



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра экономики предприятия природопользования и учетных систем

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(бакалаврская работа)
по направлению подготовки 38.03.01 Экономика
(квалификация – бакалавр)

На тему «Разработка мероприятий по повышению эффективности организации труда на предприятии»

Исполнитель Корецкая Алина Грантовна

Руководитель к.г.н., доцент Аракелов Микаэл Сергеевич

«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой _____

доктор экономических наук, профессор

Курочкина Анна Александровна

«18» 01 2021 г.

Санкт-Петербург

2021

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические и методические аспекты организации труда на современном предприятии.....	6
1.1 Понятие и сущность организации труда на предприятии	6
1.2 Научная организация труда на предприятии как методология повышения его эффективности	14
2 Анализ организации труда на предприятии ООО «Центр СЭС» и оценка ее влияния на эффективность деятельности предприятия	22
2.1 Общая организационно-экономическая характеристика предприятия.....	22
2.2 Анализ и оценка эффективности организации труда ООО «Центр СЭС»	28
3 Разработка предложений по повышению эффективности организации труда ООО «Центр СЭС».....	39
3.1 Мероприятия по повышению эффективности организации труда ООО «Центр СЭС».....	39
3.2 Расчет экономического эффекта от предложенных мероприятий	44
Заключение	50
Список использованной литературы.....	53
Приложение	56

Введение

В условиях реформирования национальной экономики на всех уровнях управления можно выделить экономические и социально-психологические задачи по улучшению организации труда. Экономические задачи предусматривают достижение максимальной экономии живого и овеществленного труда, повышение производительности, снижение затрат на производство продукции и предоставление услуг надлежащего качества. Социально-психологические задачи заключаются в создании благоприятных условий труда и повышении культурно-технического уровня работников для обеспечения высокой их работоспособности и удовлетворения от работы.

Эффективность деятельности любого предприятия в значительной мере зависит от организации труда [18, с. 143].

Повышение уровня организации труда на участках, в подразделениях и предприятии в целом является одним из мероприятий, что приводит к улучшению результатов деятельности. В связи с этим все более значимыми встают вопросы совершенствования организации труда на предприятии как залог повышения эффективности его деятельности.

Известно, что несовершенная организация труда непременно приводит к снижению результатов деятельности любого предприятия. Именно поэтому она имеет большое значение для повышения эффективности деятельности предприятия и соответственно требует системного обеспечения и постоянного контроля со стороны его руководства. Организация труда на предприятии – это сложный и затратный процесс, который учитывает все особенности его функционирования.

Следовательно, необходимость совершенствования организации труда на каждом предприятии является актуальной проблемой в современных условиях хозяйствования. Содержание данной проблемы заключается в теоретическом обобщении отечественного и зарубежного опыта работы по организации труда, направлениям совершенствования ее элементов, которые создают предпосылки

для рационального использования трудовых ресурсов и на этой основе позволяют уменьшить издержки производства и повысить его эффективность.

Процесс организации труда на предприятии и поиск путей ее усовершенствования является достаточно сложным потому, что любое предприятие – это сложная система со своей спецификой функционирования, которую необходимо учитывать [23, с. 84].

Значительный вклад в теорию и практику организации труда внесли советские ученые. Среди публикаций начального периода развития организации труда следует отметить работы А. А. Богданова, Н. А. Витке, А. К. Гастева, Ф. Г. Дунаевского, А. А. Ерманского, П. М. Керженцова, Е. Ф. Розмирович. В них освещено содержание проблем организации труда, основные направления практического ее внедрения и состояние работы в области организации труда в то время.

В современных научных публикациях по проблемам организации труда на предприятиях значительное внимание уделяется развитию организации труда в России как в теоретическом, так и в практическом аспектах. Среди отечественных авторов, исследующих вопросы совершенствования организации труда, следует отметить Д.П. Богиню, В.М. Данюка, А.А. Гришнову, А.М. Колотая, Т.А. Костышину, М.Ю. Сандуленко, Т.В. Перепельчук. В их трудах основное внимание сосредотачивается на теоретических исследованиях организации труда. Исследованием вопросов организации труда и производства на предприятиях за рубежом занимались такие ученые, как Л.И. Нечаюк, Н.А. Телеш, В.В. Березуцкий, В.М. Гринева, К.В. Козар и другие.

Объектом исследования данной выпускной квалификационной работы является предприятие ООО «Центр СЭС».

Предметом исследования является система организации труда на предприятии.

Целью выпускной квалификационной работы является анализ системы организации труда ООО «Центр СЭС», а также разработка мероприятий по

повышению ее эффективности.

В соответствии с целью были поставлены следующие задачи:

1. Изучить теоретические и методические аспекты организации труда на современном предприятии.
2. Дать организационно-экономическую характеристику деятельности ООО «Центр СЭС».
3. Проанализировать и дать оценку эффективности системы организации труда на предприятии.
4. Разработать и экономически обосновать предложения по повышению эффективности организации труда ООО «Центр СЭС».

Структура работы сформирована в соответствии с поставленной целью и определенными для ее достижения задачами исследования. Во введении обосновывается актуальность выбранной темы исследования, определяется объект и предмет исследования, раскрываются цель и задачи. В первой главе рассматриваются теоретические и методические аспекты организации труда на современном предприятии. Во второй главе проведен анализ и дана оценка эффективности системы организации труда на предприятии ООО «Центр СЭС». В третьей главе разработаны предложения по повышению эффективности организации труда ООО «Центр СЭС» и проведен расчет экономического эффекта от предлагаемых мероприятий.

Теоретической и методической основой исследования послужили труды зарубежных и отечественных авторов, посвященные проблемам организации и нормирования труда, финансово-экономического анализа, менеджмента, организации производства.

Что касается информационной базы исследования, то в этой связи были использованы статистические материалы различных источников, а также документация самого предприятия.

1 Теоретические и методические аспекты организации труда на современном предприятии

1.1 Понятие и сущность организации труда на предприятии

Для крупных предприятий с большим оборотом особую роль играет система организации труда их работников. Сложность этого процесса обусловлена масштабами компании и возросшими требованиями к ее персоналу. Нельзя отрицать тот факт, что грамотная организация труда на предприятии является залогом его успешного и стабильного существования. Современный лидер знает, что его самый важный актив-это работники, которые работают на него. Организация труда на предприятии включает в себя такие понятия, как штатное расписание работников. Их подготовка и переподготовка, нормирование рабочего дня, система премий и штрафов, система выплаты и расчета заработной платы, а также поддержание здоровой конкуренции как стимула для профессионального роста работников [4, с. 165].

Формировать взаимоотношения между органами власти и подчиненными, а также регулировать их в случае возникновения спорных ситуаций помогают внутренние правила и нормы поведения на рабочем месте и принятый предприятием Устав. Каждый работник должен строго следовать этим правилам, которые обеспечат дисциплину и устранят некоторые неприятные рабочие моменты. Очень важно максимально оптимизировать рабочий день. При составлении расписания необходимо учитывать количество людей, работающих в смену, количество смен, их продолжительность, состояние техники, на которой будут работать сотрудники. При этом организация труда на предприятии должна происходить таким образом, чтобы вовлекать человеческий ресурс в рабочий процесс на полную мощность. Иными словами, человек должен чувствовать себя комфортно на своем рабочем месте и ничто не должно отвлекать его от работы, а, наоборот, стимулировать его к большей продуктивности [15, с. 108].

Для того чтобы повысить рентабельность, необходимо постоянное

стимулирование труда на предприятии. Это может быть сделано с помощью материальных выплат, поощрений, общественного признания заслуг работника или предоставления дополнительных социальных льгот. Наряду с позитивными мотиваторами существуют и негативные стимуляторы. К ним относятся система штрафов, обратное движение по карьерной лестнице, порицание и так далее. Выбор метода стимулирования зависит исключительно от корпоративной культуры организации, видения решения этой проблемы ее руководителем на основе опросов общественного мнения ее сотрудников по данному вопросу [9, с. 132].

Очень важным моментом является анализ платежеспособности предприятия, который, как правило, выполняет бухгалтерия. Заработная плата рассчитывается исходя из квалификации работника, его занятости на рабочем месте, переработки или недостатков. Она может быть подсчитана по количеству отработанных часов, быть в виде стабильной заработной платы, а также в виде небольшого оклада и премии, в зависимости от качества и сроков выполняемой работы. В тех случаях, когда речь идет о крупном непрерывном производстве, удобнее рассчитывать заработную плату по часам или в виде фиксированной заработной платы. Если предприятие небольшое, то сдельная работа может стать одним из стимулов для сотрудников, который будет мотивировать их на достижение лучших результатов. Выбор той или иной формы зависит от множества объективных и субъективных факторов, которые известны только руководителю и его подчиненным.

Чем более детально будет разработана организация труда на предприятии, тем легче будет осуществлять контроль за ним. Четкая иерархия и определение функций каждого участника трудового процесса станут залогом слаженной и успешной трудовой деятельности. Очень важна последовательность в ее реализации, доступность для каждого сотрудника. Максимальное эффективное использование человеческих ресурсов в процессе работы на предприятии станет залогом его успеха, главным путем его развития.

Организация работы персонала имеет большое значение для

руководителя и хорошо описывается фразой британского бизнесмена: «Заботьтесь о своих сотрудниках, и они будут заботиться о вашем бизнесе».

Эти слова принадлежат Ричарду Брэнсону, основателю корпорации Virgin Group. Она состоит из 50 000 сотрудников в 29 странах и с оборотом в 24 миллиарда долларов, по данным 2012 года.

Существует научный термин «энтропия» - мера необратимой диссипации энергии в замкнутой системе. Что касается бизнеса, то можно сказать, что мера беспорядка компании возрастает без приложения внешних сил [10, с. 162].

Точно так же, как холодильник не производит холод без электричества, так и офисные работники не занимаются самоорганизацией. Напрасная трата рабочего времени без усилий руководителя по координации своей работы.

