



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(ФГБОУ ВО «ЮУрГУ»)
**ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА**

Совершенствование процесса управления ресурсами предприятия

**Выпускная квалификационная работа
по направлению 38.03.02 Менеджмент
Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»
Форма обучения заочная**

Проверка на объем заимствований:

60 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

«25» февраля 2020 г.

Зав. кафедрой ЭУ и П

к.э.н., доцент

Рябчук П. Г.

Выполнил:

Студент группы ЗФ-409-114-3-1Чл

Чубарова Анна Александровна

Научный руководитель:

К.э.н доцент кафедры ЭУи П

Рябчук Павел Георгиевич

Челябинск
2020

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	Ошибка! Закладка не определена.
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ РЕСУРСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ	8
1.1 Сущность, роль и значение управления ресурсами предприятия.....	8
1.2 Механизм управления ресурсами предприятия.....	18
1.3 Особенности управления человеческими ресурсами предприятия	26
Выводы по первой главе.....	32
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ РЕСУРСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ ООО «ЛУЧИДО».....	34
2.1 Анализ внутренней и внешней среды ООО «Лучидо»	34
2.2 Анализ системы управления ресурсами в ООО «Лучидо».....	48
2.3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления ресурсами в ООО «Лучидо».....	62
Выводы по второй главе.....	70
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	73
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	78
ПРИЛОЖЕНИЕ	83

Введение

Актуальность работы. Главной отличительной чертой деятельности современных предприятий стало то, что они функционируют в постоянно меняющихся экономических условиях. Очевидно, что при прочих равных условиях, шансы предприятия на успех возрастают, если оно грамотно ведет политику управления имеющимися ресурсами и уменьшаются, если происходят ошибки, которые могут привести к потере финансовой устойчивости и даже банкротству. Под термином «управление ресурсами предприятия» понимается целая выстроенная система методов воздействия на ресурсы предприятия для достижения максимально положительного экономического эффекта. Управлению подлежат все ресурсы предприятия: финансовые, человеческие, информационные и материальные.

Современная, сложная и динамичная рыночная среда вынуждает российские предприятия постоянно совершенствовать свои системы управления ресурсами. Чем эффективнее такое управление, тем выше доход предприятия и его социальные показатели. Таким образом, наше желание рассмотреть необходимость совершенствования процесса управления ресурсами предприятия, имеет практическую направленность и может стать одним из способов последующего практического продвижения предприятия в условиях рыночной экономики и гарантом его устойчивости. Первоочередная задача управленцев-хозяйственников – каждодневно совершенствовать навык оценки имеющихся ресурсов и их эффективного перераспределения в соответствии со стратегией развития предприятия. Чтобы организовать правильную стратегию управления ресурсами, важно заранее ознакомиться с главными особенностями финансового менеджмента, научиться правильно пользоваться управленческим инструментарием.

Персонал организации - это один из видов ресурсов. Данный вид

отличается от других (финансовых, материальных, сырьевых) тем, что работник имеет право отказаться от условий, на которых его собираются использовать, вести переговоры об уровне оплаты труда, участвовать в забастовках, увольняться по собственному желанию, решать, какие профессии являются социально неприемлемыми. В целом персонал не может рассматриваться как однородная субстанция; каждый работник имеет индивидуальные мотивы и ценности. Рыночные условия определяют ориентацию организаций на интенсивные методы работы, предполагают поиск оптимальных систем управления ресурсами, и в частности, управления персоналом, направленных на активизацию личностного потенциала организации. Без мотивированных и квалифицированных сотрудников ни одна организация не в состоянии создать хорошо работающие системы маркетинга, продаж, финансов, бухгалтерского учета.

На современном этапе экономического развития страны и растущая конкуренция на российском потребительском рынке не только побуждает компании менять свое отношение, но и использовать системные решения в области управления своими ресурсами, а также постоянно искать новые инновационные пути и методы их совершенствования. Одним из основных направлений создания эффективной системы управления предприятием является применение процессного подхода к организации и управлению деятельностью. Данный подход управления за счет полного описания и стандартизации процессных технологий повышает прозрачность организации, позволяет высвободить материальные и временные ресурсы и повысить качество предоставляемой продукции (оказываемых услуг), что в целом обеспечивает повышение конкурентоспособности организации в своей отрасли. Все функции управления взаимосвязаны, каждая функция также представляет собой процесс, т.к. состоит из серии взаимосвязанных действий. Любая организация, безусловно, обязана обладать способностью вовремя фиксировать свои ошибки и исправлять их до того, как они

помешают достижению целей организации, более тщательно подходить к планированию процесса управления всеми ресурсами и выбору стимулирующих факторов для каждого отдельного сотрудника организации.

Степень проработанности проблемы. В настоящее время выделяются различные подходы к управлению персоналом. Их различие основывается на различном отношении к персоналу как к объекту управления. В рамках первого подхода работники не рассматриваются как личности, в качестве объекта управления рассматривается лишь функция персонала - труд (К. Маркс, Ф. Тейлор). Второй подход основан на признании персонала организации как самостоятельного объекта управления. В рамках этого подхода можно выделить две концепции: концепцию управления персоналом и концепцию управления человеческими ресурсами. Концепция управления персоналом рассматривает работников через их роли - должности в производстве (Дж. Уотсон, Т. Берне, Г.М. Сталкер, Л.С. Лор). В концепции управления человеческими ресурсами происходит смещение фокуса с должности на самого человека как сложного объекта организации (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор и другие). Третий подход рассматривает персонал как сложный и управляемый ресурс организации или капитал организации (Т. Шульц, Г. Беккер и их последователи). Современный этап развития теорий управления человеческими ресурсами принято отождествлять с теорией «менеджмента бизнеса», в которой человек стал рассматриваться в качестве источника достижения конкурентных преимуществ.

Проблема исследования. Правильно выстроенная схема управления ресурсами обеспечивает стабильную работу предприятия и способствует дополнительной оптимизации финансовых затрат. Эффективность совершенствования процесса управления ресурсами на предприятии напрямую влияет на дальнейшие успехи предприятия.

Данные аспекты обуславливают актуальность и значимость

выбранной темы исследования – «Совершенствование процесса управления ресурсами предприятия».

Объект исследования- ресурсы предприятия.

Предмет исследования - совершенствование процесса управления ресурсами торгового предприятия.

Целью данной выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по совершенствованию управления ресурсами в условиях малого торгового предприятия.

В ходе исследования были поставлены и решены следующие **задачи**:

1. Изучить теоретические основы совершенствования процесса управления ресурсами предприятия.
2. Проанализировать внутренняя и внешняя среда базы исследования.
3. Исследовать систему управления человеческими ресурсами в ООО «Лучидо».
4. Разработать мероприятия по совершенствованию управления ресурсами в ООО «Лучидо».

Теоретико- методологической базой исследования данной выпускной квалификационной работы стали классические и современные научные разработки отечественных и зарубежных специалистов, в которых рассматриваются различные аспекты процесса управления персоналом, а именно Г. Е. Алпатова, Т. Ю. Базарова, В. Р. Веснина, О. С. Виханского, Б. М. Генкина, И. Н. Герчиковой, А. Я. Кибанова, Ю. В. Кузнецова, В. В. Музыкаченко, Ф. Ф. Рыбакова, М. И. Соколовой и других, а также работы зарубежных авторов - Р. Дафта, Г. Десслера, П. Друкера, М. Мескона, Я. Мэйтланда.

Теоретическая значимость работы обусловлена обобщением теоретического и методического опыта совершенствования процессов управления ресурсами предприятий в современных реалиях на основании работ отечественных и зарубежных специалистов.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в положительном экономическом эффекте от реализации предложенных мероприятий по совершенствованию управления человеческими ресурсами ООО «Лучидо».

Методологию исследования в выпускной квалификационной работе составляет анализ удовлетворенности (для разработки мероприятий по совершенствованию процесса управления человеческими ресурсами), метод сравнения, SWOT-анализ, обработка статистических данных, метод ставнения.

База исследования - действующая система управления персоналом, внутренняя документация и отчеты Общества с ограниченной ответственностью «Лучидо».

Адрес: Россия, г. Челябинск, ул. Воровского 61б.

Структура работы определена характером исследуемых в ней проблем. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

Во введении обосновывается актуальность работы, определены цели, задачи, объект и предмет.

В первой главе рассмотрены основные теоретические понятия и принципы управления ресурсами предприятия.

Во второй главе рассмотрена сущность, роль и значение управления ресурсами предприятия, раскрыт механизм управления ресурсами предприятия, выявлены особенности процессов управления ресурсами предприятия, проанализированы внутренняя и внешняя среда в ООО «Лучидо». А так же проведен анализ системы управления ресурсами в ООО «Лучидо».

В окончании второй главы были разработаны мероприятия по совершенствованию управления ресурсами в ООО «Лучидо».

В заключении были подведены итоги выполнения выпускной квалификационной работы и сделаны выводы.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ РЕСУРСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Сущность, роль и значение управления ресурсами предприятия

В современной экономике эффективность деятельности предприятия зависит от множества разных факторов, как внешних, так и внутренних. Эффективность управления предприятием определяется, в первую очередь, эффективностью управления ресурсами [3]. При этом в современной экономической литературе нет единого мнения о том, что следует понимать под термином «ресурсы предприятия», а также неоднозначен ответ на вопрос об их составе. Ресурсы поступают на предприятие, используются для достижения цели его деятельности и дают результат [19].

Категория «ресурс» (от французского *resource* – средство, запас, источник дохода) имеет универсальный, междисциплинарный и многоаспектный характер. Термин «ресурсы» включается в понятийный аппарат многих областей знаний. Для характеристики данного понятия применительно к экономической науке рассмотрим, как его трактуют разные авторы.

Например О.В. Антонова предлагает следующее толкование термина: «Ресурс (*scheduled operating time; anticipated working life*) – установленный срок службы технического устройства, по истечении которого оно подлежит направлению в ремонт или списанию» [7].

Для экономической науки характерно применение слова «ресурсы» во множественном числе, в то время как «ресурс» в единственном числе употребляется как техническая характеристика какого-либо объекта.

Е.Н. Кнышова дает следующий перевод английского слова *resource*: «*Resource* – способ; средство; ресурсы; вспомогательное средство; природные ресурсы» [40].

Коллектив авторов под руководством Е.Ю. Алексейчева [5] приводит следующее определение: «Ресурсы экономические – фундаментальное понятие экономической теории, означающее источники, средства обеспечения производства». В то же время понятие «экономические ресурсы» часто связывают с понятием «факторы производства». Экономические ресурсы становятся факторами производства лишь предварительно превратившись в товар или в услугу, в объект рыночного обмена; к факторам производства относятся все виды используемых в производстве ресурсов, которые оказывают решающее воздействие на возможность и результативность хозяйственной деятельности. К факторам производства обычно относят все то, что, участвуя в производственном процессе, создает, делает, производит товары и услуги; к ресурсам – основные и вспомогательные средства, запасы сырья, возможности, источники чего-либо.

В отечественной экономической литературе термин «фактор» и «ресурс» используются по-разному. Так, говоря об агрегированных, обобщенных понятиях «земля», «капитал» и «труд», используется термин «факторы производства», а говоря о конкретном работнике или конкретном средстве труда, – «ресурсы». В случаях, где степень агрегирования не имеет значения, – оба эти термина применяются как синонимы [22].

В экономической теории ресурсы принято делить на четыре группы [9]:

- природные – принципиально пригодные для применения в производстве естественные силы и вещества, среди которых различают «неисчерпаемые» и «исчерпаемые» (а в последних – «возобновляемые» и «невозобновляемые»);

- материальные – все созданные человеком «рукотворные» средства производства, (которые, следовательно, сами являются результатом производства);

– трудовые – население в трудоспособном возрасте, которое в «ресурсном» аспекте обычно оценивают по трем параметрам: социально-демографическому, профессионально-квалификационному и культурно-образовательному;

– финансовые – денежные средства, которые общество в состоянии выделить на организацию производства.

В то же время нередко можно встретить подход к определению состава ресурсов предприятия, согласно которому экономическими ресурсами предприятия называют оборотные средства, а иногда основные и оборотные средства предприятия. Эта точка зрения существовала в период административно-командной экономики, и нашла отражение во многих работах современного периода [41]. Однако мы считаем, что такой подход не позволяет говорить о человеческих (людских), информационных и прочих видах ресурсов, которые не подлежат непосредственному учету, денежной оценке и в первую очередь управлению. Тем не менее, эта точка зрения заслуживает внимания, поскольку при управлении материальными ресурсами важную роль играет оценка эффективности их использования на основе стоимостной оценки, как самих ресурсов, так и результата производственной деятельности. Но не следует забывать, о существовании таких ресурсов, которые не поддаются учету (качество человеческих ресурсов, время), либо оценка и учет которых носят субъективный характер (информация, знания, навыки).

Классификация ресурсов, разработанная в ходе исследования, представлена на рисунке 1.

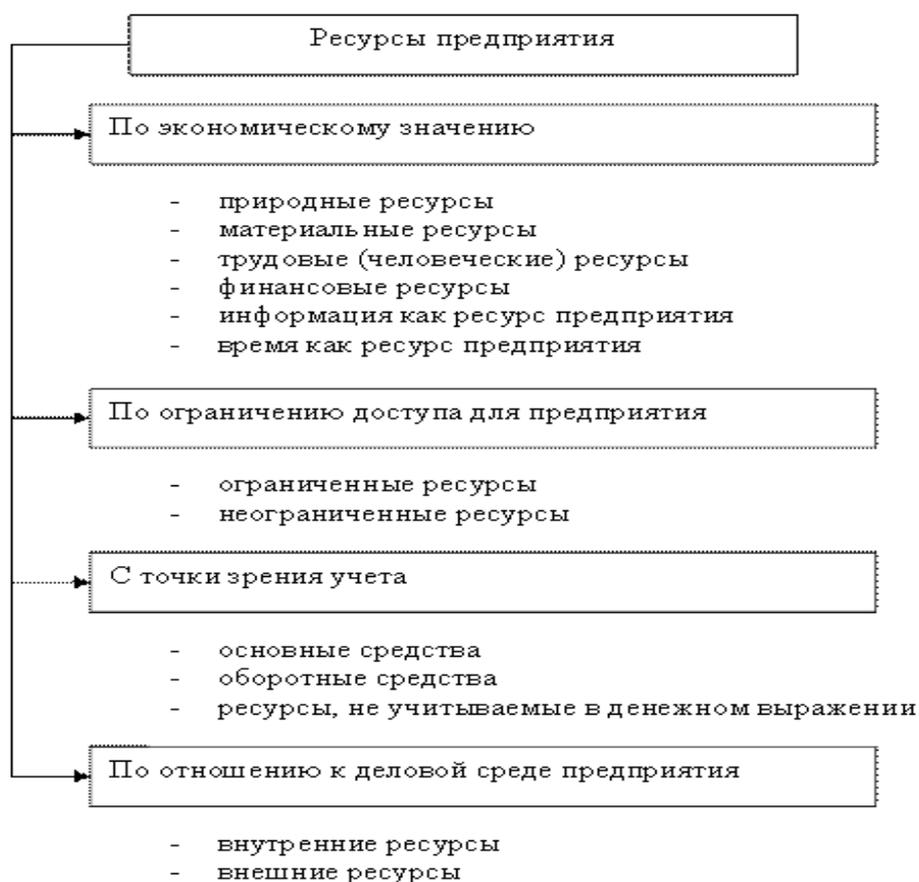


Рисунок 1 – Классификация ресурсов предприятия

Таким образом, под ресурсами предприятия следует понимать совокупность тех природных, материально-технических, трудовых, финансовых, информационных, временных сил и возможностей, которые используются в процессе создания товаров, услуг и иных ценностей. Состав ресурсов должен рассматриваться с учетом всех возможных подходов к их классификации.

Четкое представление о сущности и составе всех ресурсов дает возможность предпринимателям, бизнесу добиться максимального эффекта от вложения капитала в ресурсы предприятия и управления ими [50].

Управление ресурсами предприятия предполагает умение определять показатели состояния, обеспеченности и эффективности использования средств, вложенных в ресурсы предприятия, а также использовать эти показатели для планирования и выполнения стратегических,

перспективных и текущих планов.

Материально-вещественные ресурсы предприятия – это средства, инвестированные в основные средства, запасы сырья и материалов, вспомогательные материалы, топливо, полуфабрикаты, незавершенное производство и т.п., которые необходимы для того, чтобы решать хозяйственные задачи по выполнению производственной программы и получения высокой прибыли. От их размера, состояния и эффективного использования зависит достижение стратегических задач коммерческих структур по повышению их конкурентоспособности, доходности и рентабельности предпринимательской деятельности [52].

Материально-вещественные ресурсы не однородны. Так, основные средства, включающие в себя здания, сооружения, станки и оборудование, относятся к внеоборотным активам. Основные средства используются в процессе хозяйственной деятельности более одного года, переносят свою стоимость в готовую продукцию (услуги) постепенно в виде амортизации и характеризуются показателями: суммой и структурой основных средств; первоначальной и остаточной стоимостью; суммой и уровнем амортизации; уровнями износа, годности и обновления; фондоотдачей и др.

