

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3-5
ГЛАВА 1. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА ООО «ВЕЛЕЦИЯ».....	6-30
1.1. Характеристика предприятия ООО «Велеция».....	6
1.2. Экономическая оценка эффективности менеджмента предприятия ООО «Велеция».....	10
1.3. Эффективность менеджмента управления персонала и ее оценка ООО «Велеция».....	17
ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ВЕЛЕЦИЯ».....	31-54
2.1. Рекомендации по разработки эффективной системы управления в ООО «Велеция».....	31
2.2. Нормативно-правовое обеспечения менеджмента ООО «Велеция».....	36
2.3. Расчет экономической и социальной эффективности мероприятий.....	47
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	55
Список литературы.....	59
Глоссарий.....	65

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время руководители российских предприятий вынуждены принимать хозяйственные решения в условиях неопределенности, к тому же при недостатке экономических знаний и практического опыта работы в новых условиях. Это рождает необходимость развития менеджмента, которое дает описание положения организации в будущем. На современном этапе развития возрастающее значение приобретает совершенствование экономических методов управления.

Оценка эффективности менеджмента является довольно сложной, поэтому существует большое количество критериев и методов такой оценки, которые учитывают различные факторы, влияющие на эффективность.

*Актуальность выбранной темы исследования* обусловлена рядом обстоятельств.

Во-первых, эффективности менеджмента является составной частью экономики управления, которая включает рассмотрение: управленческого потенциала, то есть совокупности всех ресурсов, которыми располагает и которые использует система управления; затрат и расходов на управление, которые определяются содержанием, организацией, технологией и объемом работ по реализации соответствующих функций управления; характера управления труда; эффективности управления, то есть эффективности действий людей в процессе деятельности организации, реализации интересов, в достижении определенных целей.

Во-вторых, предприятие для того, чтобы сохранить или повысить эффективность деятельности, должно непрерывно совершенствовать систему управления предприятия, ее структуру.

Таким образом, оценка эффективности менеджмента является довольно сложной, поэтому существует большое количество критериев и методов

такой оценки, которые учитывают различные факторы, влияющие на эффективность.

**Проблема исследования:** без эффективности менеджмента невозможно обеспечить эффективное управление в организации.

**Цель исследования:** разработать мероприятия по эффективности менеджмента на предприятии.

**Объект исследования:** оценка эффективности менеджмента.

**Предмет исследования:** управление и эффективность менеджмента на предприятии.

Задачи исследования:

- 1) Дать характеристику предприятия ООО «Велеция».
- 2) Провести экономическую оценку эффективности менеджмента предприятия ООО «Велеция».
- 3) Произвести оценку эффективности менеджмента управления персонала.
- 4) Разработать мероприятия по повышению эффективности менеджмента организации.

Информационная база работы включает: нормативно-правовые акты, статистические материалы, труды ведущих и зарубежных авторов, посвященные проблеме эффективности менеджмента на предприятиях представлены в работах Базаров Т.Ю., Бабынина Л.С., Веснин В.Р., Горелов Н.А., Дятлов В.А., Егоршин А.П., Кибанов А.Я., Кулапов М.Н., Одегов Ю.Г., Половинко В.С., Руденко Г.Г., Травин В.В., Турчинов А.И., Федченко А.А и др, статьи, опубликованные в периодических печатях, а также Интернет-ресурсы.

Методы исследования:

- теоретические: анализ литературы, обобщение, моделирование, проектирование, схематизация;
- эмпирические: наблюдение, опрос, сбор информации, анкетирование, сравнительный анализ.

***Структура работы.*** Выпускная квалификационная работы включает введение, 2 главы, заключение, список литературы из 51 источников. Текст работы проиллюстрирован 4 рисунками, 21 таблицами.

Во введении обоснована актуальность темы исследования и оценена степень ее изученности в науке, определена проблема, цель, задачи, объект и предмет исследования.

В первой главе проведен анализ оценке эффективности менеджмента в организации.

Во второй главе разработаны мероприятия оценке эффективности менеджмента в организации.

В заключении изложены основные выводы и результаты исследования.

# ГЛАВА 1. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА ООО «ВЕЛЕЦИЯ»

## 1.1 Характеристика предприятия ООО «ВЕЛЕЦИЯ»

Общество с ограниченной ответственностью «Велеция» создано в соответствии с Гражданским кодексом РФ и Федеральным законом РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью» по решению собрания учредителей от 8 июня 2010 года и зарегистрировано в городе Ревда.

Общество является юридическим лицом, строит свою деятельность на основе Устава и действующего законодательства РФ, создано без ограничения срока деятельности и имеет:

- гражданские права и несет гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами;

- обособленное имущество в собственности, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде;

- круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на место нахождения Общества.

Дочерних и зависимых обществ организация не имеет.

Целью общества является получение прибыли.

По типу производства и по ширине производственного профиля предприятие ООО «Велеция» является специализированным.

Главное направление деятельности организации – строительные работы.

В целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли ООО «Велеция» осуществляет следующие виды деятельности:

- выполняет ремонт теплосетей;
- выполняет антикоррозионную защиту;
- замена отопительных батарей.

Руководство ООО «Велеция» стремится превзойти и предугадать ожидания потребителя путем:

- ответственности за обеспечение единой политики и целей в области качества за формирование внутренней среды для вовлечения и эффективности использования профессиональных и индивидуальных способностей, повышения компетентности и творческого потенциала в достижении поставленных целей;

- управления производством и ресурсами с использованием системного и процессного подхода для получения максимальной прибыли;

- принятия для достижения цели высшим руководством важных управленческих решений на основе всестороннего анализа данных и информации;

- развития на принципах внедрения новых технологий, строительных материалов и совершенствования технологий строительных работ.