Ведущие компании уделяют особое внимание правильной организации работы каждого сотрудника. Менеджеры понимают, что забота о своих сотрудниках вызовет у сотрудников обратную связь о компании. Психические, физические и социальные условия работника напрямую влияют как на работу, так и на результаты бизнеса в целом.

Успешные компании и их руководители понимают, что процветание бизнеса зависит от процветания сотрудников. Возвращение каждого специалиста зависит от правильной организации работы персонала [7, с. 148].

Крупная розничная сеть «Walmart» имеет большой опыт работы в области обработки и анализа данных. За это отвечает специальный отдел аналитиков, занимающийся управлением штатом в 2,2 миллиона сотрудников. Основная цель анализа состоит в том, чтобы найти взаимосвязь между финансовыми показателями и результатами деятельности каждого отдельного человека.

Компания точно оценивает затраты на замену выбывших сотрудников, анализирует причины увольнений, выявляет сценарии, которые приводят к увольнению. Эти факторы позволяют «Walmart» управлять текучестью и удерживать показатели на уровне ниже среднего по отрасли: 45% сотрудников работают в компании более пяти лет. И самое главное-компания минимизирует экономический ущерб за счет заботы о сотрудниках. В масштабах «Walmart» -

это сотни миллионов долларов ежегодно.

Управление трудом - это система научно обоснованных мероприятий, направленных на обеспечение условий для оптимального функционирования рабочей силы в производственном процессе. Они способствуют достижению наиболее высокой производительности труда и интенсивному развитию производства. В широком смысле управление трудом включает также нормирование труда, создание благоприятных условий труда, воспитание трудовой дисциплины, активности и творческой инициативы работника.

Другими словами, офисный персонал должен чувствовать себя комфортно в помещении, где он работает. На рабочем месте в офисе сотрудники проводят около трети своей жизни – 8-9 часов в сутки. Отдельные «счастливчики» доживают до 10-12 часов. Поэтому рабочие места сотрудников должны быть оборудованы в соответствии с современными стандартами офисного интерьера: удобная мебель, оборудование, интернет, офисные аксессуары. Если менеджер будет бегать по офису в поисках фломастера и ручки, чтобы записать важную информацию от клиента – не стоит ожидать продуктивной работы. Перерывы на чай и кофе не должны быть долгими. Это означает, что офис должен быть оборудован кухней со всей необходимой посудой [26, с. 84].

Понятие правильной организации работы персонала включает постановку целей и задач руководителем каждому специалисту. Правильная цель-это 90% успеха. Руководитель, организующий рабочий процесс, должен быть лидером и владеть инструментами тимбилдинга (создания и повышения эффективности командной работы).

Mcdonald's – интересный пример успешной организации работы персонала. Это рестораны работают по одной бизнес-модели, доказывая свою эффективность во всем мире. Простая и эффективная организация работы позволяет молодым и неопытным сотрудникам быстро найти свое место в коллективе.

Профессиональные навыки и опыт каждого члена команды принесут

результат только в том случае, если каждый захочет работать, развиваться вместе с компанией, быть готовым к финансовым рискам и нестабильности. Лидер бизнеса ценит именно эти качества сотрудников [30, с. 148].

Илон Маск уже стал культовой фигурой, и компания Tesla с каждым годом становится все более заметной в мире. Как организована работа в такой огромной и амбициозной компании? Главная особенность работы в Tesla заключается в том, что сотрудник решает задачи, которые до него никто не решал. Это очень трудно, но награда пропорциональна приложенным усилиям. Управленческий персонал и инженеры имеют 9-часовой рабочий день. Когда сроки поджимают, им приходится больше работать, но, когда график менее напряженный, они могут вернуться домой раньше. Сотрудники Tesla рады возможности соприкоснуться с новыми технологиями и иногда видят, как Илон проходит через завод.

Организация работы персонала предполагает четкий алгоритм действий каждого сотрудника офиса. Первым приоритетом руководителя компании является организация слаженной работы и контроль. Существует множество программ для расчета неэффективности труда и затраченного времени, так как вручную выявить проблемы в большом коллективе сложно, это требует времени для руководителя.

Благодаря использованию современных автоматизированных подходов управления процесс контроля работы сотрудников менеджером становится простым. Они автоматически генерируют отчеты и оповещения о работе каждого сотрудника [1, с. 88].

В современных условиях потребность в высокой организации труда растет по мере роста конкурентной среды и повышения эффективности производства. Плановая системная работа всегда обеспечивала и гарантирует самые высокие результаты. Система организации на высоком уровне становится гарантией эффективной деятельности в любой сфере.

Организация труда - это целая наука. Она устанавливает необходимое количество людей для определенного вида деятельности, организацию рабочих

мест, методы и приемы, создание наилучших условий труда, режим труда и отдыха.

Внутри предприятия организация труда - это взаимодействие работников друг с другом и производственными объектами, в основе которого лежит выстроенный и последовательный рабочий процесс для достижения наилучших результатов. Это самостоятельный элемент организации производства.

Но и сама организация труда является и непосредственно влияет на производственную составляющую, которая реализуется через установленную трудоемкость труда. Ведь чтобы расставить оборудование и совместить рабочие места, нужно все тщательно просчитать [16, с. 155].

Организация может быть изучена как один из способов управления, так как через нее координируется и осуществляется работа.

Наконец, организация труда есть его нормирование, потому что оно осуществляется с течением времени. Таким образом, нормирование всегда используется при планировании и осуществлении производства.

Процесс организации труда можно разделить на несколько направлений:

1) Развитие кооперации и разделения труда, основанного на разделении частей трудового процесса, в зависимости от требований к работникам и их функций, а также их тесного взаимодействия друг с другом.

2) Оснащение различных рабочих мест и объектов рабочими местами и размещение их таким образом, чтобы обеспечить оптимальную эффективность работы каждого отдельного работника.

3) Обеспечение поставки рабочих мест, ремонтных и других регламентных работ.

4) Оптимизация за счет использования специальных приемов и методов.

5) Создание комфортных условий и режима, при котором обеспечиваются разумные трудовые смены, выходные, праздничные дни.

6) Аттестация рабочих.

7) Нормирование [28, с. 149].

Разделение труда на предприятии может быть представлено тремя

видами: функциональным, профессиональным и разделением труда по квалификации.

Следует учитывать, что это очень негативно сказывается на продуктивности монотонности работы. С целью ее устранения можно периодически менять рабочие места, вводить специальные ритмы, перерывы на активный отдых и т. д. [2, с. 67].

Трудовая кооперация неразрывно связана с ее созданием. Поскольку она разделена, естественно, возникает потребность во взаимодействии. В противном случае рабочий процесс был бы невозможен. Благодаря сотрудничеству достигается оптимальное соотношение затрат труда и взаимоотношений между работниками.

Планирование, организация и поддержание необходимых условий на рабочем месте является одной из важнейших составляющих его организации.

Рабочее место – это зона, где реализуется труд. Она должна быть снабжена всеми необходимыми средствами. Он организован для одного или нескольких работников.

Организация труда работника зависит от правильной организации его рабочего места, то есть планирования и снабжения необходимыми средствами, их правильного размещения, содержания и аттестации.

Каждое рабочее место должно иметь следующие зоны: рабочая, вспомогательная и рабочая. В рабочей и эксплуатационной зонах все необходимые средства находятся в пределах досягаемости рук сотрудника. Во вспомогательных находятся те, которые нужны не так часто.

Крайне важно сохранить рабочие места, так как считается, что недостатки на них могут привести к потере двух третей рабочего времени [25, с. 92].

Условия труда и их улучшение серьезно повышают производительность труда. Ведь в основном активную жизнь ведут люди на работе. Поэтому результат, а вместе с ним и трудоспособность человека, его здоровье, социальная активность и так далее, напрямую зависят от условий.

Условия труда на рабочем месте представляют собой последовательность

ряда параметров, включающих производственную, психофизиологическую, социальную, санитарно-гигиеническую и эстетическую составляющие. Они влияют на общую работоспособность человека.

Поэтому организация условий труда должна быть направлена на их улучшение. По производственным параметрам создается новая техника, осваиваются новые технологические режимы. Остальные служат улучшению сферы производства и повышению интереса к процессу и результату труда.

Стоит добавить, что при работе с неблагоприятными условиями устанавливаются более высокие заработные платы, пенсии и другие льготы.

Охрана труда - мера технического и санитарно-гигиенического характера, обеспечивающая нормальные условия труда [31, с. 129].

Законодательно закреплены определенные правила охраны труда, которые являются обязательными для предприятий, организаций и учреждений. Они обеспечивают необходимым оборудованием и создают условия, безопасные для работы и отвечающие требованиям законодательства Российской Федерации.

В сферу охраны труда входят вопросы, проблемы, связанные с производственным травматизмом и последствиями от него. В этом аспекте существует множество документов и инструкций, обязательных для соблюдения. Все они сводятся к следующим основным требованиям [5, с. 81]:

- систематизация всех травм на производстве с целью выработки их дальнейшей профилактики;
- создание безопасных условий;
- компенсация за травмы пострадавшим от травм на производстве;
- профилактические мероприятия по предотвращению травматизма;
- соблюдение требований техники безопасности и охраны труда.

Грамотная система организации труда не может не включать в себя организацию рабочего времени, которое играет важную роль в эффективности производственного процесса. Все знают, что любая экономия в конечном счете заключается в экономии времени.

Поэтому организация рабочего времени является очень важной задачей для оптимизации в целом. При формировании режима учитывается работоспособность человека.

Таким образом, устанавливаются ежедневные, еженедельные и месячные смены и графики работы, а также отпуск сотрудников [19, с. 141].

1.2 Научная организация труда на предприятии как методология повышения его эффективности

Трудовая, научная организация труда (научное управление), процесс непрерывного совершенствования организации труда на основе научных достижений и передовых методов. Научная организация труда обычно относится к расширенному использованию человеческого труда в рамках данного трудового коллектива, например, предприятия. При социализме научный подход характерен и для организации труда внутри общества в целом.