Запасы сырья и материалов, незавершенное производство, полуфабрикаты и готовая продукция относятся к оборотным активам, которые в процессе производства участвуют один цикл, который во многих предприятиях составляет менее одного года. Оборотные активы характеризуются следующими показателями: суммой и структурой оборотных средств по их видам: оборачиваемостью средств, инвестированных в эти оборотные средства, рентабельностью оборотных средств [4].

Трудовые ресурсы предприятия – это кадры, т.е. совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав [20].

От правильного подбора, расстановки, подготовки и комплектования кадров во многом зависит эффективная работа любых коммерческих структур и их конкурентоспособность. Кадровый состав или персонал предприятия и его изменения имеют определенные показатели, которые могут характеризоваться следующими количественными, качественными и структурными показателями [10]:

- списочная и явочная численность работников предприятия и его внутренних подразделений, отдельных категорий и групп на определенную дату / определенный период;

- удельный вес работников отдельных подразделений в общей численности работников предприятия;

- средний разряд рабочих, средний стаж работы по специальности руководителей и специалистов предприятия;

- текучесть кадров по приему и увольнению работников;

- фондовооруженность, производительность труда, уровень фонда оплаты труда;

- средняя заработная плата работников и др.

Несмотря на устойчивую тенденцию сокращения человеческого участия в производственном процессе, нарастающей автоматизации и роботизации технологических процессов, в ближайшие десятилетия исключить полностью присутствие людских (человеческих, трудовых) ресурсов на предприятии вряд ли удастся.

С их помощью создается новая продукция, ведется полноценный контроль качества изготовленных товаров, используются накопленные финансовые сбережения для дальнейшего развития организации, и если все остальные ресурсы являются ограниченными, инициатива и творческие возможности людей безграничны.

Эффективность совершенствования механизма управления трудовыми ресурсами и персоналом на предприятии напрямую влияет на дальнейшие успехи предприятия. Если управление трудовыми ресурсами

на предприятии ведется нерационально, рано или поздно компания столкнется с проблемой снижения эффективности производственной деятельности. Нехватка ресурсов будет провоцировать конфликты между структурными подразделениями. Выстраивание эффективной схемы управления трудовыми ресурсами дает возможность — в рамках установленных сроков — сосредотачивать усилия штатных сотрудников на выполнении работ и решении насущных проблем, возникающих в ходе реализации хозяйственной стратегии компании.

Предприятие обязано целенаправленно создавать комфортные условия для выполнения трудовым коллективом своих функций, налаживания взаимосвязи между отделами, упрощения производственных процессов.

Рыночные условия определяют ориентацию производственных организаций на интенсивные методы работы и соответствующее мировым стандартам качество продукции, предполагают поиск оптимальных систем управления, и в частности, управления персоналом, направленных на активизацию личностного потенциала организации. Без мотивированных и квалифицированных сотрудников ни одна организация не в состоянии создать хорошо работающие системы маркетинга, продаж, финансов, бухгалтерского учета. Знания и навыки сотрудников становятся главным источником процветания любой компании. Поиск новых, более совершенных моделей управления людьми на предприятиях и в организациях предполагает: во-первых, достижение более высокой экономической эффективности результатов деятельности организации в целом и деятельности по управлению персоналом в частности; во-вторых, консолидацию персонала независимо от занимаемой должности вокруг общей цели организации и создание условий для корпоративной солидарности работающих.

Финансовые ресурсы предприятия – это денежные средства, формируемые при образовании предприятия и пополняемые в результате

производственно-хозяйственной деятельности за счет реализации товаров и услуг, а также путем привлечения внешних источников финансирования. Все источники средств предприятия условно можно разделить на две большие группы: собственные и заемные (привлеченные) [14].

Собственные (внутренние) источники: вложения собственников компаний; доходы от хозяйственной деятельности; прибыль от основной и прочей деятельности; амортизационные отчисления.

Привлеченные (внешние) источники: долгосрочные и краткосрочные обязательства (кредиты и займы); средства, поступающие в порядке целевых финансирований; бюджетные ассигнования.

Управление финансовыми ресурсами предприятия - это совокупность целенаправленных методов, операций, рычагов, приемов воздействия на разнообразные виды финансов для достижения определенного результата. Успешная деятельность предприятия не возможна без разумного управления финансовыми ресурсами. Нетрудно сформулировать цели для достижения которых необходимо рациональное управление финансовыми ресурсами :

- выживание фирмы в условиях конкурентной борьбы;
- избежание банкротства и крупных финансовых неудач;
- лидерство в борьбе с конкурентами;
- максимизация рыночной стоимости фирмы;
- приемлемые темпы роста экономического потенциала фирмы;
- рост объемов производства и реализации;
- максимизация прибыли;
- минимизация расходов;
- обеспечение рентабельной деятельности и т.д.

Приоритетность той или иной цели может выбираться предприятием в зависимости от отрасли, положения на данном сегменте рынка и от многого другого, но удачное продвижение к выбранной цели во многом зависит от совершенства управления финансовыми ресурсами

предприятия. Таким образом, управление финансовыми ресурсами представляет собой часть общей финансовой стратегии предприятия, заключающаяся в обеспечении необходимого уровня финансирования его производственного развития.

Таким образом, ресурсы предприятий – это совокупность собственных и заемных средств, выраженных в денежных показателях и предназначенных для выполнения финансово-хозяйственной деятельности предприятия, путем инвестирования их в основной и оборотный капитал предприятия.

Информация, это один из видов ресурсов, представляющий собой сведения, данные и значения экономических показателей, которые являются объектами хранения, обработки, передачи и использования в процессе анализа и выработки экономических решений в управлении [56]. Информационные ресурсы – это, согласно закону РФ, информация, зафиксированная на материальном носителе и хранящаяся в информационных системах.

Информационные ресурсы делятся на три группы [44]:

- 1) приобретаемая информация и получаемая от сторонних организаций;
- 2) внутренние, т.е. создаваемая информация внутри предприятия;
- 3) внешние, т.е. информация, поступающая извне.

В отличие от других вышеперечисленных ресурсов, информационные ресурсы неисчерпаемы, в этом случае действует закон возрастающей доходности, т.е. информационные ресурсы на предприятиях способствуют осуществлению научно-технического прогресса путем инноваций и модернизаций в производственном процессе. Согласно бухгалтерской отчетности все расходы, связанные с приобретением и созданием информационных ресурсов, отражаются как «нематериальные активы». Технологии управления эффективностью предпринимательской деятельностью включают методики расчетов показателей эффективности,

методы ее оценки и анализа, подходы по выработке управленческих решений. Внутри предприятия происходит непрерывное перемещение информации: от руководителей к исполнителям (и обратно), от одного структурного подразделения к другому, от внешних источников к внутренним потребителям.

В эпоху информационного общества регулирование информационных потоков имеет критически важное значение для эффективного функционирования предприятия. С этой целью на предприятиях внедряются системы управления информационными ресурсами, включая управление всеми коммуникационными и компьютерными ресурсами предприятия на стратегическом, текущем или операционном уровнях. Главная задача такого управления – обеспечить работоспособность всех информационных систем предприятия, конфиденциальность коммерческой информации, безотказность компьютерных приложений и оборудования. Выполнение этой задачи должно способствовать повышению эффективности бизнеса в целом.

Управление ресурсами предприятия дает возможность грамотно оценивать работу предприятия и на основе полученных оценок своевременно корректировать развитие и текущую деятельность предприятия. С помощью инструментов анализа можно определять наличие ошибок при составлении планов для дальнейшего их устранения.

В настоящее время сущность процессов управления часто рассматривается с позиций преобразования информации разного статуса и умения оперативного перераспределения видов ресурсов высшим руководством и руководителями предприятия, для получения, ранее заданных показателей будущего результата управленческой и производственной деятельности. Эффективность совершенствования процессов управления ресурсами на предприятии напрямую влияет на дальнейшие успехи предприятия.

1.2 Механизм управления ресурсами предприятия

Вопрос о значимости ресурсов не вызывает сомнений и не нуждается в особом обосновании при функционировании любого предприятия. Ресурсы всегда были, есть и будут важнейшим элементом внутренней среды хозяйствующего субъекта, без которого его функционирование не представляется возможным. Поэтому если учитывать значимость ресурсов, очевидно, что вполне логично говорить об управлении ими, то есть определенном сознательном и целенаправленном воздействии на ресурсы для достижения организационных целей. Это означает, что ключевым элементом системы управления как взаимодействия управляющей и управляемой подсистем является механизм управления [49]. Однако необходимо уточнить смысл самого понятия «механизм», прежде чем охарактеризовать механизм управления ресурсами, так как методология определения понятия «механизм управления ресурсами» должна основываться на четком терминологическом определении собственно понятия «механизм».

Считается, что термин «механизм» заимствован экономическими науками из техники. Несмотря на технический характер происхождения, термин «механизм» хорошо прижился в экономическом понятийном аппарате и занимает в нем весьма значимое место. Однако единственного его толкования нет и различия весьма существенны. Многообразие подходов к определению «механизма» достаточно обстоятельно раскрыто в работе А.А. Раздорожного, в которой показано, что в одних случаях под механизмом понимают совокупность состояний системы, в других – механизм – это движитель развития; в-третьих, механизм – это процесс. Автор статьи считает, что механизм есть ресурсное обеспечение процесса, его вещественная часть, которая включает совокупность взаимосвязанных элементов, «настроенных» на выполнение функции процесса [49].

По нашему мнению, коль скоро понятие механизма заимствовано из техники, то и его определение не должно принципиально отличаться от традиционного. С этой точки зрения, механизм в экономической терминологии следует рассматривать как внутреннее устройство какого-то объекта или явления, обеспечивающее или приводящее его в движение (действие). Адаптируя данное понимание механизма к управлению, можно определить, что механизм управления представляет собой некое внутреннее устройство системы управления, которое позволяет реализовать сущность управления, то есть механизм управления – это такое устройство, которое определяет порядок управленческой деятельности. По мнению некоторых авторов, механизм управления не только является устройством, определяющим порядок, но и обеспечивающим реализацию управленческих решений [34].

Механизм управления представляет собой ключевую конструкцию системы управления, раскрывающую механику, специфику управленческого труда, многообразный его инструментарий в виде средств воздействия на управляемый объект и технологию их выбора менеджером. Неслучайно наиболее сложным является этап проектирования и построения механизма управления, который заключается в поиске, выборе и отборе тех средств воздействия, которые являются наиболее действенными и позволят обеспечить получение желаемого результата. В этом суть проблемы построения механизма управления, который должен быть не только работоспособным, но и надежным. При этом важно не только правильно определить тот набор средств воздействия, который может дать результат, но и установить четкую их взаимосвязь и взаимодействие, от которых собственно и зависит возможность «запуска» механизма управления и надежность функционирования [54]. В зависимости от цели воздействия, продиктованной той или иной ситуацией в производственной системе менеджер, конструируя механизм управления, может привлекать различные методы управления: организационные,

административные, экономические, социально-психологические и прочие методы управления, используя при этом присущие каждому из методов набор инструментов воздействия.

Исходя из того, что понимание механизма управления основано на техническом, традиционном определении механизма, то можно выделить их принципиальное отличие. Если технические механизмы – это строго определенный набор конструктивных элементов, выполняющих свои функции, фиксированная конструкция, то механизм управления – это многовариантная конструкция, обладающая свойством гибкости и возможности изменения.

Поскольку механизм управления «создает» менеджер, то он по своему усмотрению может определять качество и количество формирующих механизм управления элементов. И в этом случае действенность и эффективность механизма будет во многом зависеть от профессионализма менеджера, его индивидуальных способностей, опыта, знаний. Однако, профессионализма менеджера недостаточно. И с этой точки зрения необходимо обратиться к известному закону необходимого разнообразия, сформулированному Эшби. Этот принцип формулируется так: число состояний субъекта управления должно быть не меньше, чем число состояний объекта управления. В технических системах принцип носит характер теоремы. В менеджменте это можно понимать таким образом: для каждого состояния объекта управления должно быть сформулировано эффективное управленческое решение. Для этого субъект управления должен располагать необходимой информацией и иметь необходимую квалификацию со всей необходимой поддержкой от информационных технологий.

Иногда данный закон формулируют и следующим образом: «сложность команды должна быть равна сложности раздражения системы». При этом, под «сложностью команды», понимается категория, точно фиксирующая строго определенное количество четких

высококачественных пошаговых действий управляющего субъекта, другими словами это категория точно фиксирует строго определенное совокупное количество управленческих действий надлежащего высокого качества. Под «сложностью раздражения системы» понимается категория, точно фиксирующая строго определенное количество внешних и внутренних факторов, деструктивно влияющих на стабильность состояния системы. Говоря еще более понятно, согласно закону необходимого разнообразия Эшби, управляющий субъект должен предпринять ровно столько же действий надлежащего качества по устранению раздражения системы, сколько деструктивных воздействий, раздражающих систему, влияют на нее в данный момент. Поэтому закон Эшби иногда формулируют и так: «мера разнообразия управленческих команд должна быть равна мере возмущающих систему воздействий», или так: «только разнообразие команды устраняет разнообразие раздражения системы».

Обобщая все вышесказанное, можно сказать, что механизм управления – это не просто набор инструментов, обеспечивающих воздействие на объект управления. Только в этом случае, если этот набор инструментов будет удовлетворять закону необходимого разнообразия Эшби, и, если все отдельные части механизма управления будут являться устоявшимися способами воздействия при различных, стандартных и нестандартных ситуациях раздражения управляемой системы; то только тогда мы будем иметь дело с адекватной моделью и эффективным механизмом управления данным хозяйствующим субъектом [14, с. 19].

Очевидно, что определение механизма управления через набор взаимосвязанных и взаимодействующих инструментов воздействия на объект управления, фактически означает его понимание в узком смысле слова. Однако, ни один метод, или инструмент управления, составляющий его механизм, не может рассматриваться в отрыве от ряда важных факторов, которые, помимо собственно навыков менеджера, влияют на конструкцию и устройство механизма управления. Речь, прежде всего,

идет о цели управления и его ресурсном обеспечении. Именно с учетом указанного обстоятельства механизм управления рассматривается как более сложная, чем совокупность методов воздействия, категория, которая помимо методов управления (МУ) включает цели (ЦУ) и критерий управления (КУ), факторы управления (ФУ), а также ресурсы управления (РУ). Это позволяет представить концептуальную модель механизма управления как следующую конструкцию: $МУ = [ЦУ, КУ, ФУ, МУ, РУ]$.

Указанные элементы, формирующие любой механизм управления, выступают как методологическая основа, независимо от объекта управления. Если же переходить к объектному управлению, то в отличие от концептуальной модели реальный механизм управления всегда конкретен, так как он создается и используется для воздействия на конкретный объект управления, имеющий определенные особенности, и в отношении которого формулированы цели воздействия. В связи с этим, проецируя сущность механизма управления на ресурсы как объект управления, следует отметить, что говорить о воздействии на ресурсы не вполне корректно [26, 48]. Воздействие, например, на материальные ресурсы фактически означает процесс создания потребительской стоимости и вряд ли может квалифицироваться как механизм управления. Учитывая особую роль ресурсов в деятельности предприятия будем считать, что механизм управления ресурсами предприятия представляет собой организованную систему взаимосвязанных действий субъекта управления, обеспечивающую реализацию всех функций управления ресурсами в соответствии с организационными целями.

Следует отметить, что современные представления о ресурсах как объекте управления, значительно расширились по сравнению с традиционным. Главной особенностью современного этапа развития предприятий является существенное повышение роли научно-технических знаний и других результатов творческой деятельности человека. Именно широкое и активное использование накопленного потенциала знаний

обуславливает изменения стратегических ориентиров предприятий и делает более значимыми нематериальные ресурсы, роль которых неуклонно растет. По самой своей природе нематериальные ресурсы возникают или как результат новых уникальных знаний в любой форме, или как следствие редкостности (природной или организованной) каких-либо ресурсов. В обоих этих случаях использование таких ресурсов создает для их собственников исключительные, недоступные для конкурентов возможности при производстве и реализации определенной продукции.

Таким образом, ресурсы из «пассивного участника» производственного процесса и организационной деятельности трансформируются в «активный» элемент, от которого зависит не просто получение дохода как результата деятельности, а который сам непосредственно участвует в его генерировании. Поэтому в современных экономических условиях роль ресурсов для предприятия принципиально важна не только потому, что без них субъект не может решить задач своей основной производственной деятельности. Сегодня ресурсы – это стратегический потенциал предприятия, основной источник формирования его конкурентных преимуществ и достижения стратегических целей.

Очевидно, что изменение представлений о ресурсной базе предприятия и роли ресурсов в обеспечении успешной деятельности предполагает усложнение управления ими. И, прежде всего, это касается функций управления ресурсами, которых становится больше [3, 15, 47]. Во всяком случае, если предприятие настраивает систему управления на получение желаемого результата не только в краткосрочном, но и долгосрочном периоде, то ограничиться только традиционными функциями, реализуемыми в отношении ресурсов, будет явно недостаточно. В настоящее время помимо традиционных функций, связанных с поиском, распределением и обеспечением производственного процесса, их рациональным использованием, не менее важными и

значимыми становятся такие функции как:

- трансформационная, направленная на преобразование традиционных экономических ресурсов предприятия в их конкурентные преимущества и организационные способности;

- воспроизводственная функция, которая реализуется, прежде всего, в отношении нематериальных ресурсов предприятия. Важно не просто трансформировать экономические ресурсы в конкурентные возможности и преимущества, но и создать условия для укрепления своих преимуществ, их развития, чтобы сделать их постоянным источником дохода;

- функция оценки организационных ресурсов, позволяющая повысить обоснованность разработки ресурсной стратегии предприятия; Оценка организационных ресурсов как конкурентных возможностей предприятия осуществляется не столько количественными показателями, сколько такими признаками как ценность, редкость, воспроизводимость и незаменимость ресурсов;

- функция гармонизации, направленная на обеспечение согласования всех процессов, связанных с формированием ресурсного потенциала предприятия и его использованием;

- интеграционная функция.

