосредственный // Современные технологии управления персоналом. Симферополь, 2016. С. 33-38.

18. Кушу С. О. Анализ проблем оценки эффективности управления персоналом в организации при процедуре импортозамещения / С. О. Кушу. Текст : непосредственный // Естественно-гуманитарные исследования. 2019. № 23 (1). С. 48-50.
19. Мамедова Ю. А. Мотивация персонала, как функция управления современной организации / Ю. А. Мамедова. Текст : непосредственный // Междунар. журн. гуманит. и естест. наук. 2018. Т. 6, № 1. С. 81-83.
20. Мироседи С. А. Подходы к оценке системы управления персоналом предприятия / С. А. Мироседи. Текст : непосредственный // Актуальные региональные вопросы экономики и управления в условиях инновационной экономики. Волгоград, 2016. С. 106-108.
21. Оценка эффективности кадровых мероприятий на основе оценки приращения человеческого капитала организации / И. А. Александров [и др.]. Текст : непосредственный // Экономические науки. 2019. № 9 (178). С. 44-47.
22. Родникова В. В. Функция мотивации в системе управления персоналом : кризис теории и реальности / В. В. Родникова. Текст : непосредственный // Молодой ученый. 2018. № 21 (207). С. 299-300.
23. Селентьева Д. О. Совершенствование системы управления персоналом организации / Д. О. Селентьева. Текст : непосредственный // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2018. № 12-1. С. 81-86.
24. Симилян Н. А. Оценка эффективности управления персоналом / Н. А. Симилян, О. Л. Перерва. Текст : непосредственный // Азимут научных исследований : экономика и управление. 2016. Т. 5, № 4. С. 336-338.
25. Суханов Е. В. Формирование и развитие инновационного подхода по управлению человеческими ресурсами / Е. В. Суханов. Текст : непосредственный // Стратегическое планирование развития территорий. 2016. С. 402-405.
26. Таланова Н. В. Взаимосвязь стратегии управления организацией и стратегии управления персоналом / Н. В. Таланова. Текст :

непосредственный // Вестник Российского университета кооперации. 2015. № 3 (21). С. 73-77.

27. Фролова М. В. Критерии оценки эффективности управления кросс-функциональными командами / М. В. Фролова. Текст : непосредственный // Экономические науки. 2016. № 3 (136). С. 38-41.

28. Хабарова Ю. А. Подходы к оценке эффективности управления персоналом / Ю. А. Хабарова. Текст : непосредственный // Материалы конференций ГНИИ «Нацразвитие». Февраль 2018 : сб. избр. ст. Междунар. науч. конф. Красноярск, 2018. С. 94-96.

29. Хадасевич Н. Р. К вопросу оценки результативности управления персоналом в организации / Н. Р. Хадасевич. Текст : непосредственный // Управление экономическими системами. 2018. № 1 (107). С. 18.

30. Харченко В. Л. Система грейдов как эффективный инструмент управления персоналом / В. Л. Харченко. Текст : непосредственный // Аллея науки. 2019. Т. 4, № 1 (28). С. 618-620.

31. Харченко И. М. Мотивация как функция управления / И. М. Харченко, А. А. Балькина. Текст : непосредственный // Изв. Акад. упр. : теория, стратегии, инновации. 2016. № 1 (17). С. 48-50.

32. Чугунов А. Г. Концептуальные инновации изменения системы обучения управлению человеческими ресурсами / А. Г. Чугунов. Текст : непосредственный // Управленческие науки в современной России. 2016. Т. 1. № 1. С. 439-444.

Приложение А

Основные документы в области управления персоналом в ООО

«Солнечные окна»

Правила внутреннего распорядка – прием на работу и перевод на другую работу:

- определенные правила для командировок;
- установлены права и обязанности работников;
- определены права и обязанности работодателя – нет указания времени работы и отдыха работников;
- нет инструкций по правилам стимулирования и штрафов.

Положение о материальном стимулировании – установленный порядок определения материального денежного вознаграждения руководству организации-собранию учредителей общества:

- порядок определения фонда материального стимулирования устанавливается руководителем организации
 - установить основные показатели для выплаты бонусов:
 - а) пропорционально вознаграждению;
 - б) с использованием показателя участия в труде;
 - установлена индивидуальная система оплаты труда менеджеров;
 - можно платить бонусы;
 - возможность предоставляется;
 - единовременные выплаты вознаграждений – нет показателей для выплаты вознаграждения руководству компании;
 - отсутствует указание на порядок определения суммы бонусов для руководителя организации - это определяется приказом руководителя;
 - возможность выплаты бонусов не регулируется на уровне позиции.