Оригинальным новатором передовых методов организации труда был Ф. Тейлор, от имени которого и был придуман термин «Тейлоризм». Высокий уровень организации труда и производства характерен для многих современных капиталистических предприятий. Однако, как указал В. И. Ленин, «капитал организует и рационализирует труд в целях увеличения эксплуатации рабочих и повышения прибыли» [17, с. 128].

В целях максимизации прибыли, современные хозяйствующие субъекты используют все доступные средства, чтобы достичь более высокого уровня в организации в работе; они создают «научные» системы, направленные на усиление эксплуатации наемных работников и тем самым на повышение трудоемкости производства.

Научная организация труда присуща социалистическому способу производства с его характерным единством интересов общества в целом и интересов каждого отдельного работника. Задачи рациональной организации труда на научной основе были поставлены Лениным, который лично

инициировал многие практические нововведения в этой области. Руководствуясь его идеями, Коммунистическая партия и Советское государство предприняли многочисленные меры, направленные на разработку основных теоретических и практических проблем научной организации труда. В 1920 -е годы над этими проблемами уже работали более 50 научно-исследовательских организаций страны, возглавляемых Центральным институтом труда под руководством А. Специальные отделы и лаборатории были созданы при Верховном Совете по народному хозяйству народов и при многих народных комиссариатах. Совет по научной организации труда, возглавляемый В. В. Куйбышевым, был создан при Народном комиссариате Рабоче-крестьянской инспекции в 1923 г. П. М. Керженцев сыграл большую роль в расширении осведомленности общественности об общей проблеме [12, с. 134].

Дальнейшая работа по совершенствованию организации труда была тесно связана с широким распространением ударного бригадного движения, развитием стахановского движения и движения многомашинников. Были внесены значительные улучшения в практику установления норм труда. Здесь основной вклад был сделан на таких советских ученых, как А. Г. Шпак, Г. В. Орендлихер, А. М. Пунский, и А. А. Трухановым. В значении от более всеобъемлющего внедрения в научные организации для труда получили особое внимание в эти решения из в сентябре 1965 Пленума от этого Центрального комитета из самой КПСС и в двадцать третьем съезде в самой КПСС в 1966. В 1967 на Всесоюзной конференции по труду Организация в промышленности и строительстве была созвана для определения будущих путей развития в этой области.

В начале 1970-х годов в стране сложилась централизованная система планирования научной организации труда, а план научной организации труда, выполняемый производственными работниками, инженерно-техническим персоналом и офисными работниками, стал теперь самостоятельной составляющей комплексного технического, производственного и финансового плана каждого предприятия. Введены в действие государственные

статистические отчеты, составляемые предприятиями о выполнении таких планов. В ходе восьмой пятилетки (1966-70 гг.) впервые был разработан пятилетний план научных исследований по организации труда для народного хозяйства в целом. В 1971 году специальный раздел по внедрение научной организации труда было включено в общий план развития народного хозяйства СССР. В настоящее время многочисленные министерства и ведомства планируют проведение различных новых мероприятий в этой области в соответствующих отраслях промышленности, на уровне предприятий создаются соответствующие специализированные службы, создаются всесоюзные, отраслевые и республиканские центры научной организации труда [8, с. 94].

Решения двадцать четвертого Съезда КПСС 1971 года требуют дальнейшего совершенствования как теоретической, так и практической работы, направленной на внедрение научной организации труда во все отрасли и сферы Социалистического народного хозяйства.

Осуществление научной организации труда во всем народном хозяйстве призвано дать такие желаемые результаты, как дальнейшее развитие разделения труда и форм кооперации внутри коллектива, совершенствование организации и эксплуатации объектов труда, плановое внедрение рациональных процедур и методов труда, распространение передовых методов и усовершенствованных приемов установления норм труда. В равной степени преследуются такие цели, как усиление материального и морального стимулирования труда, рационализация условий труда, повышение квалификации кадров, повышение их квалификации, укрепление трудовой дисциплины, повышение творческой деятельности среди трудящихся. Эти цели распространяются на все категории трудящихся во всех отраслях и сферах народного хозяйства, хотя общие направления деятельности должны принимать конкретные формы применительно к каждой конкретной категории трудящихся.

Эти проблемы решаются путем введения в себя научные организации в

трудоустройкой может ориентировочно быть сломанным вниз в три основные группы: на экономические проблемы в достижении более высокого уровня по труда производительности труда путем лучшего использования из за работы силы, и на физические элементы, из производства; в психофизиологической проблемы в обеспечении оптимальных условий для нормального функционирования и воспроизводства в рамках работы группы; и на социальные проблемы в обеспечении условий, в которых на всестороннее и гармоничное развитие города на работника как на человека существом может занять место и труд становится более содержательным и привлекательным. Таких целей принципиально отличать от научной организации труда при социализме от любой рационализация труда, которая происходит при капитализме [21, с. 105].

Этим целям непосредственно соответствует общее значение научной организации труда. Экономически научная организация труда является средством предотвращения возможных диспропорций между уровнем развития методов и технологий производства и уровнем организации человеческого труда. Фактическая экономия времени за счет научной организации труда становится важным фактором повышения производительности труда. Лучшее использование физических элементов производства также экономит больше воплощенного труда. Когда требования научной организации труда учитываются при планировании будущих предприятий, потребностей в оборудовании и производственных процессах, реальная экономия достигается за счет труда работников, занятых эксплуатацией оборудования и выполнением процессов, которые были надлежащим образом спланированы и построены с самого начала.

Внедрение научной организации труда сохраняет здоровье работников, сохраняет их трудоспособность, продлевает их способность оставаться в рабочей силе, повышает их культурный и технический уровень, способствует реализации позиции, занятой в Программе КПСС по превращению труда в первичную потребность человека в условиях нового общества.

Проблемы внедрения научной организации труда активно

разрабатываются и в других странах [13, с. 162].

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

Таким образом, внедрение в деятельность любого предприятия научной организации труда только тогда даст свои положительные результаты, когда одновременно на всех уровнях организации будет осуществляться полное слияние законов науки и практики управления [11, с. 195].

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

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

На первом этапе, организация работы может дать хорошие результаты в том, либо ином отдельном подразделении, но далее, она уже наверняка будет нарушена и, вероятно, вызовет ряд негативных для предприятия процессов, в виде конфликтов, внутрифирменного разобщения, низкоскоростной работе отдельных подразделений и иных.

Исходя из изложенного, внедрение научной организации труда в деятельность предприятия, лишь тогда даст положительный эффект, когда объединение науки и практики управления проводиться будет одновременно, на всех уровнях управления предприятием. При этом, организовывая работу для каждого структурного подразделения, особо следует заострить внимание на

специфике его использования относительно задач всего предприятия, так как организация труда для различных категорий сотрудников всегда неоднородна.

Дальнейшее развитие науки о труде характеризуется поступательным развитием, для всех составляющих её элементов. При этом, само понятие научной организации труда, также неразрывно связано с важными элементами, как гуманизация труда и его интенсификация [24, с. 36].

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

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

Интенсификация труда обуславливает собой следующее [22, с. 178]:

- изучение и классификацию всех функций аппарата управления, а также, всех факторов, непосредственно влияющих на данные функции;
- выработку наиболее рациональных форм разделения труда и трудовых процессов на предприятии;
- модернизацию управленческой структуры организации;
- выявление и уточнение компетенции каждого работника, всех его прав и должностных обязанностей;
- нахождение всей требуемой информации, на каждом уровне управления, её объёма, способов её получения и методов её дальнейшей обработки;
- оптимизацию всех форм действующих на предприятии документов, всех существующих процессов образования документации.

Научно обоснованный учёт кадров можно также рассматривать, как один из основных элементов научной организации труда. Задача предупреждения и

предотвращения текучести кадров персонала высокой квалификации, увеличение всесторонней заинтересованности в выполняемой работе, соединены на каждом предприятии с решением таких кадровых проблем, как осознание и чёткое понимание того, где, когда и какой именно персонал может быть применён с максимальной эффективностью выполняемой им работы, и с наибольшим соответствием определённым для предприятия стратегическим целям.

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

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

В современных экономических условиях, труд человека является высокоинтенсивной, ответственной деятельностью, требующей от каждого сотрудника высокой концентрации и выполнения больших объёмов трудовых задач. Ввиду всех этих обстоятельств, во многих организациях, нередко уже используется ненормированный рабочий день, или же существуют переработки. Проводимые в сфере социальных процессов исследования, показывают, что, существующая интенсификация труда, способна спровоцировать кризис труда [20, с. 155].

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

В подобной ситуации, необходимо совершенствовать уже существующие методы организации труда, что позволит обеспечить, как экономию времени (на базе снижения затрат времени, на выполнение всех трудовых процессов),

так и улучшить, в целом, производительность труда предприятия, снизив число допускаемых ошибок, уменьшить напряженность труда сотрудников.

В условиях очень жёсткой конкурентной борьбы, практически в любой современной сфере деятельности, требуется максимально использовать трудовой потенциал персонала, но, в то же время, добиться этого, лишь путём увеличения интенсивности трудового процесса, зачастую, невозможно. В таких случаях, резервы роста следует искать в автоматизации труда. Подобные методы позволят, в итоге, экономить рабочее время сотрудников и, соответственно, в конечном счёте, в дальнейшем, позволят выполнять с повышенной эффективностью большее число трудовых операций [29, с. 137].

2 Анализ организации труда на предприятии ООО «Центр СЭС» и оценка ее влияния на эффективность деятельности предприятия

2.1 Общая организационно-экономическая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Центр санитарно-эпидемиологического сервиса» (сокращённое наименование ООО «Центр СЭС») было организовано 19.03.2003 г.

Юридический адрес совпадает с фактическим: 352800, Краснодарский край, Туапсинский район, город Туапсе, улица К. Маркса, дом 2, офис 17.

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

Единственным учредителем общества является Шагмелян Грайр Геворкович.