Новые технологии существенно расширили возможности управления ресурсами предприятия, поставив во главу угла не традиционный поиск требуемых видов ресурсов по минимальной цене, а снижение общих затрат, под которыми понимается закупочная цена и все фирменные издержки, необходимые для превращения конкретного материала или услуги в конечный продукт, готовый для использования. Это потребовало интеграции решения вопросов по ресурсам с вопросами управления качеством, повышения уровня обслуживания, учета процесса разработки новой продукции на самых ранних этапах этого процесса.

Ресурсы предприятия, рассматриваемые в современном понимании, формируются уже не только путем привлечения из внешних источников

[10, 11, 15], но и во внутренней среде предприятия путем мобилизации поступивших извне ресурсов и создания конкурентных преимуществ. Но именно их наличие свидетельствует о том, насколько эффективно осуществляется использование материальных и трудовых ресурсов. Неслучайно даже появился термин «организационные ресурсы» (как отражение более широкого, современного понимания ресурсов), который обозначает средства и возможности, необходимые для достижения стратегических целей хозяйствующего субъекта.

Следовательно, мы видим, что, во-первых, происходит расширение функций управления, которое теперь связано не только с «новыми» видами ресурсов – нематериальными, но и с традиционными, а во-вторых, источниками организационных ресурсов становится не только внешняя, но и внутренняя среда предприятия. Эти два факта отражаются на механизме управления ресурсами. В реальности механизм управления ресурсами представляет собой конструкцию, интегрирующую несколько механизмов управления, каждый из которых обеспечивает реализацию определенной управленческой функции. Причем выделение дополнительных функций управления продиктовано, как правило, потребностями, возникающими как реакция на новые внешние и внутренние возмущения. И с этой точки зрения усложнение механизма управления ресурсами предприятия выглядит как вполне объективная закономерность.

Таким образом, механизм управления ресурсами предприятия должен не только представлять собой определенный набор взаимосвязанных действий, но и интегрировать в себе, по сути, несколько самостоятельных механизмов, каждый из которых обеспечивает реализацию одной из функций управления ресурсами. Только в этом случае, можно говорить о том, что разработанный механизм управления ресурсами обладает потенциалом быть действенным и способствовать извлечению возможно большой выгоды из всех ресурсов, которыми предприятие располагает.

1.3 Особенности управления человеческими ресурсами предприятия

В современной экономической и управленческой литературе предлагается множество определений понятия «человеческие ресурсы». Но с данным понятием созвучны такие определения, как «кадры», «рабочая сила», «персонал», «трудовые ресурсы», «человеческий потенциал» и прочее. Связано это в первую очередь с тем, что основой любой экономической системы является человек. Соединение понятий «человек» и «ресурсы» очень сложное и поэтому эти категории следует рассмотреть по отдельности [55]. Человек в экономической действительности может выступать в разных ролях: работник, личность, ресурс, член различных социальных общностей.

При рассмотрении человека в качестве экономического ресурса необходимо определить его особенности в этой роли. Человек в сравнении с другими ресурсами является более сложной системой, постоянно изменяющейся во времени. Человек является активным экономическим ресурсом, который может самостоятельно принимать решения в отношении трудовой деятельности. Однако следует отметить, что, в отличие от владельцев других ресурсов, у него нет возможности отделить свои услуги от работника, и это может создать некие ограничения в отношении его максимального использования. На человека, в отличие от таких ресурсов, как капитал и земля, нельзя оказать прямое воздействие, его нельзя без согласия переместить из одного производственного процесса в другой. Кроме того, невозможно рассматривать человека вне социальной общности, которая имеет огромное влияние на его поведение [58].

В.И. Герчиков выделяет следующие черты человека как ресурса [21]:

- способен к постановке собственных целей;
- способен инициировать и проявлять активность, причем не всегда в

желательном для организации направлении;

- не самоидентичен и способен к изменению своих свойств и своего поведения во времени;

- демонстрирует способность к сопротивлению внешним, в том числе организующим, воздействиям;

- способен к обучению, самопрограммированию, самоконтролю, саморазвитию, сотрудничеству;

- способен к самоорганизации, причем не всегда в нужном для организации направлении;

- может выступать не только объектом, но и субъектом воздействия на другие объекты;

- во многом предопределяет доступность и эффективность использования других организационных ресурсов и т.д.

Синтезируя эти особенности, можно утверждать, что человек как ресурс – это основа любого процесса производства товаров и услуг, постоянно развивающегося во времени и имеющего свободу в принятии решений в отношении своих трудовых способностей. Далее рассмотрим, как изменялось понятие «человеческие ресурсы» за последние годы.

Классическая политэкономическая школа оперировала понятием «рабочая сила». Затем стали появляться понятия «трудовые ресурсы», «трудовой потенциал», «человеческий фактор», «человеческий капитал», «кадры», «персонал». Основной категорией экономической теории является «рабочая сила». Рабочая сила - это способность человека к труду, совокупность физических и духовных способностей, которые человек использует в своей деятельности. Отметим, что категория «рабочая сила» базовая для определения сущности трудовых ресурсов. Экономическая категория «трудовые ресурсы» была впервые введена в научный оборот и практику планово-учетной работы в 1922 году и рассматривалась как «...рабочая сила данной страны или народа в возрасте 16-49 лет».

Анализируя данные понятия, приходим к выводу, что рабочая сила и

трудовые ресурсы могут использоваться на макроуровне.

На микроуровне чаще используются категории «кадры» и «персонал». Кадры – основной (штатный) состав квалифицированных работников организаций, государственных учреждений, профессиональных, общественных и иных организаций [24].

В 70-х годах XX в. в западной управленческой литературе появляются такие понятия, как «человеческие ресурсы» и «управление человеческими ресурсами». Согласно определению Всемирного банка человеческие ресурсы – это суммарная ценность так называемого «сырого» труда (величина которого определяется в основном количеством людей, составляющих трудовые ресурсы страны) и человеческого капитала, которым обладают эти люди. Отечественные исследователи в этой области не дают четкого определения понятия «человеческие ресурсы». Так, профессор А. Я. Кибанов пишет, что человеческие ресурсы – это понятие, отражающее главное богатство любого общества, процветание которого возможно при создании условий для воспроизводства, развития и использования этого ресурса с учетом интересов каждого человека. С его точки зрения, понятие «человеческие ресурсы» более емкое, чем «трудовые ресурсы» и «персонал», т.к. содержит в себе всю совокупность социо-культурных характеристик и личностно-психологических свойств людей [37].

Человеческие ресурсы, согласно И.К. Макаровой, – это термин, характеризующий с качественной, содержательной стороны кадровый состав или весь персонал предприятия (фирмы, учреждения, организации), рабочую силу или трудовые ресурсы отрасли, территории, региона, страны в целом [45].

С нашей точки зрения, в данном определении есть противоречие, которое заключается в том, что ресурсы могут быть как имеющиеся, так и потенциальные. А в определении ставится равенство между уже имеющимся персоналом и потенциальным.

Причины использования данного термина в западной управленческой литературе заключаются в следующем [38]:

- изменение содержания труда, его компьютеризация, автоматизация, а соответственно усложнение производственных операций;
- изменение отношений работодатель – работник в сторону их гуманизации;
- обострившаяся мировая конкурентная борьба;
- повышение образовательного уровня работника;
- повышение благосостояния работника.

В данных условиях менеджеру любого предприятия нужно было активизировать свою деятельность в отношении производственных ресурсов. И самым важным ресурсом был признан человек.

В российской управленческой науке формирование данной категории происходило через углубление понятий «человеческий фактор» и «человеческий капитал».

В 80-х гг. XX в. административно-командную экономику, существовавшую в СССР, поразил глубокий кризис, который привел к тому, что человек стал рассматриваться как фактор производства. В понятие «человеческий фактор» стал вкладываться более глубокий смысл, чем в термин «трудовые ресурсы». Человеческий фактор представляет собой систему взаимодействующих, занимающих разное положение классов, слоев и групп, деятельность и взаимодействие которых обеспечивают прогрессивное развитие общества [35].

С появлением в 50–60 гг. XX в. теории человеческого капитала, разработанной Т. Шульцем и Г. Бэккером, связан новый виток интереса к категории «человеческие ресурсы», в том числе и у российских исследователей. Развивая теорию человеческого капитала, зарубежные и российские исследователи стали рассматривать человека как объект инвестирования.

Так, О.М. Исаева, Е.А. Припорова дали следующее определение

категории «человеческий капитал»: это накопленные затраты на общее образование, специальную подготовку, здравоохранение, перемещение рабочей силы [32]. Т.В. Лукьянова выделяет следующие составляющие человеческого капитала: капитал образования, капитал здоровья и капитал культуры [43].

Исследуя составляющие человеческого капитала, приходим к выводу, что данное понятие тесно взаимосвязано с категорией «человеческие ресурсы». Современный этап развития отечественной экономики характеризуется радикальными изменениями, которые и вызвали более активное использование термина «человеческие ресурсы» в научной литературе. Одним из толчков для активного применения термина «человеческие ресурсы» явился мировой экономический кризис.

В кризисных условиях менеджменту компании необходимо было найти потенциальные возможности для увеличения отдачи от производственных ресурсов. И работник организации был признан таким ресурсом. Без человека невозможно прогрессивное развитие ни организации, ни экономики в целом [26]. В свою очередь, если у человека отсутствуют стимулы к высокопроизводительному труду, то никакой прогресс не может быть достигнут. Это свидетельствует, что данный фактор играет главенствующую роль в процессе производства товаров и услуг. Кроме того, следует выделить еще некоторые причины, которые привели к активному использованию данного термина в российской литературе [31]:

- совершенствование системы управления персоналом;
- переход к инновационному типу развития экономики страны;
- усложнение производственных процессов;
- изменение трудового законодательства;
- свободное перемещение ресурсов;
- усиление роли профсоюзов и др.

Все это привело к тому, что организации требуется

высококвалифицированный работник, постоянно совершенствующийся, который способен к самообучению и самоорганизации.

Е.А. Митрофанова, И.А. Эсаулова выделяют следующие особенности человеческих ресурсов [48]:

– это самый сложный объект социального и экономического управления; – профессионализация видов деятельности требует большой капиталоемкости для становления профессионалов;

– высокая эффективность деятельности профессионалов в организации достигается созданием рационального управления их возможностями;

– чем больше включены в профессиональную деятельность, тем больше у них накапливается жизненного и профессионального опыта, тем меньше времени им требуется для качественного решения профессиональных задач, тем большую ценность они представляют для организации. Анализируя данные определения, понимаешь, что категория «человеческие ресурсы» чаще всего относится к микроэкономическому уровню – уровню организации.

Мы же утверждаем, что термин «человеческие ресурсы» может быть, применим как для микро-, так и для макроэкономического уровня. Потому что именно на макроуровне происходят принципиальные изменения социально-экономических систем, которые влекут за собой трансформации на микроуровне. На уровне государства возможно использование данной категории для выявления потенциальных ресурсных возможностей.

На уровне региона человеческие ресурсы могут стать одной из важных составляющих его конкурентоспособности. Наша позиция в отношении данного термина следующая: человеческие ресурсы – это совокупность людей, их физические и умственные способности, которые можно потенциально использовать в качестве производственного ресурса для повышения эффективности функционирования любой экономической системы.

Выводы по первой главе

Проанализировав теоретические основы можно сделать вывод, что ресурсы предприятия – это то, что составляет значительную часть его деятельности. Именно ресурсы и их использование определяют потенциал фирмы, а управление ресурсами составляет основу его финансово-хозяйственной деятельности. Чем эффективнее такое управление, тем выше экономические и социальные показатели, которых предприятие способно достигнуть. Таким образом, наше желание рассмотреть процесс управления с позиции необходимости постоянного совершенствования процессов управления внутренними ресурсами предприятия, имеет практическую направленность и может стать одним из способов последующего практического продвижения предприятия в условиях рыночной экономики и гарантом его устойчивости. Основной задачей управления ресурсами является обеспечение их оптимального использования для достижения конечной цели управления проектами – формирования результата с запланированными показателями.

Механизм управления ресурсами при его воплощении в современную информационную технологию, позволит выйти на уровень работы, с которого просматривается взаимодействие с актуальными на сегодня механизмами корпоративного управления. Реализация политики управления ресурсами предприятием предусматривает, прежде всего, осуществление постоянного мониторинга финансово-экономического состояния предприятия с целью раннего обнаружения узких мест и потенциальных возможностей роста предприятия. В этих целях в системе общего мониторинга финансового состояния предприятия выделяется особая группа объектов наблюдения, которая в полной мере отражает «нормальное» состояние предприятия, отклонение от которого рассматривается как негативная тенденция. В процессе наблюдения

используются как традиционные, так и специальные показатели – индикаторы нормального развития.

Управление человеческими ресурсами ставит своей конечной целью повысить результативность компании и удовлетворить потребности сотрудников. Подход «управление человеческими ресурсами» может существенно повлиять на результаты компании только тогда, когда различные его функции, такие как развитие карьеры, отбор сотрудников и прием на работу, мотивация, аттестация, тренинг, партнерство наемных работников и менеджеров и др. объединены в одну цельную программу, являющуюся частью стратегии бизнеса. Противоположным подходом является «кадровое управление», цель которого – обеспечение нужных людей в нужных местах в нужное время и освобождение ненужных людей.

Концепция управления персоналом содержит базовые принципы управления и его общую направленность, ее положения уникальны в отдельно взятой организации, но, тем не менее, содержание управления персоналом включает в себя элементы, которые являются общими. Являясь, по сути, одной из важнейших подсистем организации, система управления персоналом определяет успех ее развития.

Итак, ресурсы организации – это ее богатый внутренний потенциал, который нацелен на производство и реализацию товаров и услуг. Грамотное управление ресурсами не только является основой нормального функционирования организации, но еще и может стать конкурентным преимуществом

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ РЕСУРСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ ООО «ЛУЧИДО»

2.1 Анализ внутренней и внешней среды ООО «Лучидо»

Федеральная сеть «Лучидо Бутик Итальянской Плитки» создана в 2012 году российской торгово-инженерно-строительной Компанией «ГРАНИТОГРЕС», которая с 1998 года успешно осуществляет поставки на российский рынок керамического гранита, керамической плитки, плитки для бассейнов, мозаики, клинкера, мрамора и натурального камня от ведущих производителей Италии.

Бренд «Лучидо Бутик Итальянской Плитки» был создан, чтобы объединить постоянно растущую на всей территории России сеть собственных розничных салонов Компании «ГРАНИТОГРЕС».

Бренд «ГРАНИТОГРЕС проектные поставки» предназначен для работы с крупными проектами в Москве и России. В 2010 году Компания «ГРАНИТОГРЕС» признана лучшим дистрибьютором керамической продукции в России, по мнению Confidustria Ceramica (Итальянская Ассоциация Производителей Керамической Продукции). Компания является «номер один» в России по объемам поставок, ассортименту и складскому запасу керамического гранита производства Италии.

Миссия компании: «создать для наших Клиентов условия для максимально комфортного, полного и правильного выбора из обширного и разнообразного ассортимента исключительно Итальянской плитки по оптимально низким ценам, которые мы обеспечиваем за счет больших объемов закупки на фабриках-производителях, минимизации собственных затрат и наценок».

Юридический адрес ООО «Лучидо»: Москва, Пречистенка д. 23.

Адрес ООО «Лучидо» в Челябинске – 454048 Челябинск, ул.

Воровского 61Б.

Основные цели ООО «Лучидо»:

- увеличение доли рынка (открытие торговых отделов, в т.ч. в сети Интернет, улучшение качества обслуживания, рекламные мероприятия);
- максимизация прибыли (планирование роста прибыли, оптимизация налогообложения в рамках действующего налогового законодательства, расширение деятельности, снижение себестоимости товаров).

В качестве базового ассортимента покупателям, в том числе и оптовым (корпоративным), ООО «Лучидо» предлагает следующие основные типы продукции:

- керамогранит и плитка ручной работы, керамогранит и плитка массового производства;
- изделия ручной работы больших форматов, изделия больших форматов массового производства;
- мозаика ручной работы, мозаика ручной работы массового производства;
- изделия из мрамора и мраморной крошки ручной работы, изделия из мрамора и мраморной крошки массового производства;
- сантехника и мебель только ручной работы под индивидуальный стиль;
- составление индивидуального стиль-проекта и создания vision-проекта для помещений заказчика.

Работа любого предприятия происходит под воздействием на нее внешней среды. Данная среда является, как источником ресурсов для развития фирмы, так и препятствующим фактором для ее роста, ООО «Лучидо» не является исключением.