Продолжение Приложения А

- нет четких указаний о распределении работника по бонусному фонду;
- нет четкого указания порядка определения оснований для бонусов;
- фактически нет системы поощрения личной инициативы сотрудников;
- отсутствует указание порядка определения вознаграждения руководителей, а в списке;
- вознаграждение для руководства шире, чем для других работников.

Положение о сертификации – установлена концепция аттестации работников, определены цели сертификации:

- установленные виды сертификации, а также категории работников, подлежащих и не подлежащих сертификации;
- установлены этапы аттестации работников;
- установлен порядок регистрации результатов сертификации – отсутствует ссылка на статью 81 Трудового кодекса Российской Федерации.
- цели состоят в том, чтобы улучшить отбор персонала, однако сертификация является формой окончательного, а не предварительного контроля соответствия работника занимаемой должности;
- нет указания процедуры и возможных направлений использования результатов сертификации;
- отсутствует ссылка на обязательное участие в аттестации представителя выборного органа профсоюза, что прямо указано в части 3 статьи 81 ТК РФ;
- аттестация включает оценку личностных качеств работника, однако этот тип оценки персонала предусматривает только оценку квалификации с точки зрения соответствия занимаемой должности;

Продолжение Приложения А

- нет никаких указаний на порядок обращения работника к результатам аттестации;

- нет указания типов решений, которые могут быть приняты по результатам сертификации;

- отсутствует указание на срок, в течение которого менеджер работника может принять решение по результатам аттестации.

Правила подбора персонала – устанавливаются лица, ответственные за отбор, отбор и расстановку работников:

- установлен порядок планирования, подбора и подбора персонала в организации;

- источники найма были установлены – в организации нет специалиста по персоналу, который отвечает за наем персонала;

- нет четкой процедуры планирования потребности в персонале;

- нет указания на анализ резюме публикаций при подборе персонала;

- нет никаких признаков того, что можно публиковать объявления для найма персонала;

- нет указаний на возможность использования специальных тестов или других методов для определения соответствия кандидата той должности, на которую он претендует;

- установил единую последовательность подбора персонала для всех кандидатов, независимо от их должности;

- нет инструкций по порядку расстановки кадров, только описание системы документирования;

Положение об обучении персонала – устанавливает цель и принципы обучения сотрудников организации:

- установлены конкретные формы обучения сотрудников;

Продолжение Приложения А

- система компенсации стоимости части обучения работника определяется в зависимости от стажа работы в организации;
- отсутствует указание на порядок сбора заявок на обучение работника;
- отсутствует указание порядка выбора учебного заведения и конкретных образовательных программ для внешнего обучения;
- нет указания на получение работниками права на образование;
- нет указания на обязательство работника работать в течение определенного периода после обучения;
- нет указаний на наставничество как одну из внутренних форм обучения;
- существуют формы мониторинга результатов обучения только для нескольких форм обучения.

Приложение Б

Документы по совершенствованию системы управления трудовым потенциалом персонала ООО «Солнечные окна».

Проект Положения о системе управления персоналом - кадровая стратегия, ориентированная на участие работников в совершенствовании производственной деятельности компании. Он основан на поощрении работников повышать профессиональные навыки, необходимые для достижения целей, поставленных перед работниками, участия работников в улучшении производственной деятельности и соответствия вознаграждения сотрудникам в деятельности компании.

– сформированы следующие подсистемы управления персоналом предприятия:

а) стимулирование труда.

На основании соответствия между участием работника в деятельности компании и вознаграждением. Он дополняется поощрением лучших сотрудников через обучение

б) привлечение персонала. Компания привлекает персонал на основе разумного установления количественных показателей и требований к персоналу. В течение тестового периода стремится к наиболее разумной оценке результатов работы сотрудников.

в) оценка персонала. Он направлен на получение как руководством, так и работниками объективной оценки профессиональных навыков работников предприятия с учетом его производственных потребностей.