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

Основным направлением деятельности рассматриваемой организации является «Деятельность организаций санитарно-эпидемиологической службы» (код ОКВЭД 86.90.1). Всего организацией зарегистрировано 9 видов экономической деятельности.

Общество вправе осуществлять любые виды деятельности, не запрещённые законом.

Общество использует упрощённую систему налогообложения (УСН).

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

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

Важным преимуществом работы организации является широкий

ассортимент услуг, наличие достаточного количества квалифицированного персонала и возможность выполнения работ в короткие сроки.

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

- деятельность организаций санитарно-эпидемиологической службы;
- испытания и анализ состава и чистоты материалов и веществ: анализ химических и биологических свойств материалов и веществ; испытания и анализ в области гигиены питания, включая ветеринарный контроль и контроль за производством продуктов питания;
- судебно-экспертная деятельность;
- испытания и анализ физико-механических свойств материалов и веществ;
- деятельность по техническому контролю, испытаниям и анализу прочая;
- дезинфекция, дезинсекция, дератизация зданий, промышленного оборудования;
- деятельность по дополнительному профессиональному образованию прочая, не включенная в другие группировки;
- деятельность в области медицины прочая, не включенная в другие группировки.

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

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

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

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

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

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

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

В 2018 году, ООО «Центр СЭС» вело хозяйственную деятельность в 3 и 4 кварталах в связи с временной приостановкой лицензии на осуществление санитарно-эпидемиологической деятельности. В течение года организацией было оказано услуг и выполнено работ на общую сумму 12 470 тыс. руб. Чистая прибыль Общества за 2019 год составила 2 830 тыс. руб.

В 1 квартале 2020 года объём оказанных услуг Общества составил 5116 тыс. рублей, а чистая прибыль достигла суммы 1 358 тыс. руб.

Данные о прибылях и убытках Общества приведены в таблице 2.1.

Как видно из данных таблицы 2.1, в 1 квартале 2020 года, по сравнению с

4 кварталом 2019 года, наблюдается очень существенное (на 33 %) снижение показателей реализации услуг организации. Отчасти данное обстоятельство объясняется объективными причинами - общим снижением деловой активности в стране в начале января, в связи с большим количеством праздничных дней.

Таблица 2.1 – Основные показатели деятельности общества

Показатель	3 кв. 2019 г., тыс. руб.	4 кв. 2019 г., тыс. руб.	Темп прироста, %	1 кв. 2020 г., тыс. руб.	Темп прироста, %
Выручка	4 826	7 644	58	5 116	-33
Себестоимость	3 561	5 589	57	3 520	-33
Валовая прибыль	1 265	2 055	62	1 596	-22
Прибыль от реализации	1 265	2 055	62	1 596	-22
Прибыль от финансово-хозяйственной деятельности	1 386	2 124	53	1 648	-22
Чистая прибыль	1 075	1 755	63	1 358	-23
Рентабельность продаж	2,82	2,72	-4	2,21	-19

В то же время, стоит отметить, что темпы снижения валовой прибыли, чистой прибыли и рентабельности ниже, чем сам темп снижения показателей выручки Общества, соответственно на 33 %, 30 % и 42 %. Эти показатели говорят о росте эффективности деятельности организации. Хотя сам показатель рентабельности в 1 квартале 2020 года несколько снизился.

Отметим также, что в 4 квартале 2019 года, в сравнении с 3 кварталом, несмотря на общий рост показателей хозяйственной деятельности Общества, наблюдается снижение показателя рентабельности. По сравнению с 3 кварталом 2019 года, снижение рентабельности в 1 квартале 2020 года ещё более значительно и составляет -19 %.

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

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

В таблице 2.2 дана оценка финансового состояния ООО «Центр СЭС».

Таблица 2.2 – Оценка финансового состояния ООО «Центр СЭС», ед.

Показатель	Норматив	3 кв. 2019 г.	4 кв. 2019 г.	1 кв. 2020 г.
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2-0,5	0,12	0,21	0,14
Коэффициент быстрой ликвидности	0,6-1	0,38	0,25	0,17
Коэффициент общей ликвидности	1,5-2	1,59	1,59	0,96
Коэффициент автономии	0,5-0,7	0,63	0,66	0,47
Коэффициент финансирования	0,5-1	0,58	0,52	1,12
Коэффициент финансовой зависимости	0,3-0,5	0,37	0,34	0,53

Стоит отметить, что показатели ликвидности предприятия не совпадают с рекомендуемыми значениями. Более низкие, чем необходимо значения всех показателей ликвидности ООО «Центр СЭС» говорят о том, что предприятие неспособно быстро погасить свои долги перед кредиторами в краткосрочном периоде. Падение платёжеспособности предприятия происходит в основном из-за чрезмерного роста краткосрочной кредиторской задолженности.

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

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

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

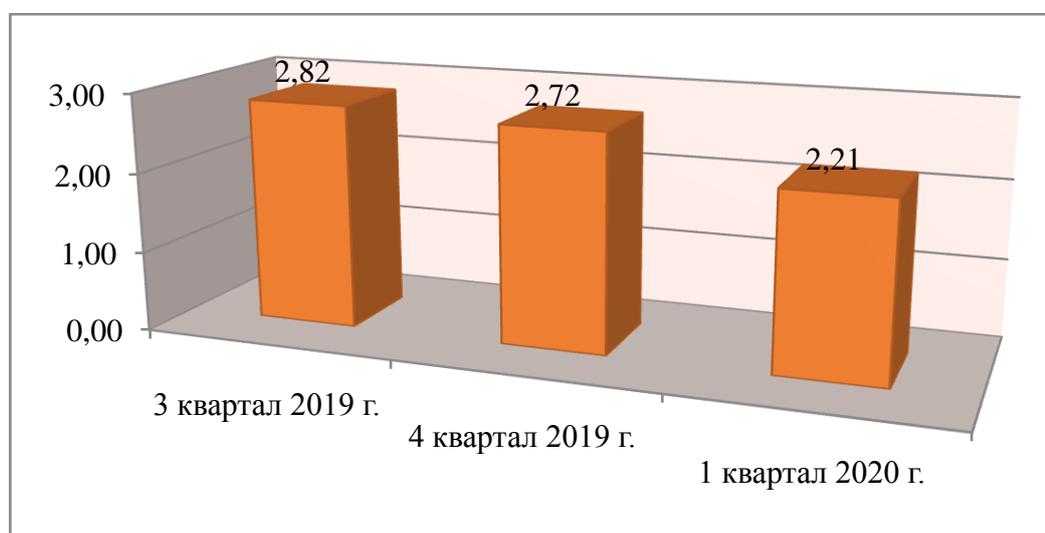


Рисунок 2.1 - Динамика рентабельности продаж ООО «Центр СЭС», %

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

Таблица 2.3 – SWOT-матрица ООО «Центр СЭС»

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

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

Для каждого поля таблицы 2.3 предложены стратегические направления развития. В отношении тех пар, выбранных с поля «СИВ», предложены мероприятия по использованию сильных сторон организации для того, чтобы

получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде.

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

Для пар находящихся на поле «СИУ», мероприятия предполагают использование силы организации для устранения угроз. Наконец, для пар, находящихся на поле «СЛУ», предложены такие мероприятия, которые позволили бы ей как избавиться от слабостей, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

Эффективность деятельности ООО «Центр СЭС», несколько ухудшилась в течение 1 квартала 2020 года. Однако, предприятие финансово устойчиво в долгосрочном периоде, имеет налаженные связи с поставщиками, стабильно увеличивает товарооборот и расширяет долю рынка. Соответственно, есть все условия для того, чтобы устранить недостатки деятельности, повысить доходность и платежеспособность, реализовать стратегию развития Общества, связанную с укреплением и расширением бизнеса. Данные усилия потребуют от компании повышения уровня эффективности управления бизнесом, что напрямую связано с возможностями улучшения работы персонала.

2.2 Анализ и оценка эффективности организации труда ООО «Центр СЭС»

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

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

недостатков линейно-функциональной структуры управления, как бюрократизм и отчуждение.

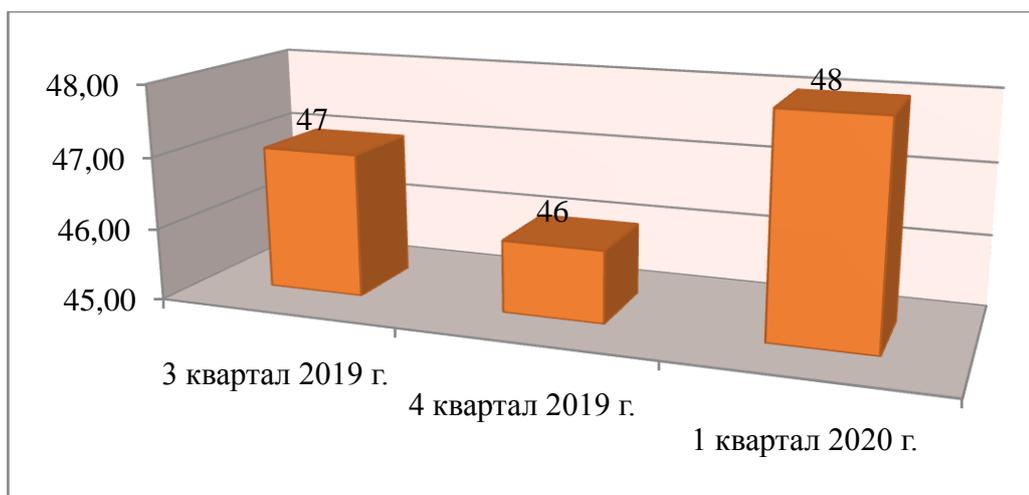


Рисунок 2.2 – Численность персонала ООО «Центр СЭС»

В штате организации на 1 января 2020 года согласно штатному расписанию состоит 48 человек. Весь персонал в ООО «Центр СЭС» делится на: основной, управленческий и обслуживающий.