Так, российский рынок керамических изделий в общей своей структуре мало отличается от тех тенденций, которые происходят в общемировой культуре потребления этой продукции. Единственное, что

следует отметить – масштаб и объем нашего рынка этого товара значительно скромнее, чем в среднем по развитым странам. Однако, для того, чтобы полноценно реализовать проект, следует изучить более детально какие тенденции и факторы оказывают преобладающее влияние на отечественный рынок керамических изделий, и других подобных продуктов. Так, объем российского рынка керамической плитки и керамогранита в 2018 году составил 193,9 млн. кв. м, что на 8,3% выше уровня 2017 года. В 2019 году рынок увеличился до 209,1 млн. кв. на фоне общего оживления в строительной сфере (застройщики все чаще сдают жилье с готовой отделкой), а также продолжающейся волны ремонтов, проводимых населением, несмотря на отсутствие фактического роста доходов.

Несмотря на позитивный настрой участников рынка, существуют некоторые сложности со сбытом произведенной продукции. По разным оценкам, объем продаж в 2019 году отставал от производственных показателей на 7-11%, что привело к образованию дополнительных объемов складских запасов. Можно сказать, что кризисные экономические условия привели к снижению покупательской способности клиентов рынка и негативно отразились на торговой активности, как конкурентов, так и ООО «Лучидо». Для решения этой проблемы производители пытаются применять различные механизмы воздействия: увеличение доли DIY-канала в структуре продаж, работа с инсорсинговыми заказами, предоставление скидок для дистрибьюторов, продвижение продукции путем привлечения архитекторов и дизайнеров и т.д.

Вместе с тем, на рынке отмечается сохранение тенденции ужесточения конкуренции, которая сопровождается следующими условиями:

- усилением консолидации в отрасли (уход с рынка малых игроков);
- активным переоснащением производственных линий на выпуск керамогранита взамен плитки в компаниях, имеющих большие ресурсы,

таких как Unitile, международная группа компаний Marazzi Group, Rovese, «ВКЗ» и т.д.;

- возвращением импортной продукции на российский рынок (прежде всего китайской, украинской, испанской и итальянской);

- повышением требований со стороны потребителей к долговечности и прочности материала, а также дизайну плитки, в результате чего производители вынуждены расширять продуктовую линейку;

- повышением качества продукции: представленная на рынке керамическая;

- плитка и керамогранит в рамках одного сегмента различаются главным образом дизайном и ценой, при этом качество становится все более высоким;

- ростом цен производителей (предпосылки: увеличение ставки НДС, рост тарифов на топливо и энергоносители, необходимость окупить инвестиции в техническое переоснащение производственных линий и т.д.), и смещение границ.

ООО «Лучидо» имеет множество конкурентов, однако они территориально размещены удаленно. К числу конкурентов ООО «Лучидо» можно отнести крупные сетевые магазины («ЛеруаМерлен», «Касторама», «Челси»). Они отличаются огромным ассортиментом, возможности которого позволяют реализовывать крупные маркетинговые и рекламные акции, имеют Интернет-сайты, что позволяет жителям города приобретать их товары.

Но основная доля продаж керамических изделий в г.Челябинске сосредоточена в строительных магазинах и рынках – они занимают долю этого рынка в 60-70%. Однако, такие магазины в основном продают товар массового спроса, и у них нет цели ориентировать свою ассортиментную политику на определенные группы покупателей, имеющих какие-то особенные вкусовые предпочтения. Соответственно, ниша в более чем 30% рынка керамических изделий остается относительно свободной для

тех форматов розничной торговли, которые ищут своего покупателя, свою уникальную целевую группу.

Резюмируя все сказанное, можно сделать вывод – несмотря на присутствие на рынке крупных игроков, можно найти свою ценовую и ассортиментную долю рынка. Эта доля может быть достаточной для того, чтобы получать заданную норму рентабельности для небольшого по размеру магазина или торговой точки.

Приоритетной целевой аудиторией ООО «Лучидо», ориентированного на реализацию качественного товара, являются такие категории покупателей, как:

- покупатели, относящиеся к среднему и высокому классу, т.е. со среднедушевым и высоким доходом на каждого члена семьи не менее 55-75 тысяч рублей. Величина такого сегмента – не менее 35% от всего числа потенциальных клиентов магазина. Это, как правило, семьи, входящие в возрастную категорию от 32 до 55 лет, занимающие активную жизненную позицию и стремящиеся достичь определенного качества или уровня жизни;

- покупатели, принадлежащие к корпоративному сектору – это оптовые заказы и «грандиозные» бизнес проекты по отделке и облицовки глобальных масштабов зданий.

Для рекламирования своей продукции ООО «Лучидо» использует следующие рекламные форматы и инструменты:

- реклама через сетевые ресурсы, например, социальные сети, размещение роликов на сайтах.

- собственный сайт магазина, где клиенты могут не только осуществить заказ и оплату товара, но и сделать свой индивидуальный заказ или же оставить свои пожелания.

- так же применяется реклама с использованием малоформатной печатной продукции, например, визитные карточки магазина, красочные рекламные буклеты.

Важным элементом рекламы ООО «Лучидо», является его внешнее оформление, дизайн внутреннего интерьера, шоурум.

Основные конкурентные преимущества ООО «Лучидо»:

- огромный положительный опыт работы по крупным, а также частным проектам в сфере керамики и керамического гранита. Начиная с 1998 года, наша команда реализовала более 130 проектов в сфере фасадостроения и поставила керамогранит и керамическую плитку на более чем 25000 проектов в Москве и России. Ежемесячно мы обслуживаем более 750 Клиентов, от небольших частных заказов до крупных проектов федерального значения;

- самый широкий ассортимент керамогранита и керамической плитки итальянского производства в России: 51 фабрика, 611 коллекций, более 30 000 артикулов;

- самые большие складские запасы керамического гранита и керамической плитки из Италии в наличии на складе в Москве (среднегодовой запас составляет 200 000 кв. м.);

- цены являются оптимально низкими. Единая гибкая ценовая политика по России. Благодаря большим объемам заказов, поставщики предоставляют нам максимальные скидки, которыми мы делимся с нашими Клиентами;

- персональный менеджер каждому Клиенту: все менеджеры проходят профессиональную подготовку и обучение, в том числе за рубежом, на фабриках – производителях.

- самый крупный выставочный зал в центре Москвы – 1500 м. кв.;

- изготовление эскизного дизайн-проекта бесплатно;

- собственный современный логистический терминал общей площадью 8000 м. кв. с многоярусной системой складирования (до 6 ярусов) и системой адресного хранения и штрих-кодирования товара;

- учет керамического гранита и плитки по тонам и калибрам;

- возможность хранения приобретенного товара на складе Компании

- до 6 месяцев и отгрузка транспортными нормами по требованию Клиента;
- налаженная система поставок: еженедельные вагонные отгрузки из Италии, оптимальные сроки доставки. Возможность ускоренной доставки автотранспортом;
 - собственный автопарк машин грузоподъемностью от 1,5 до 30 т для оперативной доставки грузов.
 - услуга резки керамического гранита и плитки по индивидуальным эскизам. В том числе, керамогранита размером 1,5*3 м.;
 - поставка на объект профессиональной химии FILA. Проведение мастер-классов по применению для персонала Клиента;
 - изготовление плитки индивидуального цветового оттенка, в соответствии с палитрой фирменных цветов компании Заказчика или по желанию архитектора (эти возможности уже использовали Сбербанк, аэропорт «Домодедово», деловой центр «Новосущевский», представительство «Ауди» и «Фиат»);
 - профессиональная информационная поддержка – подробный Интернет-сайт, каталоги фабрик-производителей, Генеральный каталог «ЛУЧИДО Бутик Итальянской Плитки», наличие банка образцов плитки, доставка образцов плитки и каталогов курьером по запросу Клиента;
 - собственная региональная сеть представительств – выставочных залов в крупнейших городах России (Белгород, Волгоград, Екатеринбург, Казань, Краснодар, Н. Новгород, Новосибирск, Пермь, Ростов-на-Дону, Санкт-Петербург, Челябинск);
 - проекты, выполненные из наших материалов, регулярно принимают участие в российских и зарубежных архитектурных конкурсах.
- ООО «Лучидо» отвечает своей репутацией и деньгами за выполнение обязательств перед своими Клиентами. Ответственность компании подкрепляется ответственностью наших партнеров – фабрик с мировым именем.

Дополнительные конкурентные преимущества ООО «Лучидо» в

сфере фасадостроения:

– оригинальные и уникальные решения, используемые в фасадной системе «ГРАНИТОГРЕС», гарантируют 100 % надежность и срок эксплуатации до 50 лет (подтверждено Техническими Свидетельствами Федерального агентства по строительству и ЖКХ РФ, испытаниями в Центре Эксперт-Корр-МИСиС и Центре ВНИИПО г. Балашиха);

– собственные строительные леса – 15000 м. кв., в том числе 5000 м. кв. усиленные для использования на высоте свыше 40 метров, строительные люльки – 10 штук и другие подъемные механизмы. Данное оборудование позволяет производить монтажные работы на фасадах крупных объектов широким фронтом;

– собственный цех по обработке керамического гранита и натурального камня, оснащенный современным итальянским оборудованием, предназначенным для подготовки плит к монтажу в составе систем вентфасадов.

Таким образом, подводя итог анализу рыночных позиций ООО «Лучидо» следует отметить, что предприятие, не смотря на кризисные экономические явления, занимает устойчивые рыночные позиции. Оно в состоянии конкурировать не только с местными предприятиями торговли строительными и отделочными материалами, но и с крупными торговыми компаниями.

Организационная структура управления ООО «Лучидо» является линейно-функциональной, которая, с одной стороны, обеспечивает четкую систему подчиненности нижестоящих сотрудников вышестоящим руководителям, а также способствует обеспечению соответствующего разделения обязательств и полномочий, рисунок 2.



Рисунок 2 – Организационная структура «Лучидо»

Структура ООО «Лучидо» является линейно-функциональной. Данный тип структуры является оптимальным, так как дистанция власти минимальна, что говорит о хорошей коммуникации между отделами.

Во главе компании стоит генеральный директор, который координирует деятельность всей организации. В его компетенции находятся все вопросы текущей деятельности

Отдел рекламы и маркетинга отвечает за изучение спроса и рынка сбыта товаров, поставщиков и связей с ними, разрабатывает заявки, заключает договора, организует учет и контроль выполнения поставщиками договорных обязательств.

Бухгалтерия отвечает за выплаты персоналу и контрагентам по услугам, ведение отчетности.

Отдел управления персоналом отвечает за найм, адаптацию,

мотивацию, обучение и высвобождение персонала.

Менеджеры компании разрабатывают наиболее оптимальные и экономически выгодные маршруты, обеспечивают систему контроля местоположения груза. В любое время, возможно связаться с менеджерами и получить любую консультацию по предоставлению услуги.

Клиентский отдел:

- обеспечивает телефонный прием стандартных заказов Клиентов;
- дает Клиентам справочную информацию, касающуюся цен, ассортимента и условий Компании;
- поддерживает и развивает имеющуюся Клиентскую базу;
- вводит в компьютер заказы.

Отдел грузовых перевозок:

- обеспечивает приемку грузов, их размещение, хранение, подготовку к отправке, погрузку и отпуск со склада;
- обеспечивает сохранность товара, учет и отчетность;
- отвечает за доставку продукции от поставщика, за доставку заказов клиентам, включая региональных клиентов.

Доставочный отдел:

- формирует оптимальные маршруты доставки;
- составляет пакеты документов;
- учитывает ходки, рабочее время, ГСМ;
- для водителей: обеспечивают своевременную подачу ТС, своевременный забор груза у отправителя, своевременное прибытие в пункт назначения; доставка товара в надлежащем виде

Водители компании – это опытные специалисты, обеспечивающие полную сохранность и своевременность доставки груза.

Можем сказать, что структура исследуемой компании является оптимальной. Преимущества линейной структуры объясняются простотой применения, все обязанности и полномочия здесь четко распределены, и поэтому создаются условия для оперативного процесса принятия решений,

для поддержания необходимой дисциплины в коллективе. Все отделы четко взаимодействуют между собой.

Для общей характеристики финансового состояния ООО «Лучидо» рассмотрим основные экономические показатели его деятельности. Эти данные представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Экономические показатели деятельности предприятия за 2017-2019 гг.

Наименование показателей	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Темп роста показателей, %	
				2018/2017	2019/2018
Объем реализованной продукции, тыс. руб.	55171	94018	97584	70,4	3,8
Среднегодовая стоимость всего капитала, тыс. руб.	28787	30227	29160	5,5	-3,5
Доля собственного капитала в общей сумме источников, %	0,93	0,96	0,92	3,5	-4,3
Прибыль балансовая, тыс. руб.	7115	12628	14042	77,5	11,2
Рентабельность продаж, %	17,55	18,67	18,54	6,3	-0,7
Рентабельность всего капитала, %	22,93	39,47	45,35	72,1	14,9
Рентабельность собственного капитала, %	19,77	33,42	38,53	69,0	15,3

Данные таблицы показывают нам увеличение объемов реализованной продукции предприятием на 70,4% в 2018 году относительно 2017 года. Рост этого же показателя в 2019 году относительно 2018 года составил лишь 3,8%.

Среднегодовая стоимость всего капитала, средняя стоимость собственного капитала, а также доля собственного капитала в общей сумме источников в 2018 году относительно 2017 года возрастает, а в 2019 году относительно 2018 года уменьшается.

Рентабельность продаж в 2019 году также имеет тенденцию снижения. Такое серьезное колебание производства корпусной мебели эксперты объясняют влиянием экономического кризиса на экономику страны, вследствие чего, многие граждане сократили бюджет на закупки

мебели, а также ремонт квартир.

Финансовые результаты деятельности предприятия характеризуются суммой полученной прибыли и уровнем рентабельности. Чем больше величина прибыли и выше уровень рентабельности, тем эффективнее функционирует предприятие, тем устойчивее его финансовое состояние. Анализ данных представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Состав и динамика балансовой прибыли

Наименование показателей	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Темп роста показателей, %	
				2018/2017	2019/2018
Балансовая прибыль, тыс.руб.	7115	12628	14042	77,48	11,2
Прибыль от продаж, тыс.руб.	9684	17549	18092	81,22	3,09
Разница между прочими доходами и расходами, тыс.руб.	-2569	-4921	-4050	91,55	-17,7

Представим это графически, рисунок 3.

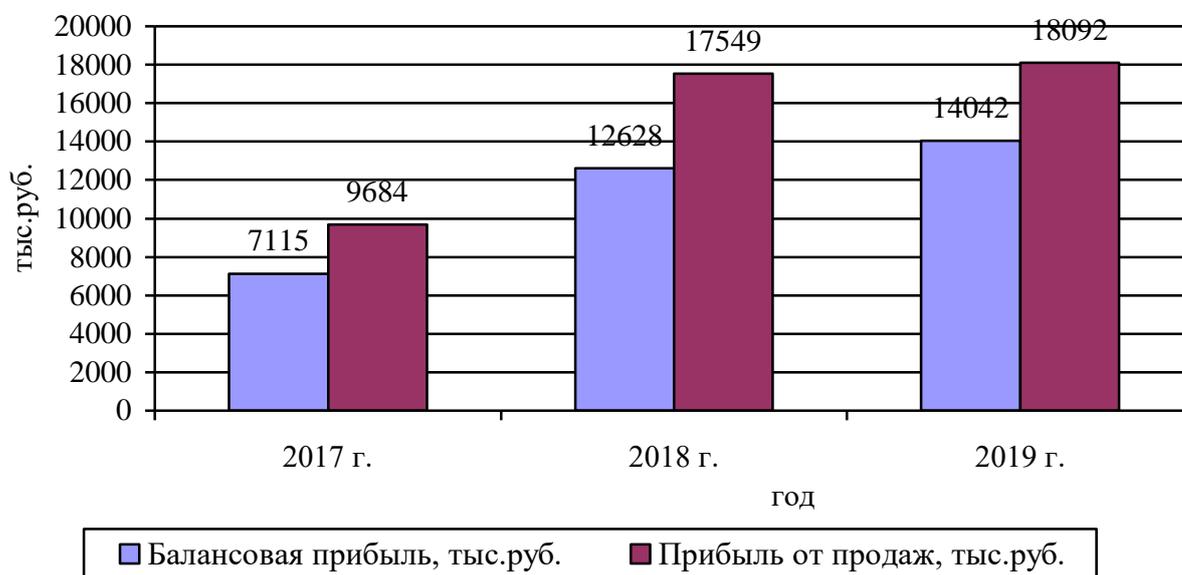


Рисунок 3 – Динамика балансовой прибыли ООО «Лучидо»

В 2018 году наблюдается сильное увеличение балансовой прибыли (на 77,5%) относительно 2017 года. В 2019 году сохраняется тенденция роста, так объем балансовой прибыли составил 14 042 тыс. рублей, что на 11,2% больше показателя 2018 года. Разница, между полученными и

уплаченными процентами в 2018 году составляет минус 4921 тыс. руб., относительно 2017 года. В 2019 году ситуация немного улучшается, данный показатель снижается на 17,7%, но преимущество прочих расходов над доходами по-прежнему остается.