г) обучение персонала. Компания предлагает всем сотрудникам равные возможности для повышения их профессиональных навыков, но поощряет сотрудников, которые наиболее активно участвуют в деятельности компании, обучать

Продолжение Приложения Б

– порядок взаимодействия сотрудников и руководства компании формируется:

а) обнадеживающие предложения по улучшению производственной деятельности

б) доведение результатов оценки бизнеса до сотрудников

в) информирование работников о целях производственной деятельности организации и результатах деятельности предприятия

Проект должностной инструкции менеджера по персоналу на основании должностных инструкций управленческого персонала:

– относится к категории менеджеров

– может разработать проекты документов по управлению персоналом

– право давать руководителям руководящие указания по улучшению управления персоналом

– участвует в разработке стратегии компании

– участвует в разработке мероприятий по совершенствованию управления организацией

– отвечает за основные аспекты управления персоналом в организации

Проект Положения о материальном стимулировании основан на положении о финансовом стимулировании:

– порядок установления стимулов для работников за предложения по улучшению производственной деятельности

– необходимо более подробно регламентировать порядок оплаты труда работников, занятых в производственной деятельности. Необходимо учитывать объем выполненных работ, отсутствие жалоб на качество и профессиональные навыки сотрудников. Установление вознаграждения должно быть разумным и понятным для сотрудников компании.

Продолжение Приложения Б

Проект Положения о подборе персонала основан на Правилах отбора персонала:

- обоснование необходимости в дополнительных сотрудниках осуществляется путем подачи заявок менеджеру по персоналу. Заявка должна содержать количественное требование, описание требований к работнику и обоснование необходимости в дополнительном работнике.

- менеджер по персоналу составляет должностные инструкции, основанные на заявлениях, которые используются в процессе найма

- для подбора персонала менеджер по персоналу использует специальные методы в зависимости от требований к должности. В процессе отбора персонала результаты фиксируются в специальных формах, разработанных менеджером по персоналу.

- во время трудоустройства наставника назначается новый сотрудник, и целевые показатели на период адаптации составляются в соответствии с должностными инструкциями, которые согласовываются с работником и руководителем. В конце теста оценка основана на этих показателях, основанных на оценке наставника и менеджера. Решение о соответствии сотрудника принимает наставник, менеджер сотрудника и менеджер по персоналу

Проект Положения об оценке персонала разработан на основании Положения об аттестации:

- оценка персонала проводится в форме сертификации и оценки бизнеса

- правила оценки бизнеса разрабатываются менеджером по персоналу, а конкретные требования к сотрудникам разрабатываются руководителями отделов и согласовываются с менеджером по персоналу

Продолжение Приложения Б

- оценка бизнеса может быть только источником информации для поощрения сотрудников в виде премий и принятия решений о необходимости обучения сотрудников в организации

- результаты оценки бизнеса доводятся до сведения сотрудников организации, чтобы они более разумно отражали уровень профессиональных навыков и необходимость их повышения

- оценка бизнеса включает оценку работы сотрудника и профессиональных знаний. Оценка профессиональных знаний осуществляется только в той степени, которая необходима для эффективной работы работника. Если планируется разработка новых видов продукции или технологических изменений, сотрудник также должен быть знаком с перспективами улучшения деятельности компании;

- оценка бизнеса проводится только в отношении работников производственного и сбытового подразделений предприятия

Проект Положения об обучении основан на Положении об обучении персонала:

- обучение персонала является формой стимулирования работников, поэтому организация проводит обучение всех работников только в минимальной степени в соответствии с требованиями законодательства или предполагаемыми потребностями предприятия. По отношению к другим направлениям обучения оно проводится только по отношению к работникам предприятия, которые демонстрируют самые высокие результаты.

- проведение текущего обучения основано на подаче запросов руководителями отделов к менеджеру по персоналу для обучения сотрудников, а также на перспективах улучшения деятельности компании. Менеджер по персоналу оценивает обоснованность заявок и создает список сотрудников, которые в любом случае проходят обучение. По отношению к

Продолжение Приложения Б

- другим сотрудникам составляется список, обучение для которого проводится только в порядке поощрения.

- стимулы работников к радиационному облучению основаны на результатах оценки бизнеса и предложении непосредственного руководителя поощрять работника предприятия

- менеджер по персоналу создает единый график обучения. В соответствии с установленными в компании стандартами затрат на обучение сотрудников, выбираются образовательные организации, в которых предполагается обучение сотрудников.

- наставничество является формой обучения сотрудников, поэтому вознаграждение устанавливается для наставников

- мониторинг результатов обучения может состоять из демонстрации практических навыков, приобретенных работником во время обучения. Кроме того, сотрудник может составить отчет о результатах получения профессиональных знаний, принять участие в решении проблемы, требующей использования навыков, приобретенных сотрудником.

- обучение работников предприятия может быть оплачено в полном объеме как часть поощрения или только в части стоимости обучения