1. Управленческий (директор, главный санитарный врач, работники бухгалтерии, юрист, работники отдела кадров) - 9 чел.
2. Основной персонал (врачи, мед. сестры, лаборанты) - 26 чел.
3. Обслуживающий персонал (технички, водители, экспедиторы) - 11 чел.

Структура персонала наглядно представлена на диаграмме, рисунок 2.3.

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

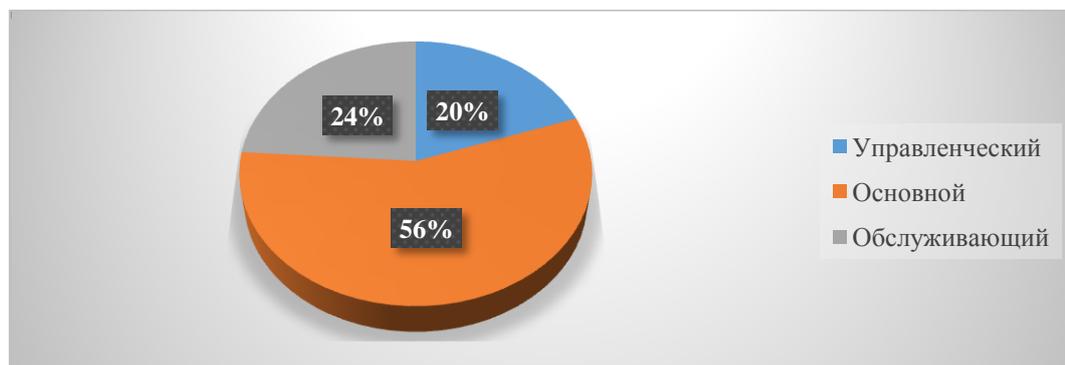


Рисунок 2.3 – Структура персонала ООО «Центр СЭС»

Возрастная характеристика персонала организации представлена нами на рисунке 2.4.

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

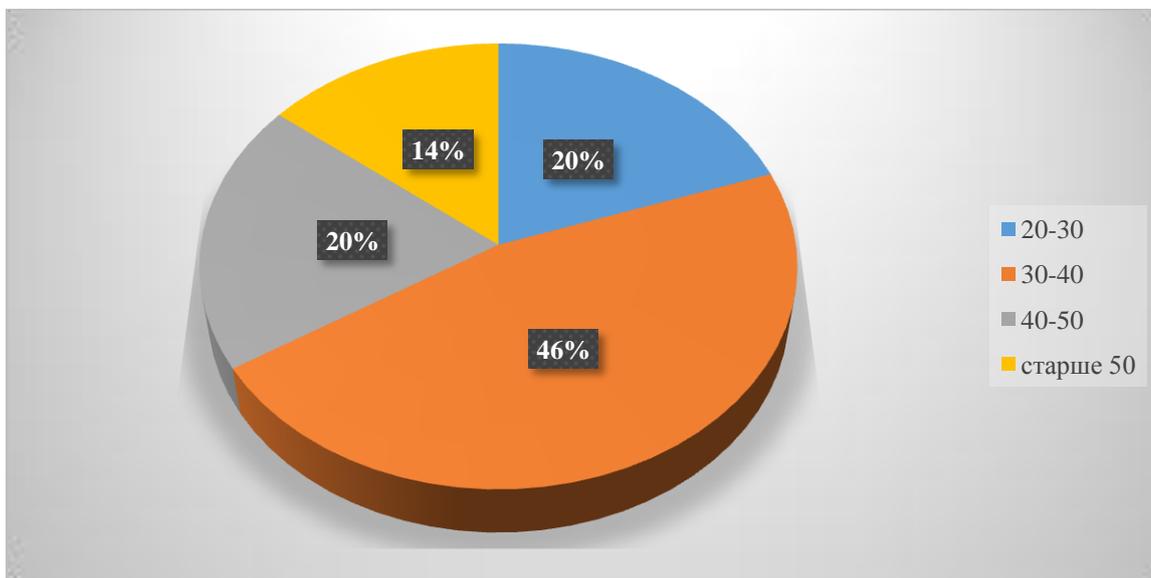


Рисунок 2.4 – Возрастная структура персонала ООО «Центр СЭС»

Как наглядно видно из рисунка 2.5, 30% сотрудников ООО «Центр СЭС» имеют высшее образование и одна треть (34%) сотрудников – неоконченное высшее образование.

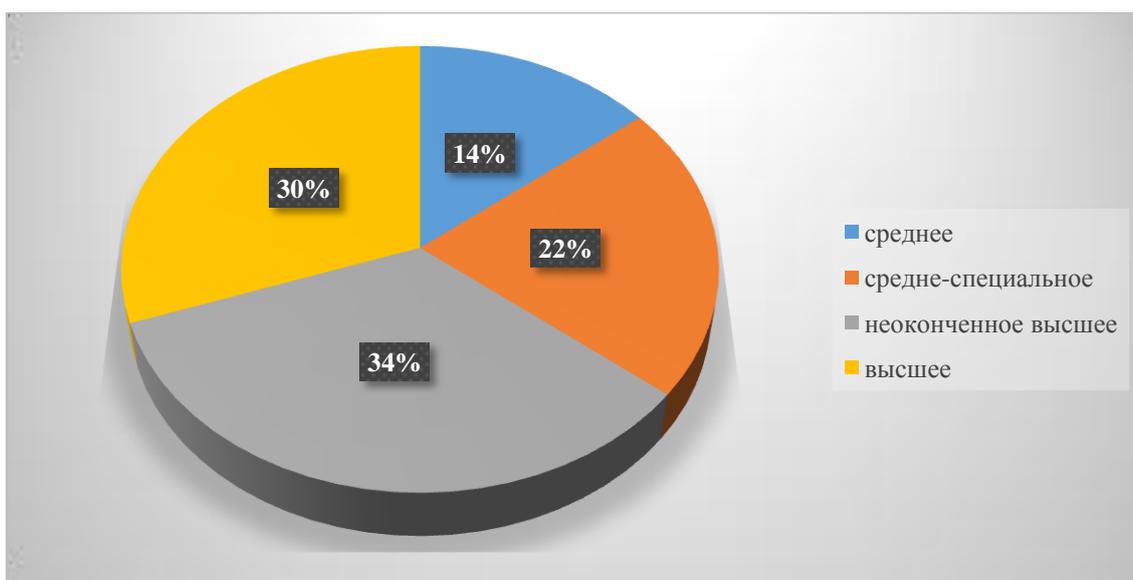


Рисунок 2.5 – Структура персонала ООО «Центр СЭС» по уровню образования

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

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

Таблица 2.4 – Система оплаты труда в ООО «Центр СЭС»

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

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

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

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

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

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

Данные по динамике фонда оплаты труда приведены на рисунке 2.6.

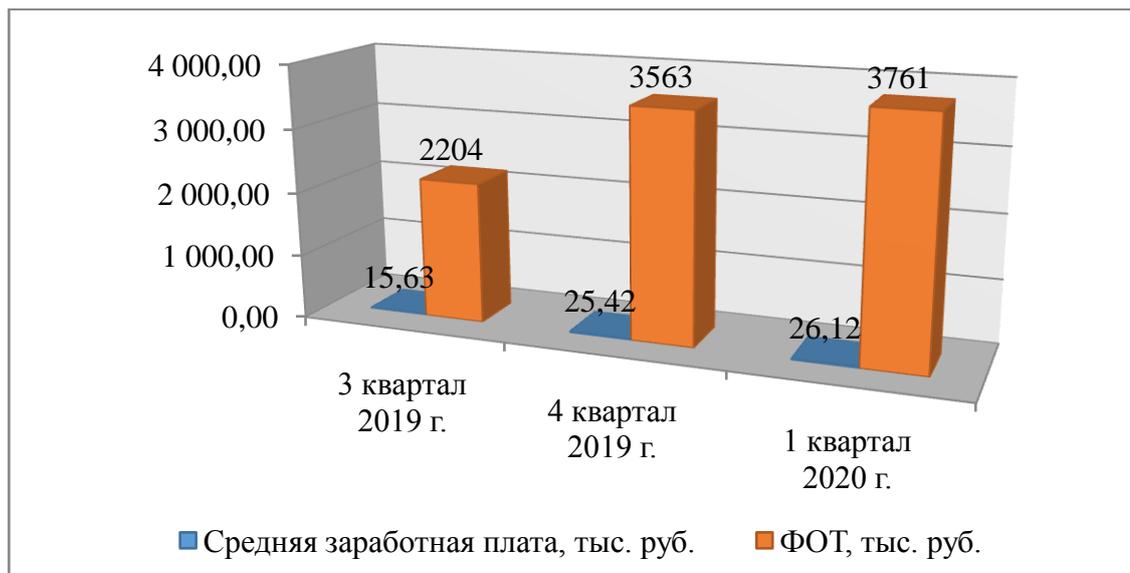


Рисунок 2.6 – Динамика фонда оплаты труда и средней заработной платы сотрудников ООО «Центр СЭС»

С начала деятельности организации наблюдается стабильный рост фонда оплаты труда, как видно из рисунка 2.6. При этом произошёл резкий (на 62 %) рост средней заработной платы сотрудников в 4 квартале 2019 года, по сравнению с предшествующим отчётным периодом. Можно отметить, что, несмотря на снижение выручки от реализации услуг в 1 квартале 2020 года, среднемесячная заработная плата сотрудников, тем не менее, возросла по сравнению с 2019 годом и составила 26120 руб.

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

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

Степень эффективности процесса труда сотрудников организации, оценим через показатель производительности труда. Рост эффективности процесса труда проявляется в увеличении количества продукции, выработанной в расчете на 1 среднего работника (рисунок 2.7).

Из рисунка 2.7 можно видеть, что в 4 кв. 2019 г. производительность

труда работников организации возросла (темп прироста составил 61%).