Основную часть прибыли предприятия получают от реализации продукции и услуг. В процессе анализа изучаются динамика, выполнение плана прибыли от реализации продукции и определяются факторы изменения ее суммы. Проведем анализ состава и динамики прибыли от реализации. Он представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Состав и динамика прибыли от реализации

Наименование показателей	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Темп роста показателей, %	
				2018/2017	2019/2018
Выручка, тыс.руб.	55171	94018	97584	70,41	3,79
Себестоимость, тыс.руб.	45487	76469	79477	68,11	3,93
Полная себестоимость, тыс.руб.	45487	76469	79492	68,11	3,95
Прибыль от реализации продукции, тыс.руб.	9684	17549	18092	81,22	3,09

Прибыль от реализации продукции в 2019 году увеличилась на 3,09% относительно 2018 года, тогда как прибыль 2018 года относительно 2017 увеличилась на 81,22%.

Показатели 2018 года значительно превышают показатели 2017 года, это объясняется выходом предприятия из застойного кризисного состояния, а результаты 2019 года закрепляют достигнутые показатели 2018 года.

Показатели рентабельности характеризуют эффективность работы предприятия в целом, доходность различных направлений деятельности, окупаемость затрат и т.д. Они более полно, чем прибыль, отражают окончательные результаты хозяйствования, потому что их величина показывает соотношение эффекта с наличными или использованными ресурсами. Их используют для оценки деятельности предприятия и как инструмент в инвестиционной политике и ценообразовании. Показатели

рентабельности ООО «Лучидо» представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Показатели рентабельности

Наименование показателей	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Темп роста показателей, %	
				2018/2017	2019/2018
Прибыль от продаж, тыс. руб.	9684	17549	18092	7865	543
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	7115	12628	14042	5513	1414
Чистая прибыль (прибыль после налогообложения), тыс. руб.	5692	10102	11234	4410	1132
Среднегодовая стоимость всего капитала, тыс. руб.	31026	31993	30966	967	-1027
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	7173	8645	10149	1472	1504
Среднегодовая величина собственного капитала, тыс. руб.	28787	30227	29160	1440	-1068
Рентабельность продаж, %	17,55	18,67	18,54	1,11	-0,13
Рентабельность всего капитала, %	22,93	39,47	45,35	16,54	5,88
Рентабельность основных средств, %	135,01	203,00	178,26	67,99	-24,73
Рентабельность собственного капитала, %	19,77	33,42	38,53	13,65	5,11

Ключевым показателем, характеризующим эффективность деятельности предприятия, является рентабельность продаж. В 2018 г. по сравнению с 2017 г. показатель рентабельности продаж вырос на 1,11%, но в 2019 г. показатель снижается на 0,13%. Такую же динамику показывает рентабельность основных средств. Но, несмотря на снижение в 2019 году этих показателей относительно 2016 года, они остаются на довольно высоком уровне.

Рентабельность всего капитала, а также рентабельность собственных средств увеличивается в период 2017-2019 гг. Так рентабельность всего капитала возросла на 16,54 и 5,88%, соответственно в 2018 и в 2019 годах относительно предыдущего года, а рентабельность собственных средств на 13,65 и 5,11%. В целом на предприятии наблюдается высокий уровень показателей рентабельности продаж и капитала.

Составим SWOT-анализа для ООО «Лучидо», таблица 6.

Таблица 6 – SWOT-анализ торгового предприятия «Лучидо»

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>постоянный растущий спрос на керамические изделия высокого качества; большой выбор каналов продаж и форм поставки керамических изделий; быстрая адаптация к быстро меняющемуся рынку, возможность формирования индивидуального подхода к запросам клиентов по объему поставки и ассортименту; высококачественное производство продукции, индивидуальный подход к каждому клиенту.</p>	<p>конкуренция со стороны местных розничных торговых сетей; высокая стоимость продукции, и услуг предоставляемая фирмой долгие стоки изготовления под заказ</p>
Возможности	Угрозы
<p>расширение бизнеса за счет увеличения ассортимента; возможность работы с корпоративными клиентами; возможность создания сопутствующих видов бизнеса, например, продажа через филиалы фирмы. открытие новой, бюджетной линии продукции для определённого слоя населения.</p>	<p>относительно высокая конкуренция на розничном рынке; общее повышение цен на материалы и компоненты, необходимые для производства продукции; повышение арендной платы или расторжение договора аренды помещения; снижение платежеспособности, как населения, так и коммерческого сектора, общее снижение спроса.</p>

Итак, ООО «Лучидо» предоставляет, помимо своей изысканной продукции итальянской плитки, ряд услуг и предложений, которые привлекают клиента своими особенностями и неповторимостью по сравнению с другими магазинами.

2.2 Анализ системы управления ресурсами в ООО «Лучидо»

Одна из стратегических целей ООО «Лучидо» – привлечение квалифицированного социально-защищённого, ориентированного на пользователя АНО, обеспечивающего постоянное улучшение производственной деятельности персонала.

Персонал является важнейшим ресурсом и главной ценностью любого предприятия, поэтому особое внимание ООО «Лучидо» уделяет развитию социальной сферы и улучшению условий труда работников. В основе социальной политики ООО «Лучидо» лежит принцип партнерства, который предполагает постоянный диалог социальных партнеров, направленный на решение стоящих перед предприятием задач.

В штате челябинского филиала «Лучидо» – 22 человека. Движение кадров в ООО «Лучидо» отражены в таблице 7.

Таблица 7 – Движение кадров в ООО «Лучидо»

Показатели	Абсолютные показатели, чел.			Отклонение 2018 /2017 гг.		Отклонение 2019 / 2018 гг.	
	2017г.	2018г.	2019г.	+,-	%	+,-	%
Среднесписочная численность работников, чел.	21	21	22	0	100	1	104,8
Прибыло в течении года, чел.	2	3	4	1	150	1	133,3
Выбыло в течении года, чел.	2	3	3	1	150	0	100,0

Рассмотрим структуру персонала по следующим показателям:

- по гендерному составу;
- по уровню образования;
- по стажу работы;
- по возрасту.

Далее в таблице 8 показан половозрастной состав персонала ООО «Лучидо».

Таблица 8 – Половой состав персонала за 2017-2019 гг.

Показатели	2017 г.		2018 г.		2019 г.	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %
Мужчины	16	76,2	14	66,7	15	68,2
Женщины	5	23,8	7	33,3	7	31,8
Итого	21	100	21	100	22	100

Из таблицы видно, что большинство сотрудников составляются

мужчины. К концу анализируемого периода доля мужчин и женщин в организации составляет соответственно 68,2% и 31,8 %, это обусловлено спецификой деятельности организации. Представим это графически, рисунок 4.

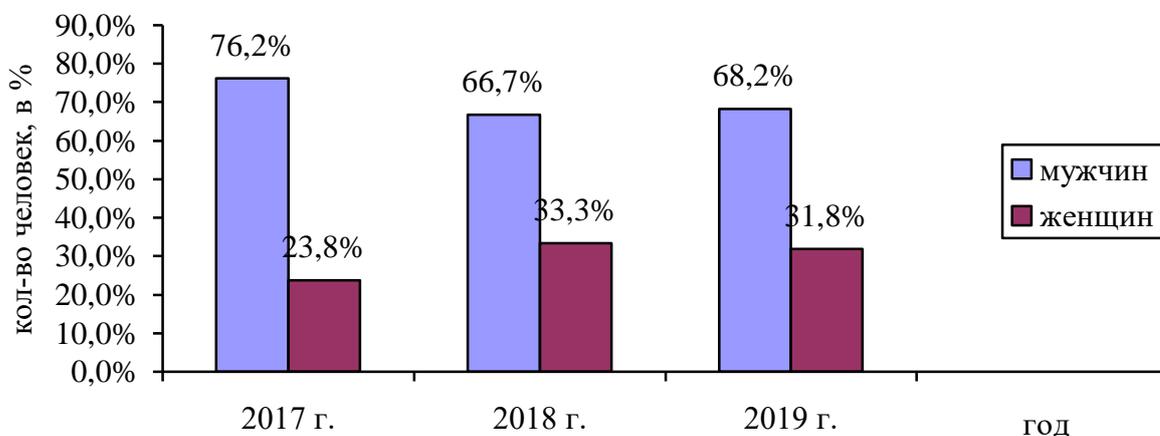


Рисунок 4 – Динамика гендерного состава ООО «Лучидо», в %

Динамика возрастной состав персонала за период с 2017 по 2019 гг. отображена в таблице 9.

Таблица 9 – Динамика возрастной состав персонала за период с 2017 по 2019 гг.

Показатели	2017 г.		2018 г.		2019 г.	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %
до 30 лет	4	19,0	5	23,8	5	22,7
от 30 до 40 лет	6	28,6	7	33,3	8	36,4
от 40 до 50 лет	8	38,1	6	28,6	7	31,8
от 50 лет и старше	3	14,3	3	14,3	2	9,1
Итого	21	100	21	100	22	100

Стоит отметить, что 70% персонала имеет средний возраст (36 – 50 лет), 21% – молодой персонал (20-35 лет), 9% – пенсионного и предпенсионного возраста (50-65 лет). При этом молодой персонал относится к категории рабочих – 33% и специалистов – 67%.

У средневозрастного персонала основную долю также занимают рабочие – 36%, 46% – специалисты и 18% – руководителей. Категорию персонала пенсионного и предпенсионного возраста на 33% составляют

все категории сотрудников. Представим это графически, рисунок 5.

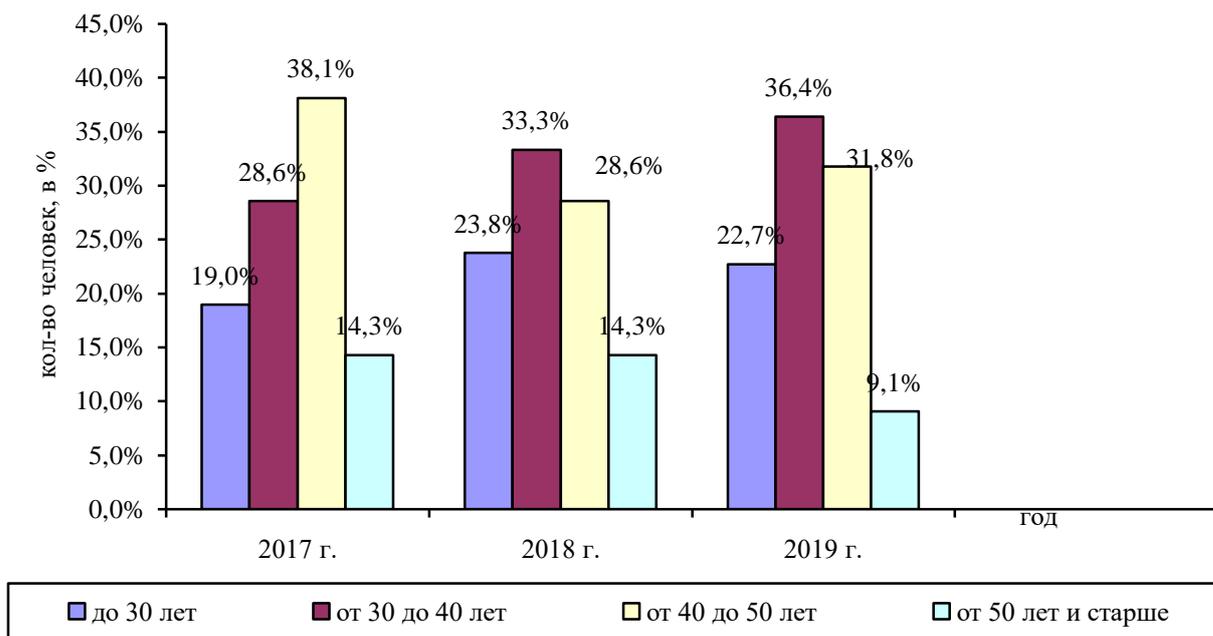


Рисунок 5 – Динамика возрастной состав персонала, за 2017-2019 гг., в %

Анализ персонала по уровню образования отражен в таблице 10.

Таблица 10 – Структура персонала ООО «Лучидо» по уровню образования

Показатели	2017 г.		2018 г.		2019 г.	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %
неоконченное высшее	10	47,6	8	38,1	8	36,4
среднее специальное	1	4,8	3	14,3	3	13,6
высшее	10	47,6	10	47,6	11	50
Итого	21	100	21	100	22	100

По данным таблицы, мы наблюдаем, что наибольший процент составляет персонал, имеющий высшее образование (50%), далее персонал с незаконченным высшим образованием (36,4%) и средне специальным образованием (13,6%). Представим это графически, рисунок 6.

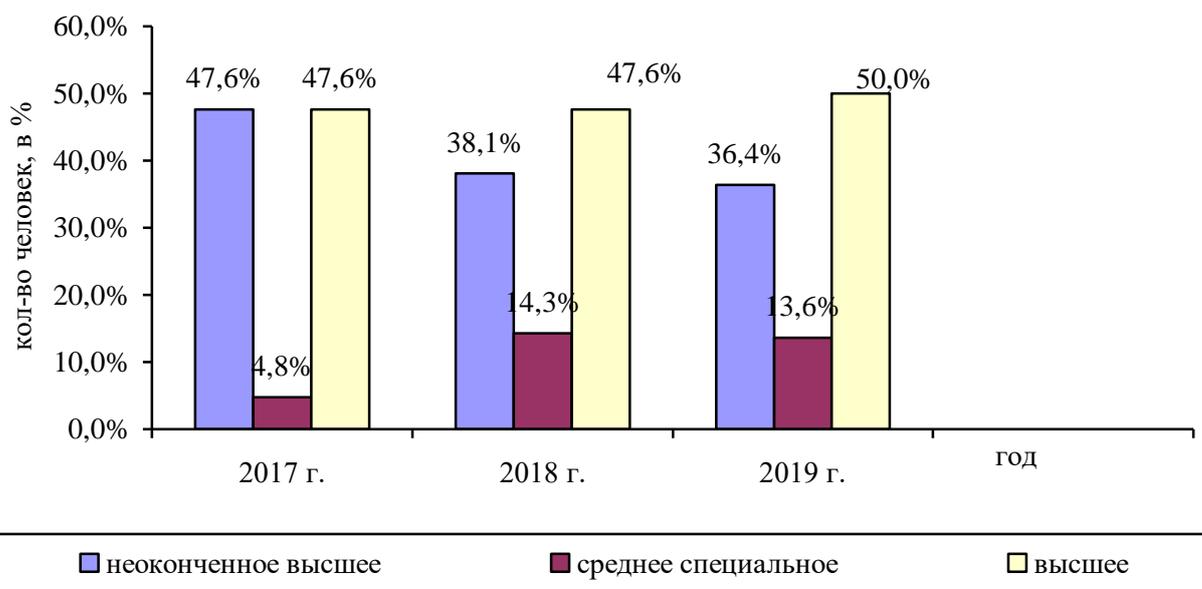


Рисунок 6 – Динамика персонала ООО «Лучидо» по уровню образования, за 2017-2019 гг., в %

Структура персонала ООО «Лучидо» по стажу работы представлена в таблице 11.

Таблица 11 – Структура персонала ООО «Лучидо» по стажу работы

Показатели	2017 г.		2018 г.		2019 г.	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %
до 1 год	4	19,0	5	23,8	5	22,7
от 1 до 3 лет	6	28,6	7	33,3	8	36,4
от 3 до 5 лет	8	38,1	6	28,6	7	31,8
от 5 до 10 лет	3	14,3	3	14,3	2	9,1
Итого	21	100	21	100	22	100

По данным таблицы, мы наблюдаем, что большая часть персонала работает от одного года до трех лет – 36,4%, до одного года работает 22,7%, от трех до пяти лет – 31,8%, от пяти до 10 лет – 9,1%. Представим это графически, рисунок 7.

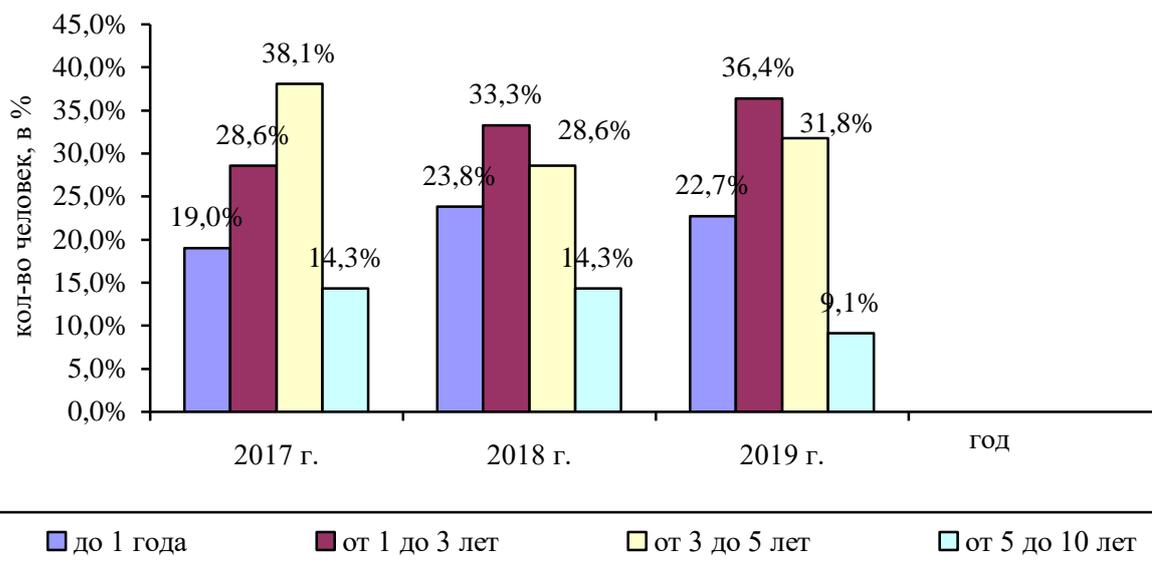


Рисунок 7 – Динамика персонала ООО «Лучидо» по стажу, за 2017-2019 гг., в %

Данные о движении кадров ООО «Лучидо» представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Движение кадров в ООО «Лучидо»

Показатели	Абсолютные показатели, чел.			Отклонение 2018 от 2017 гг.		Отклонение 2019 от 2018 гг.	
	2017г.	2018г.	2019г.	+, -	%	+, -	%
Среднесписочная численность работников, чел.	21	21	22	0	100	1	104,8
Прибыло в течении года, чел.	2	3	4	1	150	1	133,3
Выбыло в течении года, чел., в том числе:	2	3	3	1	150	0	100,0
По собственному желанию	2	2	2	0	100	0	100,0
За нарушение дисциплины	0	1	1	1	0	0	100,0

Рассчитаем показатели движения кадров.