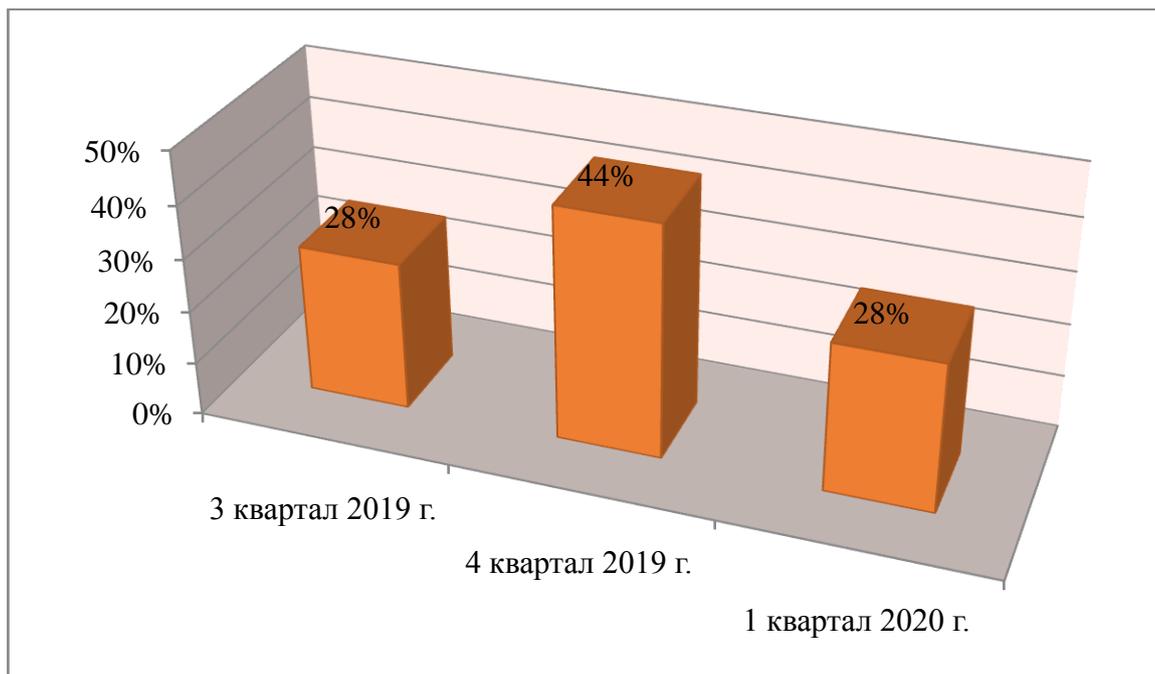


Рисунок 2.7 – Производительность труда сотрудников ООО «Центр СЭС»

В 1 квартале 2020 г. производительность труда значительно снизилась относительно 4 квартала 2019 г. (на 60 %) и составила 106 тыс. руб. на человека.

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

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

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

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

- подбор кадров при помощи рекламных объявлений в средствах массовой

- информации (интернет, газеты);
- подбор персонала через государственные центры занятости;
 - подбор персонала с использованием личных связей персонала.

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

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

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

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

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

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

Проведённый анализ организации труда ООО «Центр СЭС» в области управления персоналом показал, что документально оформленной кадровой политики в организации не существует. Также в рассматриваемой организации отсутствует Коллективный договор, Положения структурных подразделений, должностные инструкции целого ряда основных профессий. Журнал по технике

безопасности ведётся только на производстве. Выявлено, что ООО «Центр СЭС» нуждается в существенном пересмотре и улучшении общей системы управления персоналом Общества, включая как организационную, так и мотивационную составляющую, а также систему обучения и подготовки кадров.

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

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

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

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

1) Пассивная кадровая политика. Следует отметить, что в структуре организации отсутствует отдел кадров. В основном вопросы кадрового управления возложены на генерального директора предприятия, который не

может уделить им должного внимания, в силу нехватки времени. При этом организация уже достигла той численности сотрудников, при которой вполне целесообразно введение в свой штат специалиста по кадровым вопросам. На текущем этапе это может быть одна должностная единица, в сферу деятельности которой будет входить:

- разработка прогнозов, по определению текущей и перспективной потребности Общества в кадрах и источников для её удовлетворения;
- разработка кадровой стратегии и кадровой политики организации;
- функции по подбору, отбору и последующей расстановке кадров на базе оценки уровня их квалификации, личных и деловых качеств, а также контроля за правильности использования сотрудников;
- проведение аттестации работников организации;
- проведение своевременного оформления приёма, перевода, увольнения сотрудников, учёт личного состава, выдача справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности сотрудников, заполнение и хранение трудовых книжек и ведение всей установленной документации по кадровым вопросам, а кроме того - подготовка материалов для представления сотрудников к награждениям и поощрениям;
- контроль исполнения всеми руководителями подразделений законодательных актов и постановлений правительства, постановлений, приказов и распоряжений генерального директора Общества по вопросам работы с персоналом и кадровой политики;
- ведение табельного учёта, составление и выполнение графиков отпусков, контроль состояния трудовой дисциплины в подразделениях Общества и соблюдением сотрудниками правил внутреннего трудового распорядка, разработка мероприятий по укреплению трудовой дисциплины, анализ причин текучести кадров и её снижению, а также противодействие потерям рабочего времени;
- обеспечение социальных гарантий сотрудников в области занятости, соблюдения и контроль процедуры трудоустройства и переобучения

- высвобождающихся сотрудников, предоставления им всех установленных льгот и компенсаций;
- осуществление систематического анализа кадровой работы в Обществе, разработка рекомендаций по её совершенствованию;
 - осуществление ведения и сдачи установленной отчётности по учёту персонала и работе с кадрами.

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

2) Неразвитая система обучения кадров. Руководству ООО «Центр СЭС» следует намного больше внимания уделять профессиональной подготовке кадрового состава.

Из проведённого анализа видно, что количество сотрудников Общества проходящих подготовку и переподготовку незначительно, а в 1 квартале 2019 г. фактически не проводилось. Направления на повышение квалификации планируется не более трех сотрудников в год, но этого явно недостаточно. На постоянной основе планируется проводить повышение квалификации лишь исключительно руководящего состава Общества - генеральный директор, коммерческий директор, главный бухгалтер. Однако в постоянном повышении квалификации, которое должно быть организовано на базе оценки потребности и планирования обучения, также нуждаются все специалисты бухгалтерии и менеджеры по сбыту.

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

В связи с этим, для повышения стимулирования сотрудников по сбыту

предлагается ввести систему бонусных доплат.

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

Технологии, которые позволяют снижать административные расходы и риски, связанные с персоналом организации, известны давно - это аутсорсинг(то есть вывод персонала за штат организации).

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

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

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

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

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

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

3 Разработка предложений по повышению эффективности организации труда ООО «Центр СЭС»

3.1 Мероприятия по повышению эффективности организации труда ООО «Центр СЭС»

На основе проведенного нами анализа системы управления персоналом ООО «Центр СЭС», создадим модель её целевого состояния, сформулировав при этом требования к элементам системы управления персоналом и сам комплекс мер, по переходу от существующего состояния к целевому (приложение 1).

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

1. Введение в структуру Общества должности менеджера по персоналу, документационное обеспечение его прав, полномочий и обязанностей;

2. Внедрение в Обществе системы непрерывного обучения персонала, затрагивающей каждого сотрудника организации;

3. Формирование комплекса мер для мотивации сотрудников Общества для обеспечения высокой производительности их труда, противодействие текучести кадров, выработка «корпоративного духа» (рисунок 3.1).

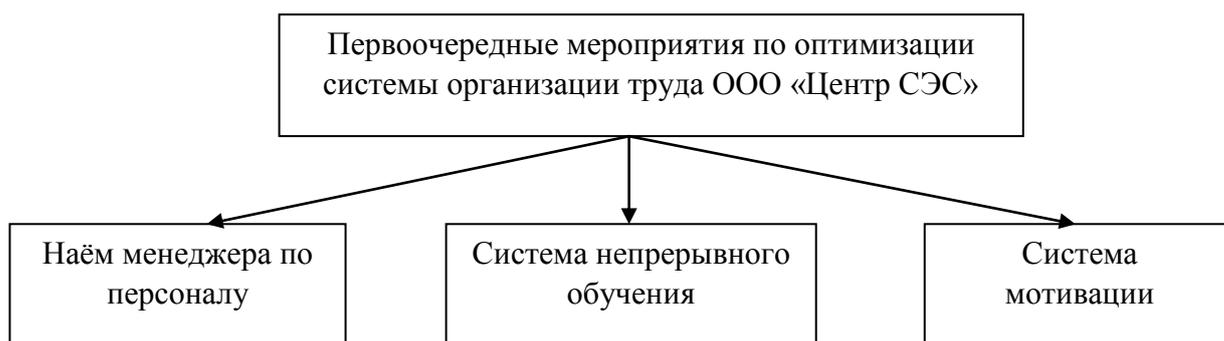


Рисунок 3.1 -Мероприятия по оптимизации системы управления персоналом ООО «Центр СЭС»

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

Рассмотрим выделенные мероприятия подробно.

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

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

Обязанности менеджера по персоналу разнообразны и будут включать:

- а) кадровое делопроизводство;
- б) качественный подбор квалифицированного персонала, согласно запросам подразделений Общества, планирование найма сотрудников;
- в) организация обучения и переподготовки сотрудников Общества;
- г) оптимизация организационной структуры Общества. Формирование кадровой политики Общества. Заработная плата данного сотрудника составит 15 тыс. руб.

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

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

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

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

Задачами внедрения системы непрерывного образования являются:

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

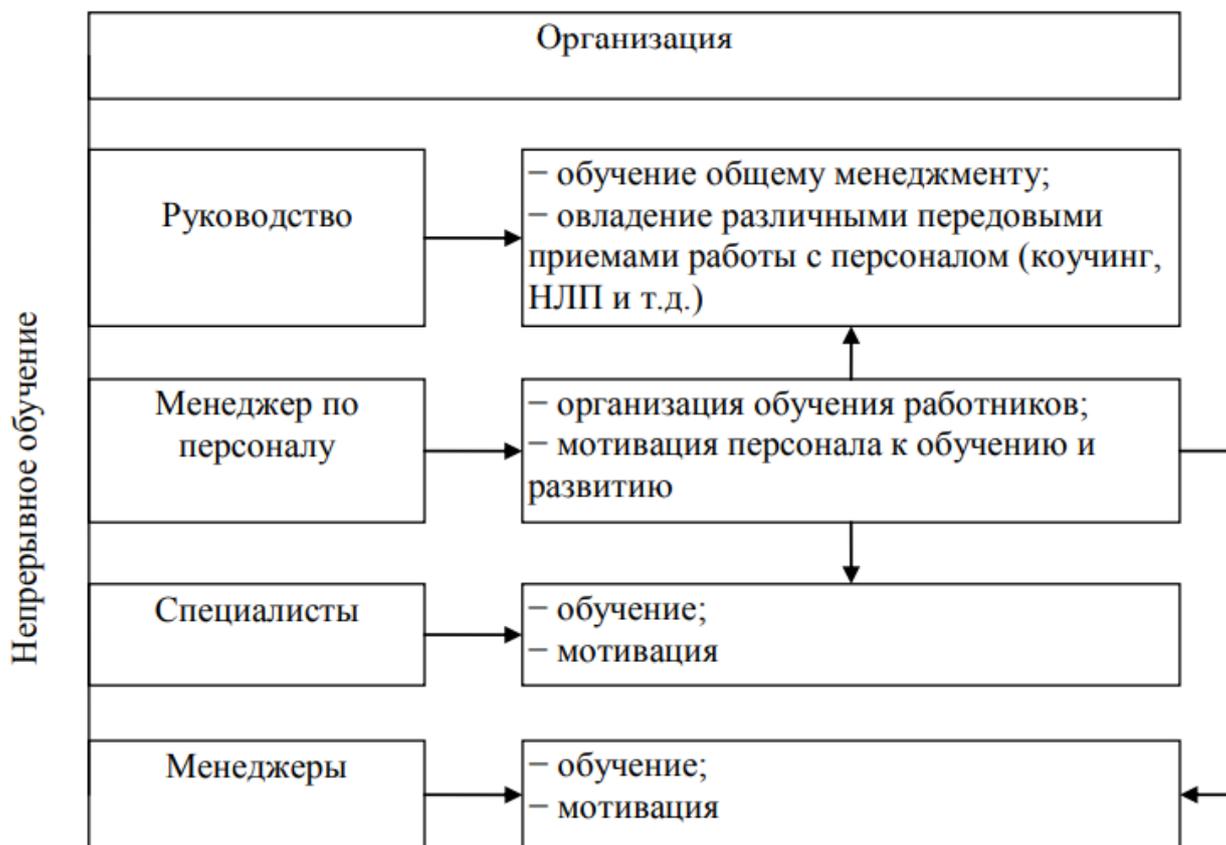


Рисунок 3.2 – Система непрерывного обучения кадров ООО «Центр СЭС»

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

За последнее время концепция непрерывного образования, стала, в целом, одним из наиболее успешных инструментов, которые позволяют решать проблемы соответствия непрерывно растущего технического потенциала и навыков сотрудников. Данная концепция предполагает, что сам процесс профессионального развития становится непрерывным, в рамках самой своей деятельности и на специальных курсах, каждый специалист получает новые

знания, требующиеся ему, для поддержания собственной работоспособности.

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

Таблица 3.1 – Применяемые методы обучения

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

3. Выработка мотивационных механизмов. Одним из главных факторов, влияющих на успех любого предприятия, конечно, является отдел реализации, который состоит из менеджеров по продажам. Эффективная работа персонала, без грамотной системы мотивации труда, невозможна.

В таблице 3.2 сопоставлены различные результаты действия системы мотивации эффективности труда, и способы их достижения.

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

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

заключению новых договоров с клиентами.

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

Таблица 3.2 – Меры материального стимулирования

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

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

Таким образом, ключ к успешной работе, для ООО «Центр СЭС», лежит через правильно выстроенную мотивацию сотрудников. Эффективная

мотивация подразумевает персональную систему стимулов, сочетая денежную мотивацию и другие виды стимулирования - простые и понятные каждому сотруднику.

3.2 Расчет экономического эффекта от предложенных мероприятий

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

Неэкономическая включает:

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

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

Основную работу по управлению персоналом ООО «Центр СЭС», в настоящее время, осуществляет директор предприятия. При этом он затрачивает до 10 % своего рабочего времени.

В доходах Общества, доля директора (по его собственной оценке) составляет 15 %.

Введение должности менеджера по персоналу позволит, не только начать оптимизацию системы управления персоналом ООО «Центр СЭС», но и сэкономить время директора, затраченное на организацию управления персоналом, что даст ему возможность сосредоточиться на решении главных задач Общества.

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

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

Доход, приносимый директором за год:

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

Доход, приносимый директором за один час работы:

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

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

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

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

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

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

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

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

Суммарный эффект составит:

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

Реализация мотивационных мероприятий, включая обучение сотрудников, позволит увеличить производительность труда сотрудников Общества.

Рост производительности труда будет связан с новой системой материального стимулирования, направленной на повышение заинтересованности сотрудников в результатах труда (объёмы продаж, сокращение времени выполнения работ).

Для того чтобы рассчитать уровень повышения производительности труда использован метод экспертных оценок, проанализировав мнение руководства Общества, которое отражено в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Прогноз роста производительности труда, при оптимизации системы управления персоналом ООО «Центр СЭС»

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

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

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

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

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

На рисунке 3.3 представлен плановый рост выручки в динамике.

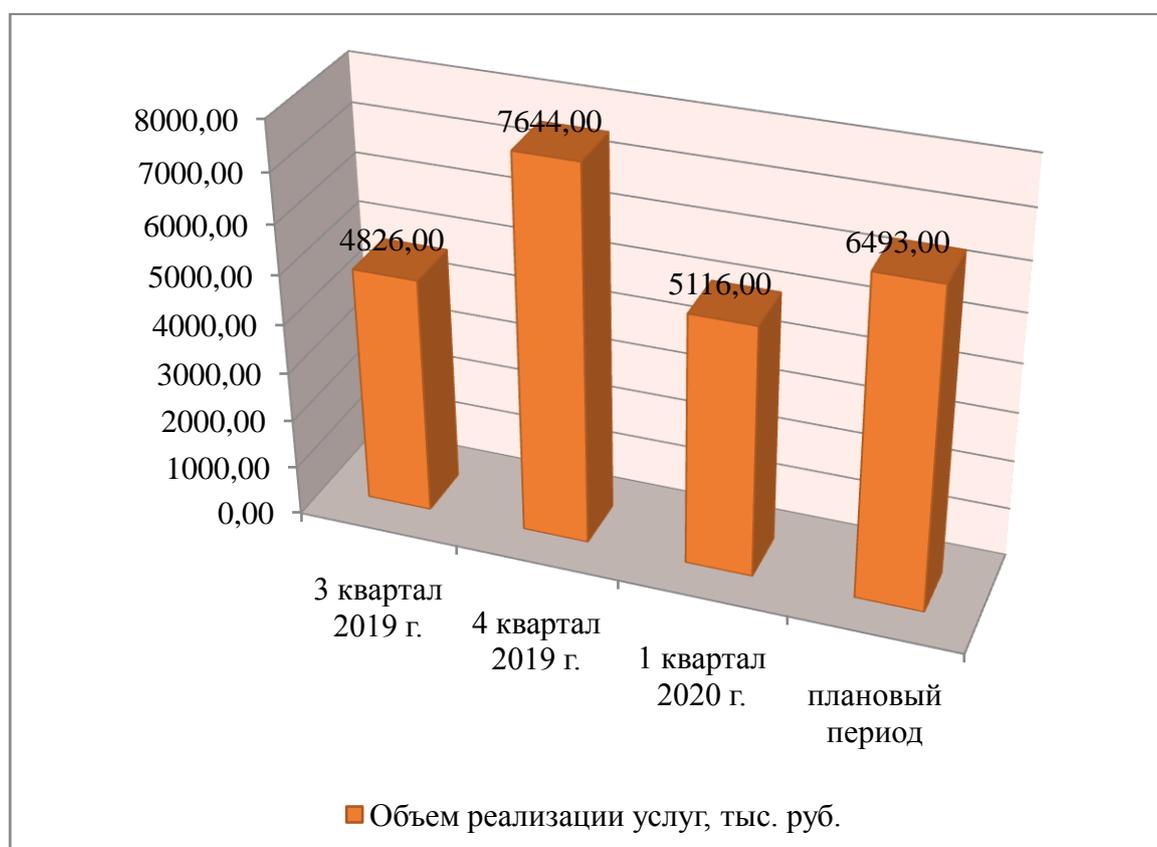


Рисунок 3.3 – Динамика объема реализации услуг при оптимизации системы организации труда персонала ООО «Центр СЭС»

Изменения производительности труда отражены на рисунке. 3.4.