Так, коэффициент общего оборота, рассчитывается по формуле (1).

$$K_o = (Ч_{пр} + Ч_{в}) / Ч_{сп} \times 100\%, \quad (1)$$

где: $Ч_{пр}$ – число принятых работников,

$Ч_{в}$ – число выбывших работников,

$Ч_{сп}$ – среднесписочная численность работников.

$$K_{o2017} = (2 + 2) / 21 \times 100 = 19,04;$$

$$K_{o2018} = (3 + 3) / 21 \times 100 = 28,6;$$

$$K_{o2019} = (4 + 3) / 22 \times 100 = 31,8.$$

Коэффициент оборота по приему, рассчитывается по формуле (2):

$$K_{пр} = Ч_{пр} / Ч_{сп} \times 100\%, \quad (2)$$

$$K_{оп2017} = 2 / 21 \times 100 = 9,5;$$

$$K_{оп2018} = 3 / 21 \times 100 = 14,3;$$

$$K_{оп2019} = 4 / 22 \times 100 = 18,2.$$

Коэффициент оборота по выбытию, рассчитывается по формуле (3).

$$K_{в} = Ч_{в} / Ч_{сп} \times 100\%, \quad (3)$$

$$K_{обв2017} = 2 / 21 \times 100 = 9,5;$$

$$K_{обв2018} = 3 / 21 \times 100 = 14,3;$$

$$K_{обв2019} = 3 / 22 \times 100 = 13,6.$$

Коэффициент текучести кадров, рассчитывается по формуле (4).

$$K_{т} = (Ч_{пр} + Ч_{в}) / Ч_{сп} \times 100\% \quad (4)$$

$$K_{т2017} = (2 + 0) / 21 \times 100 = 9,5;$$

$$K_{т2018} = (2 + 1) / 21 \times 100 = 14,3;$$

$$K_{т2019} = (2 + 1) / 22 \times 100 = 13,6.$$

Коэффициент замещения кадров, рассчитывается по формуле (5).

$$K_{з} = (Ч_{пр} - Ч_{в}) / Ч_{сп} \times 100\% \quad (5)$$

$$K_{з2017} = (2 - 2) / 21 \times 100 = 0;$$

$$K_{з2018} = (3 - 3) / 21 \times 100 = 0;$$

$$K_{з2019} = (4 - 3) / 22 \times 100 = 4,5.$$

Таблица 12 – Показатели движения кадров в ООО «Лучидо»

Коэффициенты	Показатели			Отклонение 2018 от 2017 гг.		Отклонение 2019 от 2018 гг.	
	2017г.	2018г.	2019г.	+, -	%	+, -	%
<i>I</i>	2	3	4	5	6	7	8
Козф. общего оборота	19,04	28,6	31,8	9,56	150,2	3,2	111,2
Козф. оборота по приему	9,5	14,3	18,2	4,8	150,5	3,9	127,3

Продолжение таблицы 12

<i>1</i>	2	3	4	5	6	7	8
Кoeff. оборота по выбытию	9,5	14,3	13,6	4,8	150,5	-0,7	95,1
Кoeff. текучести кадров	9,5	14,3	13,6	4,8	150,5	-0,7	95,1
Кoeff. замещения кадров	0	0	4,5	0	0,0	4,5	0,0
Кoeff. стабильности кадров	19	19	18,2	0	100,0	-0,8	95,8

Увеличение общего оборота в 2018 и 2019 годах по сравнению с 2017 годом говорит о том, что на предприятии больше людей устраивается на работу и больше людей увольняется. Динамика коэффициента оборота по приему подтверждает тот факт, что на предприятии увеличивается число вновь принятых сотрудников. Особенно много новых сотрудников было принято в 2019 году. Коэффициент текучести кадров также показывает, что на предприятии с каждым годом все чаще увольняются сотрудники, что свидетельствует о проблемах в сфере управления персоналом.

Динамика коэффициента стабильности кадров указывает на то, что стабильность кадров низкая. Персонал является важнейшим ресурсом и главной ценностью предприятия, поэтому особое внимание ООО «Лучидо» уделяет развитию социальной сферы и улучшению условий труда работников.

Рассмотрим существующую систему отбора и найма персонала в ООО «Лучидо».

В ООО «Лучидо», как и в любой другой организации, постоянно осуществляется движение кадров, их прием и увольнение. Потребность в персонале оценивается начальником отдела кадра филиала и основывается на изменении объема работ. Следует отметить, что в ООО «Лучидо» нет четкой программы и методов привлечения и отбора персонала. Основными источниками персонала служит публикация в средствах массовой информации объявлений о вакантных должностях, а также поиск персонала через своих сотрудников и знакомых. Также это люди,

самостоятельно пришедшие в ООО «Лучидо» в поисках работы. Предварительное собеседование с соискателями на работу проводит Старший менеджер по продажам или заместитель начальника отдела продаж. Прием сотрудников на работу осуществляется после собеседования с начальником отдела продаж. После принятия решения о приеме на работу новому сотруднику проводят краткий инструктаж, и он приступает к своим обязанностям. Новому сотруднику устанавливается испытательный срок – 3 месяца.

В ООО «Лучидо» используется внутреннее обучение. Внутреннее обучение проводится частично за счет компании, а частично за счет сотрудника, т.к. на время испытательного срока новому сотруднику назначается минимальная оплата труда. В ООО «Лучидо» сотрудник проходит обучение в следующих случаях: в процессе адаптации при принятии нового сотрудника на работу, при повышении профессиональной квалификации.

Внутреннее обучение в компании осуществляется за счет прикрепления сотрудника к более опытному наставнику.

В ООО «Лучидо» не осуществляется планомерное развитие персонала. Эта функция кадрового менеджмента ограничивается повышением квалификации персонала.

Рассмотрим инструменты мотивации персонала ООО «Лучидо»:

1) Материальные инструменты мотивации.

На ООО «Лучидо» применяются две разные системы оплаты труда. У руководителей (администрация) предприятия - это сдельно-премиальная система: сумма оклада и процент от выполнения плана продаж. У работников – оклад и процент. Премия работникам выдается один раз в год в сумме, которую определяет директор по итогам работы предприятия за год. Следовательно, в системе оплаты труда работников ООО «Лучидо» можно выделить такие недостатки, как:

– рост оплаты труда не связан с ростом эффективности предприятия;

– оплата труда не является достаточно гибкой.

Таким образом, оплата труда персонала на исследуемом предприятии слабо связана с итогами работы предприятия для отдельных работников.

2) Нематериальные инструменты мотивации:

На предприятии принята программа нематериального обеспечения сотрудников. Программа включает:

- униформа;
- отпуск 32 календарных дня (по ТК РФ отпуск составляет 28 календарных дней);
- поздравление сотрудника с днем рождения от руководства и членов коллектива (открытка, плакат, подарок);
- корпоративные мероприятия (новогодний – рождественский вечер празднование 8 марта и т.д.).

Таким образом, разработка мер по усилению морального стимулирования существенно отразится на трудовой деятельности сотрудников.

Для выявления проблем мотивации трудовой деятельности, было проведено исследование удовлетворенности трудом персонала. Была использована анкета для проведения социологических опросов – Белкина В.Н. и Белкиной Н.А. «Как управлять трудом». Вопросы анкеты сгруппированы в четыре блока (приложение А).

Блоки вопросов следующие:

- 1) удовлетворенность работников предприятия системой оценки и оплаты труда;
- 2) удовлетворенность работников предприятия трудом;
- 3) удовлетворенность работников предприятия характером трудовых отношений;
- 4) удовлетворенность работников предприятия возможностями своего развития.

Нами был проведен опрос работников ООО «Лучидо». Результаты опроса представлены далее.

Так, ответы работников ООО «Лучидо» по первому блоку вопросов «Удовлетворенность системой оценки и оплаты труда» представлены на рисунке 8.

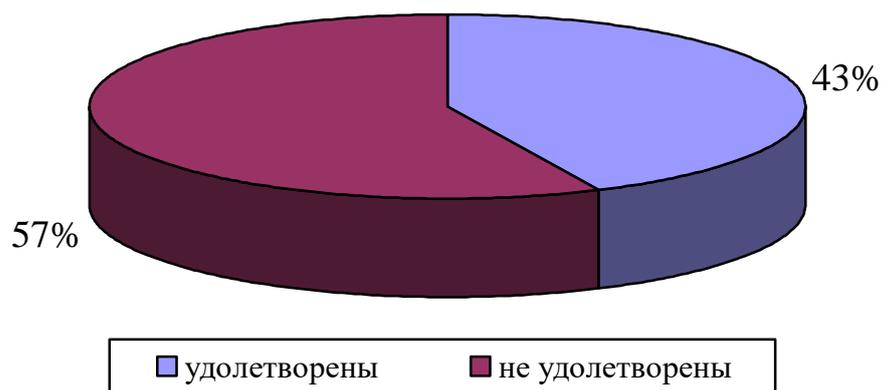


Рисунок 8 – Удовлетворенность работников ООО «Лучидо» системой оценки и оплаты труда

Данный блок показателей оказывает решающее влияние на всю систему трудовых отношений организации оказывает, так как в нём сосредоточены показатели оценки системы оплаты труда. Объясняется это тем, что здесь находятся ответы на коренные вопросы работников: справедливо ли оценивается их труд, устраивает ли их система оплаты труда, имеется ли связь труда с зарплатой. Мы видим, что администрация предприятия (руководители) удовлетворена сложившейся системой оценки и оплаты труда, но работники системой оплаты труда не удовлетворены.

Отношение персонала к труду во многом зависит от характеристик самого труда, его содержания, организации и условий. И наоборот, бессодержательный, монотонный, плохо организованный труд в неблагоприятных условиях порождает негативное отношение к нему.

Работники вынуждены ежедневно преодолевать это отношение, впустую затрачивая свои жизненные силы. Это отношение к самому

процессу труда исследовалось с помощью показателей, сосредоточенных во втором блоке «Удовлетворенность трудом», рисунок 9.

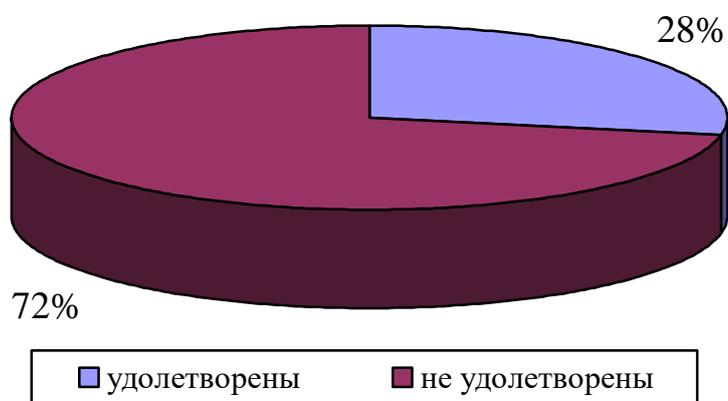


Рисунок 9 – Удовлетворенность работников ООО «Лучидо» трудом

Мы видим, что администрация предприятия (руководители) удовлетворена трудом. Работники предприятия не удовлетворены трудом.

Проведем анализ работников ООО «Лучидо» по блоку вопросов «Удовлетворенность характером трудовых отношений», рисунок 10.

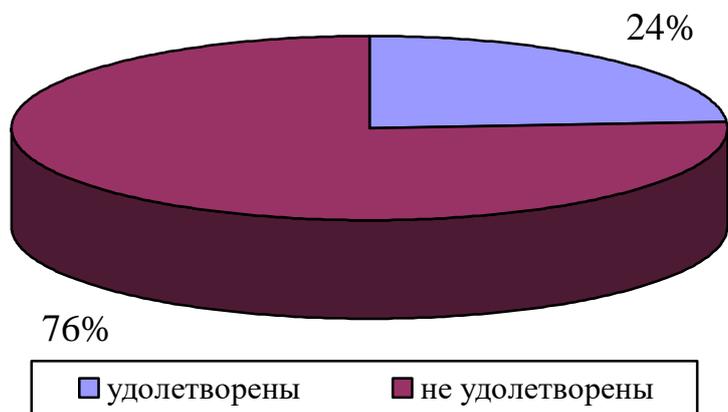


Рисунок 10 – Удовлетворенность работников ООО «Лучидо» характером трудовых отношений

На предприятии получена высокая положительная оценка. Этот высокий результат является следствием в основном сохранившегося в коллективе социально-психологического климата. Это ценнейший

социально-психологический «капитал», который по сей день сплачивает коллектив, настраивает на созидательный труд, доброжелательные отношения.

Работники заинтересованы прогрессировать как в профессиональном, так и личностном отношении, о чем свидетельствуют материалы, рисунок 11.

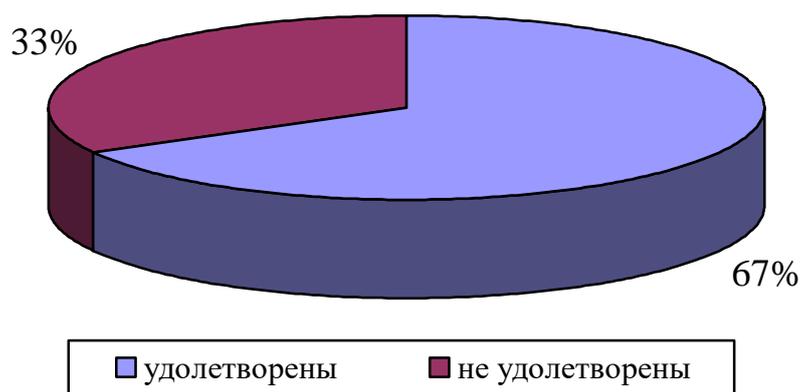


Рисунок 11 – Удовлетворенность работников ООО «Лучидо» возможностями развития в труде

Потребность работников в развитии не утратилась, они по-прежнему нуждаются в труде не только «кормящим», но и развивающим. В труде они видят не просто источник дохода, но и средство формирования их личности.

Развитие работников предполагает возможность их самореализации в процессе трудовой деятельности. К сожалению, имеющиеся в настоящее время на предприятии условия практически не дают возможностей самореализации большинству работников, исключение составляют лишь руководители предприятия, имеющие достаточный доход для прохождения заочного образования.

Как видно из проведённого анализа, персонал ООО «Лучидо» достаточно высоко оценивает сложившуюся систему трудовых отношений.

Составим SWOT-анализа для ООО «Лучидо», таблица 13.

Таблица 13 – SWOT-анализ действий системы управления человеческими ресурсами

Сильные стороны	Слабые стороны
удовлетворенность характером трудовых отношений высококвалифицированные опытные сотрудники поддержка директора во всех нововведениях	низкая удовлетворенность работников системой оплаты труда; низкая удовлетворенность возможностями развития работников предприятия.
Возможности	Угрозы
использовать систему оплаты труда на основе KPI; личная похвала сотрудника за эффективную работу, высокую производительность, выполнения и перевыполнения плановых показателей; внедрить презенты лучшим сотрудникам по итогам квартала/года; внедрить гибкий график работы; создание «доски почёта»; корпоративные соревнования с присуждением переходящих званий – лучший торговый представитель месяца, самый вежливый менеджер года.	не принятия новых мероприятий со стороны персонала; неблагоприятный социальный климат в коллективе; конкуренция со стороны других возможных работодателей недостаточная мотивация персонала к труду и обучению увольнение персонала.

По результатам проведённого анализа можно сделать следующие выводы:

– наибольшая оценка получена в блоке вопросов об удовлетворенности характером трудовых отношений. Это обусловлено благоприятным психологическим климатом в коллективе предприятия.

– наименьшая оценка получена в блоке вопросов об удовлетворенности возможностями развития работников предприятия.

– низкая удовлетворенность работников трудом.