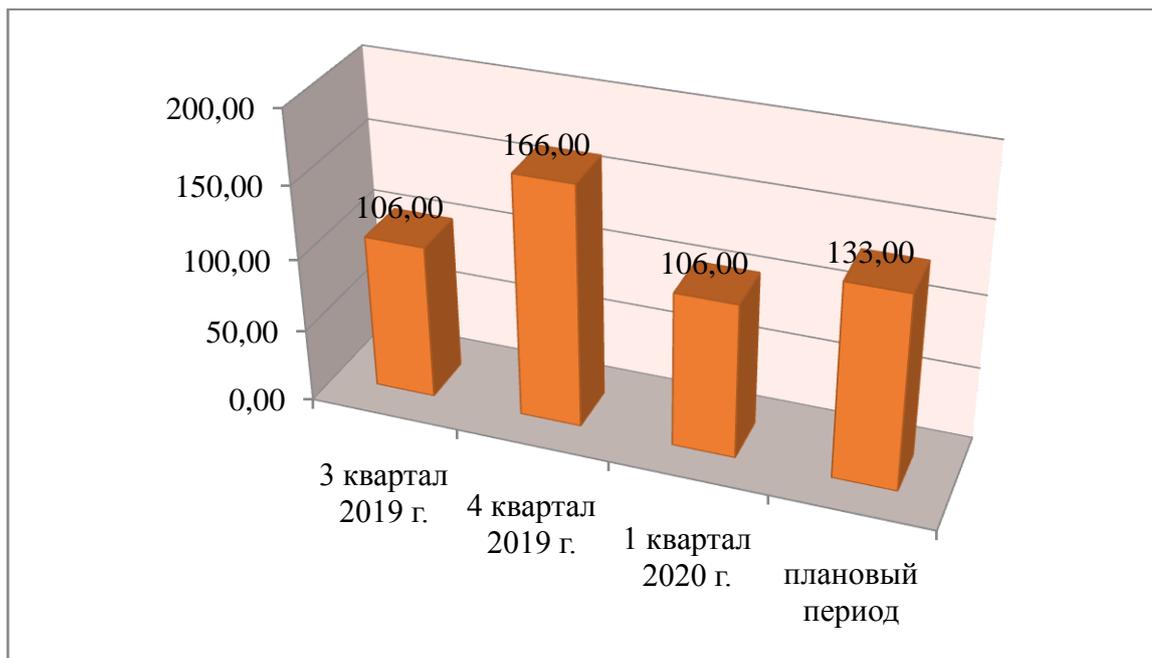


Рисунок 3.4 – Динамика производительности труда ООО «Центр СЭС».

В качестве рекомендации по совершенствованию организации труда персонала и издержек на содержание управленческого персонала можно предложить вариант частичного аутсорсинга - передача функций главного бухгалтера консалтинговой или аудиторской фирме по договору подряда (таблица 3.4).

Годовой экономический эффект от применения данного управленческого решения составит:

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

Таблица 3.4 – Сравнительный анализ затрат внедрения частичного аутсорсинга

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

Итого	32540	Итого, среднее	12500
-------	-------	----------------	-------

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

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

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

Предложенные мероприятия позволят ООО «Центр СЭС» начать процесс оптимизации системы управления персоналом. Первоочередной мерой оптимизации должен стать наём менеджера по персоналу, который не только позволит освободить генерального директора от непрофильных обязанностей, но и станет руководителем и инициатором процесса изменения системы управления персоналом. Под его руководством должно происходить внедрение систем непрерывного обучения и мотивации сотрудников, что, возможно проводить одновременно.

Помимо материального стимулирования, рекомендуется использовать следующие методы нематериального стимулирования:

1. Поздравления с днем рождения и семейными праздниками (поздравления, теплые слова, подарок от всех сотрудников и от руководства Общества);
2. Введение сотрудников в процесс принятия решений. Анкетирование, опросы, обсуждение с персоналом стратегических планов и информирование о сути таковых, рассмотрение предложений со стороны персонала;
3. Похвала на общих собраниях и праздниках, вручение грамот;
4. Корпоративные праздники: День рождения Общества, Новый год,

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

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

Заключение

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

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

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

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

Во второй части работы, проведен анализ эффективности хозяйственной деятельности ООО «Центр СЭС», в рамках достижения цели бакалаврской работы, проведён анализ структуры и численности персонала Общества, а также, самой системы управления персоналом.

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

Эффективность деятельности ООО «Центр СЭС», несколько ухудшилась в 1 квартале 2019 г., однако, Общество, по-прежнему, финансово устойчиво в долгосрочном периоде, имеет хорошо налаженные связи с поставщиками, стабильно увеличивает свой товароборот и, постепенно, расширяет долю рынка. Соответственно, у ООО «Центр СЭС» есть все условия для того, чтобы устранить существующие недостатки деятельности, чтобы повысить свою доходность и платежеспособность, а также реализовать стратегию развития, которая связана с укреплением и расширением бизнеса. Данные усилия потребуют от Общества повышения общего уровня эффективности управления, что напрямую связано с возможностями по улучшению работы персонала организации.

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

В третьей главе работы, нами были выделены ключевые проблемы в области управления персоналом Общества, среди которых: пассивная кадровая политика, неразвитая система обучения кадров организации, отсутствие системы стимулирующей мотивации. Нами была разработана целевая модель системы управления персоналом Общества, включающая данные, как по существующему положению, так и по будущему состоянию объекта. Переход из настоящего состояния, к целевому - процесс достаточно длительный, на реализацию которого может потребоваться не один год. В данной работе, в качестве первоочередных мероприятий по оптимизации системы управления персоналом организации, нами были предложены рекомендации по

разрешению ключевых проблем ООО «Центр СЭС», в сфере управления персоналом. Среди них: введение должности менеджера по персоналу, формирование системы непрерывного обучения кадров и внедрение в систему управления персоналом комплекса мотивационных механизмов.

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

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

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

Список использованной литературы

1. Анзорова, С.П. Организация труда государственных и муниципальных служащих: учеб. пособие / С.П. Анзорова, С.Г. Федорчукова. - М.: Альфа-М, 2018. - 292 с.
2. Арзуманова, Т.И. Экономика организации: учеб. для бакалавров / Т.И. Арзуманова, М.Ш. Мачабели. - М.: Дашков и К, 2016. - 240 с.
3. Блан, Л. Организация труда / Л. Блан. - М.: КД Либроком, 2017. - 382 с.
4. Бухалков, М.И. Организация и нормирование труда: учеб. пособие / М.И. Бухалков. - М.: ИЦ РИОР, 2018. - 237 с.
5. Бычин, В.Б. Организация и нормирование труда. Т.2 / В.Б. Бычин, Е.В. Шубенкова, С.В. Малинин. - М.: Русайнс, 2017. - 260 с.
6. Васильева, Н.А. ВПС: Организация, нормирование и оплата труда на предприятии. КЛ / Н.А. Васильева. - М.: Приор, 2016. - 289 с.
7. Генкин, Б.М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях: учеб. для вузов / Б.М. Генкин. - М.: НОРМА, 2018. - 480 с.
8. Грибов, В.Д. Экономика организации (предприятия): учеб. / В.Д. Грибов, В.П. Грузинов, В.А. Кузьменко. - М.: КноРус, 2019. - 368 с.
9. Девяткин, О.В. Экономика предприятия (организации, фирмы): учеб. / О.В. Девяткин, Л.Г. Паштова, Н.Б. Акуленко. - М.: Инфра-М, 2018. - 848 с.
10. Егоршин, А.П. Организация труда персонала: учеб. / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. - М.: Инфра-М, 2017. - 320 с.
11. Ефремова, О.С. Система управления охраной труда в организациях / О.С. Ефремова. - М.: Альфа-Пресс, 2019. - 352 с.
12. Жилкина, А.Н. Управление финансами. Финансовый анализ предприятия: учеб. / А.Н. Жилкина. - М.: Инфра-М, 2018. - 384 с.
13. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: Теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: учеб. -

- практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2018. - 264 с.
14. Ивасенко, А.Г. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии (для бакалавров) / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, Каркавин. - М.: КноРус, 2017. - 320 с.
 15. Казакова, Н.А. Финансовый анализ: учеб. и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н.А. Казакова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 470 с.
 16. Казанник, А.И. Научная организация управленческого труда / А.И. Казанник. - М.: Проспект, 2016. - 528 с.
 17. Кирхлер, Э. Принятие решений в организациях: Психология труда и организационная психология. Т.4, / Э. Кирхлер, А. Шротт. - М.: Гуманитарный центр, 2019. - 276 с.
 18. Конюкова, Н. И. Регламентация и нормирование труда: учеб. / Н. И. Конюкова, А. Е. Бойко; РАНХиГС, Сиб. ин-т упр. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2018. – 358 с.
 19. Леженкина, Т.И. Научная организация труда персонала: учеб. / Т.И. Леженкина. - М.: Маркет ДС, 2018. - 352 с.
 20. Миляева, Л.Г. Экономика организации (предприятия): практикоориентированный подход (для бакалавров) / Л.Г. Миляева. - М.: КноРус, 2019. - 480 с.
 21. Мисникова, Л.В. Организация труда в торговле / Л.В. Мисникова. - Минск: Изд-во Гревцова, 2017. - 284 с.
 22. Пашуто, В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии (для бакалавров) / В.П. Пашуто. - М.: КноРус, 2017. - 472 с.
 23. Рофе, А.И. Организация и нормирование труда: учеб. пособие / А.И. Рофе. - М.: КноРус, 2018. - 355 с.
 24. Складьяревская, В.А. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: учеб. / В.А. Складьяревская – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2018. – 340 с.
 25. Соколова, С.В. Экономика организации: учеб. / С.В. Соколова. - М.: Academia, 2019. - 254 с.

26. Улицкая, И.М. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях транспорта / И.М. Улицкая. - М.: Горячая линия -Телеком, 2017. - 385 с.
27. Фокина, О.М. Экономика организации (предприятия) / О.М. Фокина, А.В. Соломка. - М.: КноРус, 2018. - 486 с.
28. Чайников, В.В. Экономика предприятия (организации). учеб. пособие / В.В. Чайников, Д.Г. Лапин. - М.: Юнити, 2017. - 448 с.
29. Шипова, В. Организация и технология нормирования труда в здравоохранении / В. Шипова. - М.: Гэотар-Медиа, 2018. - 312 с.
30. Щур-Труханович, Л.В. Организация труда кадровиков / Л.В. Щур-Труханович. - М.: Финпресс, 2017. - 260 с.
31. Экономика и финансы предприятия / под ред. Т.С. Новашиной. – М.: Синергия, 2017. – 344 с.

Приложение 1

Исходное и целевое состояние системы управления персоналом

ООО «Центр СЭС»

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