Неудовлетворенность работой проявляется в низких результатах труда, высокой текучести персонала, его нестабильности, высоком уровне заболеваемости, нарушении норм поведения, в том числе, правил техники безопасности, снижении трудовой активности и т.п.

– низкая удовлетворенность работников системой оплаты труда.

Следовательно, можно сделать вывод, что большая часть персонала недовольна системой оплаты труда. Таким образом, система оплаты труда, как один из главных факторов мотивации персонала, нуждается в совершенствовании.

2.3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления ресурсами в ООО «Лучидо»

Так как, основной состав работников ориентирован на получение материального стимулирования, то в качестве рекомендации, мы предлагаем использовать систему оплаты труда на основе ключевых показателей эффективности (KPI).

Система KPI – система показателей, при использовании которой руководители могут оценивать эффективность деятельности подчиненных.

Одна из целей KPI – создать такую атмосферу в компании, в которой сотрудники из различных подразделений будут координировать друг с другом таким образом, чтобы деятельность одного специалиста не мешала и не замедляла работу другого. Для этого все сотрудники предприятия должны понимать, как взаимосвязаны их личные обязанности и стратегические цели фирмы, стремиться к единой цели и эффективно работать, получая за это вознаграждение. Внедрение ее на предприятиях дает возможность измерять результаты работы компании в целом, отдельных ее подразделений и каждого сотрудника, что позволяет мотивировать персонал на достижение желаемых результатов.

Система оплаты труда на основе KPI позволяет:

- обеспечить контроль за текущими и долгосрочными показателями деятельности организации;
- оценить личную эффективность каждого сотрудника, подразделения и организации в целом;

– ориентировать персонал на достижение требуемых результатов.

По результатам КРІ каждого сотрудника можно производить социально-справедливый расчет заработной платы.

Если переменная составляющая заработной платы рассчитывается по КРІ, то зарплата каждого сотрудника привязана к конечному результату, показателям его труда, которые выражены количественными (в виде времени, денег, объема продукции, количества людей и т.д.) и качественными (в виде рейтинга или баллов) коэффициентами. Тогда переменная часть заработной платы мотивирует работника выполнять функциональные обязанности эффективно и достигать целей. Специалисты, которые работают старательно и эффективно, зарабатывают соответственно большее вознаграждение. Такой подход позволяет удерживать ценные кадры, а фонд оплаты труда становится средством повышения эффективности деятельности и мотивации персонала.

Стимулирование труда, которое формируется на базе КРІ, может состоять из трех частей, а именно:

– константной части – оклада или тарифной ставки (базовая фиксированная ставка, которая выплачивается сотруднику за должностное соответствие и выполнение своих функциональных обязанностей согласно штатному расписанию);

– переменной части – части денежного вознаграждения, которая привязана к результатам деятельности сотрудника через КРІ.

Результат может выражаться как в количественных, так и качественных показателях. Для каждого показателя КРІ должен быть установлен вес – процент влияния на переменную часть заработной платы в сумме – 100 %. Вес того или иного показателя КРІ может быть различным и определяется исходя из важности целей, поставленных для конкретного работника;

– нерегулярных премий – специальных разовых премий, которые выплачиваются за успешные инициативы работника, выполнение работ,

возникновение которых невозможно запланировать заранее (к примеру, за особые достижения в работе или за выполнение качественно и в срок важных и срочных задач).

Для разных категорий персонала ставят разные показатели КРІ, примеры показателей приведены в таблице 14.

Таблица 14 – Показатели КРІ

Категория сотрудников	Общая характеристика КРІ
Менеджеры высшего звена	Показатели КРІ должны отражать эффективность деятельности всей компании
Менеджеры среднего и нижнего звена	Связаны с работой (успехами) филиала, подразделения, отдела
Специалисты (рядовые сотрудники)	Демонстрируют личную эффективность

При этом устанавливаются сроки выполнения показателей – месяц, квартал, полгода или год и определяются необходимые действия сотрудника для достижения целей. Ежемесячная премия выплачивается сотрудникам таких подразделений, как продажи, маркетинга и логистики, то есть сотрудникам, чья работа напрямую влияет на результаты работы компании. Ежеквартальное и полугодовое премирование применяется для мотивации руководителей отделов (менеджеров среднего звена) и сотрудников обслуживающих подразделений. Годовая премия выплачивается менеджерам высшего звена – директорам подразделений.

Итак, применение КРІ в компании предполагает создание системы ключевых показателей, отражающих влияние действий каждого сотрудника на выполнение стратегии компании.

Материальное вознаграждение хотя и играет основополагающую роль в мотивации, но без учета других факторов не достигает всех целей. Оно должно сочетаться с социально-психологическими и организационно-административными факторами: признанием коллектива, участием в принятии управленческих решений, властью, привилегиями, интересной работой, продвижением по службе, комфортными условиями труда и т.д. Предложенная система мотивирования качественно изменит состав

заработанной платы, ее большая часть будет зависеть от личных результатов работников. Можно предположить, что благодаря созданной эффективной системы стимулирования труда прибыль предприятия существенно возрастет.

2) Нематериальная мотивация сотрудников ООО «Лучидо»

В качестве основных мероприятий, для всех сотрудников мы предлагаем следующие:

- создание «доски почёта»;

Доска почета будет висеть в комнате отдыха для персонала. На доске будут размещены фотоснимки лучших работников, отзывы клиентов. Доска почета будет стимулировать других работников предприятия к повышению профессионального уровня и улучшению результатов труда.

- гибкий график работы;

Для женщин с детьми младшего дошкольного возраста, по необходимости, будет предусмотрено гибкое рабочее время: с 9 до 14, с 11 до 15, с 12 до 17.

- личная похвала сотрудника за эффективную работу, высокую производительность, выполнения и перевыполнения плановых показателей;

- корпоративные соревнования с присуждением переходящих званий

- лучший торговый представитель месяца, самый вежливый менеджер года.

Можно предположить, что предложенные нами мероприятия удовлетворению социально-психологических потребностей частично ликвидирует неудовлетворенность сотрудников, что будет достаточно значимо для осуществления процесса изменения ценностей и норм поведения работников ООО «Лучидо», и приведет в конечном итоге к улучшению системы мотивации предприятия.

Произведем оценку предлагаемых рекомендаций для ООО «Лучидо».

1 Мы предлагаем использовать систему оплаты труда на основе КРІ
Размер премии (переменной части) на базе КРІ составляет от 10 % до 70 % от постоянной части (оклада) и зависит от должности конкретного сотрудника и принадлежности к тому или иному подразделению.

Например, квартальная премия (КП) менеджера по продажам на предприятии рассчитываются по общей формуле (7).

$$\text{КП} = \text{Б} \times 0,5 \times \sum \text{К}_i \times \text{Р}_i, \quad (7)$$

где Б – базовый должностной оклад;

0,5 – постоянный коэффициент, который показывает, что за основу расчета размера премии берется 50 % от величины базового оклада (соотношение переменной к постоянной части заработной платы);

i – количество коэффициентов КРІ, используемых для оценки работы сотрудника на данной должности;

К_i – коэффициент выполнения соответствующего КРІ;

Р_i – удельный вес соответствующего КРІ.

Следовательно, расчет квартальной премии для менеджера по продажам при использовании трех КРІ (КРІ1 – выполнение плана продаж; КРІ2 – процент дебиторской задолженности; КРІ3 – количество новых позиций (торговых марок), которые введены в торговые точки) будет иметь следующий вид, формула (8).

$$\text{КП} = \text{Б} \times 0,5 \times (\text{К}_1 \times 0,4 + \text{К}_2 \times 0,3 + \text{К}_3 \times 0,3), \quad (8)$$

где К_1 , К_2 , К_3 – коэффициенты выполнения КРІ, которые определяются путем расчета в конце квартала.

Расчет коэффициента выполнения КРІ может видоизменяться с учетом запланированных результатов, дополняться новыми значениями; 0,4; 0,3; 0,3 – удельный вес соответствующего коэффициента.

При этом учитывается значение коэффициентов К, таблица 15.

Таблица 15 – Значение коэффициентов К

KPI1/KPI2	<50%	51-89%	90-100%	>100%
<50%	5000 (вариант 4)	18 750	22 500	26 250
51-89%	18 750	22 500 (вариант 3)	26 250	30 000
90-100%	22 500	26 250	30 000 (вариант 1)	33 750
0	26 250	30 000	33 750	37 500 (вариант 2)

Согласно приведенной таблице, расчет премии будет происходить по разным вариантам. Так, средняя заработная плата сотрудника клиентского отдела компании «Лучидо» составляет 30 000 руб. в месяц.

Вариант 1. Выполнение плана продаж 90-100%

Переменная часть (ПЧ) составляет 50% и равна 15 000 руб.

$$\text{ПЧ} = 15\,000 \text{ руб.} \times (1 \times 50\% + 1 \times 50\%) = 15\,000 \text{ руб.}$$

Зарботная плата в месяц = 15 000 (фиксированная часть) + 15 000 (переменная часть) = 30 000 руб.

Вывод: сотрудник получает плановую заработную плату, установленную по нормативу ФОТ.

Вариант 2. Выполнение плана работы более 100%

$$\text{ПЧ} = 15\,000 \text{ руб.} \times (1,5 * 50\% + 1,5 \times 50\%) = 22\,500 \text{ руб.}$$

Зарботная плата в месяц = 15 000 (фиксированная часть) + 22 500 (переменная часть) = 37 500 руб.

Вывод: сотрудник получает больше на 7 500 руб. плановой заработной платы, но и выполнение плана по каждому из показателей составляет более 100%.

Вариант 3. Выполнение плана продаж 51-89%

$$\text{ПЧ} = 15\,000 \text{ руб.} \times (0,5 \times 50\% + 0,5 \times 50\%) = 7\,500 \text{ руб.}$$

Зарботная плата в месяц = 15 000 (фиксированная часть) + 7 500 (переменная часть) = 22 500 руб.

Вывод: сотрудник получает меньше на 7 500 руб. плановой заработной платы.

Вариант 4. Выполнение плана продаж менее 50%

$$ПЧ = 15\ 000 \text{ руб.} \times (0 \times 50\% + 0 \times 50\%) = 0 \text{ руб.}$$

Заработная плата в месяц = 15 000 (фиксированная часть) + 0 (переменная часть) = 15 000 руб.

Вывод: сотрудник получает меньше на 15 000 руб., так как переменная часть равна 0 по причине выполнения плана по каждому показателю менее 50%. Так, на основании проведенных исследований в компании «Лучидо» при действующей системе стимулирования труда на базе КРІ эффективность работы персонала может возрасти в среднем на 20-30%. Внедренная система КРІ позволяет руководству контролировать бизнес-процессы и в случае необходимости вовремя решать возникающие сложности.

2. Затраты на предложения по совершенствованию нематериальной мотивации.

Для этого, необходимо рассчитать, следующие затраты, таблица 16.

Таблица 16 – Затраты на предложение мероприятия

Затраты	Расходы по направлениям средств	Сумма, рублей	Итого затрат
Текущие	Презенты сотрудникам	5000	5000
Единовременные	Документально нормативное обеспечение	250	1750
	Покупка и установка доски почета	1500	

Общие затраты рассчитываются по следующей формуле (9):

$$Z_{\text{общ}} = Z_{\text{тек.}} + Z_{\text{един.}}, \quad (9)$$

где $Z_{\text{общ}}$ – общий уровень затрат; $Z_{\text{тек.}}$ – текущие затраты; $Z_{\text{един.}}$ – единовременные затраты.

Рассчитаем затраты на один месяц:

$$Z_{\text{общ}} = 5000 + 1750 = 6750 \text{ тыс. руб. в месяц.}$$

Так как расчетный период проекта 1 год, рассчитаем сумму затрат в этом промежутке:

$$Z_{\text{общ}} \text{ за 1 год} = 5000 \times 12 + 1750 = 61750 \text{ руб. в год.}$$

Предполагается, что внедрение мероприятий по совершенствованию системы мотивации могут принести до 5% увеличение прибыли. В результате проведения мероприятий по совершенствованию системы мотивации могут быть получены следующие экономические выгоды, представленные в таблице 17.

Таблица 17 – Экономический эффект от внедрения проекта

Статья	Расчет
Увеличение прибыли на 5%	$11234 \text{ тыс. руб.} \times 0,05 = 11795,7 \text{ тыс. руб.}$
Затраты на внедрение	6750 тыс. руб.
Итого эффект	$(11795,7 - 6750) = 5045,7$

Данные мероприятия являются прибыльными, так как мотивированный сотрудник будет работать эффективнее. Следовательно, персонал будут лучше и производительнее работать, снизится текучесть персонала и улучшится социально-психологический климат. Поскольку годовой экономический эффект от внедрения проектных мероприятий является положительным, можно сделать вывод об экономической целесообразности предлагаемых мероприятий по совершенствованию мотивации персонала в системе управления ООО «Лучидо».

Таким образом, компания «Лучидо» должна обеспечить работникам приемлемый (средний по рынку) денежный доход для поддержания ими определенного уровня жизни и комфортные условия труда. Так как, основной состав работников ориентирован на получение материального стимулирования, то в качестве рекомендации, мы предлагаем использовать систему оплаты труда на основе ключевых показателей эффективности (KPI).

Выводы по второй главе

Проведя исследование во второй главе выпускной работы, можно сделать следующие выводы:

Исследование было проведено на примере челябинского филиала компании – ООО «Лучидо».

Компания является «номер один» в России по объемам поставок, ассортименту и складскому запасу керамического гранита производства Италии. Организационная структура управления ООО «Лучидо» является линейно-функциональной, которая, с одной стороны, обеспечивает четкую систему подчиненности нижестоящих сотрудников вышестоящим руководителям, а также способствует обеспечению соответствующего разделения обязательств и полномочий.

Одна из стратегических целей ООО «Лучидо» – привлечение квалифицированного социально-защищённого, ориентированного на пользователя АНО, обеспечивающего постоянное улучшение производственной деятельности персонала.

В штате челябинского филиала «Лучидо» – 22 человека. Увеличение общего оборота в 2018 и 2019 годах по сравнению с 2017 годом говорит о том, что на предприятии больше людей устраивается на работу и больше людей увольняется. Динамика коэффициента оборота по приему подтверждает тот факт, что на предприятии увеличивается число вновь принятых сотрудников. Особенно много новых сотрудников было принято в 2019 году. Коэффициент текучести кадров также показывает, что на предприятии с каждым годом все чаще увольняются сотрудники, что свидетельствует о проблемах в сфере управления персоналом.

Динамика коэффициента стабильности кадров указывает на то, что стабильность кадров низкая. Персонал является важнейшим ресурсом и главной ценностью предприятия, поэтому особое внимание ООО

«Лучидо» уделяет развитию социальной сферы и улучшению условий труда работников.

Для выявления проблем мотивации трудовой деятельности, было проведено исследование удовлетворенности трудом персонала. Была использована анкета для проведения социологических опросов – Белкина В.Н. и Белкиной Н.А. «Как управлять трудом». Вопросы анкеты сгруппированы в четыре блока.

По результатам проведенного анализа можно сделать следующие выводы:

- наибольшая оценка получена в блоке вопросов об удовлетворенности характером трудовых отношений. Это обусловлено благоприятным психологическим климатом в коллективе предприятия.

- наименьшая оценка получена в блоке вопросов об удовлетворенности возможностями развития работников предприятия.

- низкая удовлетворенность работников трудом.

Неудовлетворенность работой проявляется в низких результатах труда, высокой текучести персонала, его нестабильности, высоком уровне заболеваемости, нарушении норм поведения, в том числе, правил техники безопасности, снижении трудовой активности и т.п.

- низкая удовлетворенность работников системой оплаты труда.

Следовательно, можно сделать вывод, что большая часть персонала недовольна системой оплаты труда. Таким образом, система оплаты труда, как один из главных факторов мотивации персонала, нуждается в совершенствовании.

В качестве рекомендации, мы предлагаем использовать систему оплаты труда на основе ключевых показателей эффективности (KPI).

Так, на основании проведенных исследований в компании «Лучидо» при действующей системе стимулирования труда на базе KPI эффективность работы персонала может возрасти в среднем на 20-30%. Сотрудники понимают, что должны делать и какие задачи в бизнесе

являются приоритетными в текущее время. Внедренная система КРІ позволяет руководству контролировать бизнес-процессы и в случае необходимости вовремя решать возникающие сложности.

В качестве основных мероприятий, для всех сотрудников мы предлагаем следующие:

- создание «доски почёта»;

Доска почета будет висеть в комнате отдыха для персонала. На доске будут размещены фотоснимки лучших работников, отзывы клиентов. Доска почета будет стимулировать других работников предприятия к повышению профессионального уровня и улучшению результатов труда.

- гибкий график работы;

Для женщин с детьми младшего дошкольного возраста, по необходимости, будет предусмотрено гибкое рабочее время: с 9 до 14, с 11 до 15, с 12 до 17.

- презенты лучшим сотрудникам по итогам квартала/года;

В качестве презента может быть скромный сувенир, плитка хорошего шоколада, авторучка, хороший кофе/чай и т.д.

- личная похвала сотрудника за эффективную работу, высокую производительность, выполнения и перевыполнения плановых показателей;

- корпоративные соревнования с присуждением переходящих званий

- лучший торговый представитель месяца, самый вежливый менеджер года.

Можно предположить, что предложенные нами мероприятия удовлетворению социально-психологических потребностей частично ликвидирует неудовлетворенность сотрудников, что будет достаточно значимо для осуществления процесса изменения ценностей и норм поведения работников ООО «Лучидо», и приведет в конечном итоге к улучшению системы мотивации предприятия.

Заключение

В процессе написания выпускной квалификационной работе можем сделать следующие выводы

Управление ресурсами предприятия составляет основу его финансово-хозяйственной деятельности. Чем эффективнее такое управление, тем выше экономические и социальные показатели, которых предприятие способно достигнуть. Основная задача управления ресурсами – обеспечение их оптимального использования для достижения конечной цели управления проектами – формирования результата с запланированными показателями.

Для эффективного управления организацией руководству необходимо знание возможностей персонала, предполагающее оценку и изучение компетентности работников с целью максимального использования их потенциала, а также своевременного и целенаправленного его развития. Проведение постоянной оценки компетентности по нужным для компании параметрам позволяет выявить зоны развития персонала, определить методы обучения, а также сформировать мотивацию к развитию нужных компании на сегодняшний день и в дальнейшем компетенций. Оценка компетентности персонала рассматривается как процесс определения производительности его трудовой деятельности в процессе реализации задач компании, что дает возможность получить информацию для принятия управленческих решений в области развития и вознаграждения труда персонала. Высокое качество человеческих ресурсов обеспечивает не только значительные темпы экономического развития страны, но и высокий уровень жизни населения.

В процессе развития экономики, с изменением взгляда на роль человека в устройстве общественного производства, смысловая нагрузка

выражения «человеческие ресурсы» пополнилась дополнительным содержанием, акцент в котором принял более полное использование многих потенциальных (и, прежде всего, интеллектуальных) возможностей человека, т. е. человеческого потенциала экономики.

Управление человеческими ресурсами ставит своей конечной целью повысить результативность компании и удовлетворить потребности сотрудников. Подход «управление человеческими ресурсами» может существенно повлиять на результаты компании только тогда, когда различные его функции, такие как развитие карьеры, отбор сотрудников и прием на работу, мотивация, аттестация, тренинг, партнерство наемных работников и менеджеров и др. объединены в одну цельную программу, являющуюся частью стратегии бизнеса. Противоположным подходом является «кадровое управление», цель которого – обеспечение нужных людей в нужных местах в нужное время и освобождение ненужных людей. В кадровом подходе реализуется вертикальное управление подчиненными, «кадры» – отдельная функция.

По результатам анализа производительности и обеспеченности ресурсами в ООО «Лучидо» можно сделать следующие выводы:

Миссия компании: «создать для наших Клиентов условия для максимально комфортного, полного и правильного выбора из обширного и разнообразного ассортимента исключительно Итальянской плитки по оптимально низким ценам, которые мы обеспечиваем за счет больших объемов закупки на фабриках-производителях, минимизации собственных затрат и наценок».

Организационная структура управления ООО «Лучидо» является линейно-функциональной, которая, с одной стороны, обеспечивает четкую систему подчиненности нижестоящих сотрудников вышестоящим руководителям, а также способствует обеспечению соответствующего разделения обязательств и полномочий.

Показатели рентабельности характеризуют эффективность работы

предприятия в целом, доходность различных направлений деятельности, окупаемость затрат и т.д. Они более полно, чем прибыль, отражают окончательные результаты хозяйствования, потому что их величина показывает соотношение эффекта с наличными или использованными ресурсами. Их используют для оценки деятельности предприятия и как инструмент в инвестиционной политике и ценообразовании.

ООО «Лучидо» предоставляет, помимо своей изысканной продукции итальянской плитки, ряд услуг и предложений, которые привлекают клиента своими особенностями и неповторимостью по сравнению с другими магазинами.

Персонал является важнейшим ресурсом и главной ценностью любого предприятия, поэтому особое внимание ООО «Лучидо» уделяет развитию социальной сферы и улучшению условий труда работников. В основе социальной политики ООО «Лучидо» лежит принцип партнерства, который предполагает постоянный диалог социальных партнеров, направленный на решение стоящих перед предприятием задач.

В штате челябинского филиала «Лучидо» – 22 человека. Стоит отметить, что 70% персонала имеет средний возраст (36 – 50 лет), 21% – молодой персонал (20-35 лет), 9% – пенсионного и предпенсионного возраста (50-65 лет). При этом молодой персонал относится к категории рабочих – 33% и специалистов – 67%.

У среднего возраста персонала основную долю также занимают рабочие – 36%, 46% – специалисты и 18% – руководителей. Категорию персонала пенсионного и предпенсионного возраста на 33% составляют все категории сотрудников. Большая часть персонала работает от одного года до трех лет – 36,4%, до одного года работает 22,7%, от трех до пяти лет – 31,8%, от пяти до 10 лет – 9,1%.

Динамика коэффициента стабильности кадров указывает на то, что стабильность кадров низкая. Персонал является важнейшим ресурсом и главной ценностью предприятия, поэтому особое внимание ООО

«Лучидо» уделяет развитию социальной сферы и улучшению условий труда работников. Увеличение общего оборота в 2018 и 2019 годах по сравнению с 2017 годом говорит о том, что на предприятии больше людей устраивается на работу и больше людей увольняется. Динамика коэффициента оборота по приему подтверждает тот факт, что на предприятии увеличивается число вновь принятых сотрудников. Особенно много новых сотрудников было принято в 2019 году. Коэффициент текучести кадров также показывает, что на предприятии с каждым годом все чаще увольняются сотрудники, что свидетельствует о проблемах в сфере управления персоналом.

В ООО «Лучидо» не осуществляется планомерное развитие персонала. Эта функция кадрового менеджмента ограничивается повышением квалификации персонала.

Анализ деятельности ООО «Лучидо» показал, что наблюдается текучесть кадров, низкий индекс удовлетворенности персонала.

По результатам проведённого анализа можно сделать следующие выводы:

- наибольшая оценка получена в блоке вопросов об удовлетворенности характером трудовых отношений. Это обусловлено благоприятным психологическим климатом в коллективе предприятия.

- наименьшая оценка получена в блоке вопросов об удовлетворенности возможностями развития работников предприятия.

- низкая удовлетворенность работников трудом.

Неудовлетворенность работой проявляется в низких результатах труда, высокой текучести персонала, его нестабильности, высоком уровне заболеваемости, нарушении норм поведения, в том числе, правил техники безопасности, снижении трудовой активности и т.п.

- низкая удовлетворенность работников системой оплаты труда.

Следовательно, можно сделать вывод, что большая часть персонала недовольна системой оплаты труда. Таким образом, система оплаты труда,

как один из главных факторов мотивации персонала, нуждается в совершенствовании.

Можно предположить, что предложенные нами мероприятия по удовлетворению социально-психологических потребностей частично ликвидирует неудовлетворенность сотрудников, что будет достаточно значимо для осуществления процесса изменения ценностей и норм поведения работников ООО «Лучидо», и приведет в конечном итоге к улучшению системы мотивации предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Агашкова, А. Кадровая политика и кадровая стратегия предприятия / А. Агашкова // Управление персоналом. – 2016. – № 4. – С. 25-27.
2. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: учеб. пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. – М.: МФПУ Синергия, 2017. – 192 с.
3. Алексеева, А.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / А.И. Алексеева. – М.: КноРус, 2017. – 688 с.
4. Альбеков, А.У. Экономика коммерческого предприятия: учеб. пособие / А.У. Альбеков, С.А. Сагомоян. – Р-н/Д. :Феникс, 2015. – 312 с.
5. Алексейчева, Е.Ю. Экономика организации (предприятия): учебник / Е.Ю. Алексейчева, М.Д. Магомедов. - М.: Дашков и К, 2016. - 292 с.
6. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. – М.: МФПУ Синергия, 2016. – 192 с.
7. Антонова, О.В. Экономика фирмы (организации, предприятия): учебник / О.В. Антонова, В.Я. Горфинкель, И.Н. Васильева. - М.: Вузовский учебник, 2019. - 320 с.
8. Аникеева, С.М. Основы управления персоналом / С.М. Аникеева. – М.: Логос, 2015. – 349 с.
9. Арзуманова, Т.И. Экономика организации: учебник / Т.И. Арзуманова, М.Ш. Мачабели. - М.: Дашков и К, 2016. - 240 с.
10. Арутюнов, В.В. Управление персоналом: учеб. пособие / В.В. Арутюнов, И.В. Волынский. – Ростов-на-Дону: Фландия, 2018. – 448 с.
11. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. – М.: Проспект, 2016. –

224 с.

12. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. – М.: Academia, 2017. – 332 с.

13. Байтасов, Р.Р. Управление персоналом: конспект лекций / Р.Р. Байтасов. – РнД: Феникс, 2014. – 351 с.

14. Балашов, А.И. Экономика фирмы: учебное пособие / А.И. Балашов. - Рн/Д: Феникс, 2017. – 390 с.

15. Бухонова, С.М. Теоретические и методические основы экономической оценки трудового потенциала / С.М. Бухонова, Ю.А. Дорошенко // Российское предпринимательство. – 2019. – № 5. – С. 7-11.

16. Бычков, В.П. Управление персоналом: учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров. – М.: Инфра-М, 2018. – 352 с.

17. Васильченко, К.С. Кадровая стратегия как ключевая функциональная стратегия современной организации / К.С. Васильченко // Кадровик. – 2018. – № 7. – С. 69-70.

18. Воронцова, Г.В. Управление человеческими ресурсами / Г.В. Воронцова, И.П. Савченко. – М.: СКФУ, 2017. – 475 с.

19. Воронина, М. В. Финансовый менеджмент: учебник / М.В. Воронина – М.: Дашков и К, 2019. – 400 с.

20. Генкин, Б.М. Основы управления персоналом / Б.М. Генкин, В.И. Кочетков. – М.: Высшая Школа, 2016. – 647 с.

21. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании / В.И. Герчиков. – М.: Инфра-М, 2016. – 282 с.

22. Горемыкина, Т.К. Экономика предприятий и фирм / Т.К. Горемыкина, Г.А. Поташева. – М.: МГИУ, 2016. – 215 с.

23. Девяткин, О.В. Экономика предприятия (организации, фирмы): учебник / О.В. Девяткин, Л.Г. Паштова, Н.Б. Акуленко. - М.: Инфра-М, 2018. - 126 с.

24. Дементьева, А.Г. Управление человеческими ресурсами: Теория

и практика: учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. – М.: Аспект-Пресс, 2018. – 352 с.

25. Дементьева, А.Г. Управление персоналом: учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. – М.: Магистр, 2018. – 352 с.

26. Добренъков, В.И. Управление человеческими ресурсами: социально-психологический подход: учебное пособие / В.И. Добренъков. – М.: КДУ, 2019. – 360 с.

27. Евтихов, О.В. Управление персоналом организации: учебное пособие / О.В. Евтихов. – М.: Инфра-М, 2017. – 228 с.

28. Журавлев, П.В. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие / П.В. Журавлев. – М.: Экзамен, 2017. – 579 с.

29. Знаменский, Д.Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации: учебник / Д.Ю. Знаменский. – М.: Юрайт, 2016. – 638 с.

30. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. – М.: ИД Форум, НИЦ Инфра-М, 2016. – 336 с.

31. Ивановская, Л.В. Управление персоналом организации: учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. – М.: НИЦ Инфра-М, 2018. – 695 с.

32. Исаева, О.М. Управление персоналом: учебник и практикум / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. - Люберцы: Юрайт, 2016. – 244 с.

33. Кабанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: учебно-практическое пособие / А.Я. Кабанов, Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2015. - 256 с.

34. Казачок, И. А. Формирование и управление эффективным использованием финансовых ресурсов предприятия / И. А. Казачок // Гуманитарный вестник ЗГИА. – 2019. – № 47 – С. 87-90

35. Карташов, С.А. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник / С.А. Карташов. – М.: Юрайт, 2016. – 273 с.

36. Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами / Л.В.

Карташова. – М.: Инфра-М, 2015. – 236 с.

37. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: учебник / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2017. – 458 с.

38. Колбачев, Е.Б. Управление персоналом: учеб пособие / Е.Б. Колбачев. – РнД: Феникс, 2014. – 381 с.

39. Ключкова, Е.Н. Экономика организации: Учебник для СПО / Е.Н. Ключкова, В.И. Кузнецов, Т.Е. Платонова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 447 с.

40. Кнышова, Е.Н. Экономика организации: учебник / Е.Н. Кнышова, Е.Е. Панфилова. - М.: Форум, 2016. - 64 с.

41. Коршунов, В.В. Экономика организации (предприятия): Учебник и практикум для прикладного бакалавриата / В.В. Коршунов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 407 с.

42. Краснова, Л.Н. Экономика предприятий: учебное пособие / Л.Н. Краснова, С.Е. Гинзбург, Р.Р. Садыкова. – М.: Инфра-М, 2017. – 176 с.

43. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом: Теория и практика: учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова. – М.: Проспект, 2017. – 172 с.

44. Магомедов, А.М. Экономика фирмы: учебник / А.М. Магомедов, М.И. Маллаева. – М.: Вузовский учебник, НИЦ Инфра-М, 2017. – 432 с.

45. Макарова, И.К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента: учебное пособие / И.К. Макарова. – М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. – 424 с.

46. Макарова, И.К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента: учебное пособие / И.К. Макарова. – М.: Дело АНХ, 2019. – 422 с.

47. Маркарьян, Э. А. Финансовый анализ: учеб. пособие / Э. А. Маркарьян, Г. П. Герасименко, С. Э. Маркарьян. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2018. – 224 с.

48. Митрофанова, Е.А. Управление трудовыми ресурсами: учебник /

- Е.А. Митрофанова, И.А. Эсаулова. – М.: Инфра-М, 2018. – 284 с.
49. Раздорожный, А.А. Экономика организации (предпр.): Учебное пособие / А.А. Раздорожный. - М.: Риор, 2017. - 62 с.
50. Растова, Ю.И. Экономика организации (предприятия) (для бакалавров) / Ю.И. Растова, С.А. Фирсова. - М.: КноРус, 2018. - 352 с.
51. Руденко, А.М. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / А.М. Руденко. – РнД: Феникс, 2015. – 350 с.
52. Самсонов, В.С. Экономика предприятий и отрасли: учебник / В.С. Самсонов. – М.: Академия, 2014. – 208 с.
53. Семёнов, А.Г. Управление персоналом (для бакалавров) / А.Г. Семёнов, Т.Е. Баева, С.Н. Бекасова. – М.: КноРус, 2016. – 432 с.
54. Соколова, С.В. Экономика организации: учебник / С.В. Соколова. - М.: Academia, 2019. - 154 с.
55. Травин, В.В. Управление человеческими ресурсами. Модуль IV: учебно-практическое пособие / В.В. Травин. – М.: ИД Дело РАНХиГС, 2017. – 128 с.
56. Филатова, Т. В. Финансовый менеджмент: учебное пособие / Филатова Т.В. – М.: ИНФРА-М Издательский Дом, 2017. – 236 с.
57. Чечевицына, Л.Н. Экономика организации: учебное пособие / Л.Н. Чечевицына. - РнД: Феникс, 2017. - 382 с.
58. Шапиро, С.А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / С.А. Шапиро. – М.: КноРус, 2017. – 208 с.
59. Шаховская, Л.С. Управление человеческими ресурсами (для бакалавров) / Л.С. Шаховская. – М.: КноРус, 2018. – 176 с.

Анкета

Уважаемые сотрудники просим Вас принять участие в опросе !

Удовлетворенность системой оценки и оплаты труда:

- справедлива ли оценка и оплата Вашего труда?
- устраивает ли Вас система оплаты Вашего труда?
- видите ли Вы прямую связь между Вашим трудом и заработной платой?

Удовлетворенность трудом:

- удовлетворяет ли Вас содержание труда?
- удовлетворяют ли Вас условия труда?
- удовлетворяет ли Вас организация труда?

Удовлетворенность характером трудовых отношений:

- устраивают ли Вас трудовые отношения в коллективе?
- доброжелательны ли взаимоотношения в Вашем коллективе?
- удовлетворены ли Вы взаимоотношениями с непосредственным руководителем?

Удовлетворенность возможностями развития в труде:

- удовлетворяют ли Вас имеющиеся возможности продвижения по службе?
- удовлетворяют ли Вас имеющиеся возможности повышения квалификации?
- удовлетворяют ли Вас имеющиеся возможности самореализации Вас как личности?

Диагностика системы трудовых отношений организации осуществляется по следующей методике:

1. Показатели оценки формируются по блокам. По каждому блоку выводится результат. В итоге результаты 4 блоков, они суммируются и выводится общий результат.
 2. Учитываются только полярные ответы «Да» и «Нет». Они отдельно суммируются по каждому из блоков и в целом по всем блокам. Выводится средний процент «Да» и «Нет».
 3. Итоги выводятся по каждой организации и сводятся в таблицу всех организаций (отдельно по каждому из блоков и с общим итогом по всем блокам).
 4. Коэффициент удовлетворенности персонала – средний процент «Да».
 5. Коэффициент неудовлетворенности персонала – средний процент «Нет».
- Оценка положительная, если итоговый коэффициент больше единицы, и отрицательная, если меньше единицы.