В 2010 году ООО «Велеция» внедрила систему менеджмента качества всего производственного процесса в соответствии с требованиями международного стандарта ISO 9001:2008.

Все года работы на рынке ООО «Велеция» предлагает своим заказчикам именно то, что им нужно, когда нужно и на тех условиях, которые им выгодны.

Организационная структура управления состоит из структуры аппарата управления предприятия и его производственной структуры, т.е. структуры субъекта и объекта управления.

Персональ являются центральным фактором в системе управления.

В ООО «Велеция» учитывают главное правило: Изменение одного внутреннего фактора в определенной степени влияет на все другие. Совершенствование одного фактора, например технологии, не обязательно может привести к повышению производительности, если эти изменения сказываются отрицательно на другом факторе, например на людях.

Организационная структура управления предприятием ООО «Велеция» представлена на рисунке 1.

С учетом того, что рассматриваемое нами предприятие является строительным, распределение обязанностей по функциональному признаку и линейная подчиненность являются оптимальными.

Организационная структура ООО «Велеция», построена на принципах централизации основных функций управления в области производства, технического развития, экономики, кадрового обеспечения, децентрализации исполнительных функций.

На данный момент ООО «Велеция» имеет органический тип организации, так как персоналу предприятия приходится выполнять различные функции и решать различные задачи. В ООО «Велеция», в рамках подразделения, как правило, не существует четкого разделения труда и его работники в определенной мере взаимозаменяемы. Каждый сотрудник получает задание в зависимости от своего таланта и квалификации и разделяет общую ответственность в меру своих полномочий.

К постоянным потребителям ООО «Велеция» относятся: любые юридические и физические лица. Данные потребители являются покупателями и участвуют в потребительской сфере независимо от доходов и социального положения. Со дня образования фирмы существовала разумная

ценовая политика, гибкая система скидок для клиентов, разработана система сервисного обслуживания.

Основными поставщиками товарно-материальных ресурсов являются предприятия: ООО «Еврогрупп», ООО «Сталь - Энерго», ООО «Предприятие Интер Строй», ООО «СтройАрсенал». Что касается поставщиков, то ООО «Велеция» зависит от цен на сырье и сроков исполнения заказов.

Но, несмотря на все положительные моменты в организации своей деятельности, ООО «Тепло», в настоящий момент не выдерживает конкуренции с другими предприятиями, т. к. большинство из них предлагают весь спектр таких же услуг, у большинства из них проводятся крупные рекламные кампании, сформирован имидж, т. е. их торговые марки более узнаваемы, все это негативно сказывается на результатах финансовой деятельности организации.

Конкуренентов на рынке города строительных организаций достаточно много.

Выделим основных конкурентов строительной организации ООО «Велеция», работающих на рынке города. Конкурентами ООО «Велеция» являются ООО «ТеплоДом», ООО «Уралстройтеплоремонт», ООО «БыстроСтрой». Одним из ключевых моментов в конкурентной борьбе являются взаимоотношения и взаимозависимость предприятия и его поставщиков. Чем более предприятие зависит от поставщиков, тем более трудным и дорогостоящим будет отказ от их услуг.

Для увеличения конкурентоспособности предприятия ООО «Велеция» важно иметь четко определенные и поставленные на исполнение цели и задачи, поскольку именно хорошо поставленная цель будет влиять на эффективность функционирования предприятия. Также необходимо, чтобы каждое подразделение предприятия поставило для себя определенную цель, которая в совокупности с другими поможет добиться общей цели.

Для оперативного решения производственных, сбытовых, финансовых вопросов предприятие располагает необходимыми средствами связи,



системами энергетического и инженерного обеспечения (электроэнергия, вода, газ, отопление, сжатый воздух, канализация, дороги, подъезды и др.).

Для достижения целей предприятия каждое подразделение выполняет соответствующие задачи, соответственно задачи также оказывают не малую роль на внутреннюю структуру предприятия.

## **1.2 Экономическая оценка эффективности менеджмента предприятия ООО «Велеция»**

Неотъемлемым элементом оценки эффективности менеджмента является выбор ее критерия.

Большое значение для оценки эффективности всей системы имеет оценка ее экономических показателей в динамике с целью отслеживания положительных и отрицательных сдвигов в результатах деятельности.

Проведем комплексный экономический анализ эффективности финансово-хозяйственной деятельности ООО «Велеция» за период с 2013-2015 годы представлен в таблице 1.

Проанализировав таблицу 1, можно сделать вывод что, за 2015 г. выручка от продажи продукции увеличилась на 12141 тыс. руб. и составила 35701 тыс. руб.; себестоимость продаж за 2015 г. увеличилась на 5813 тыс. руб. или 36,7%, рост себестоимости продукции обусловлен увеличением цен на материалы, используемые в хозяйственной деятельности организации.

Прибыль от продаж на 2015 г составляла 14072 тыс.руб.

Соотношение выручки и себестоимости ООО «Велеция», продемонстрируем на рисунке 2

Рентабельность продаж в 2015 уменьшилась по сравнению с рентабельностью прошлого периода на 5 %.

ООО «Велеция» имеет 11,4 руб. прибыли с 1 руб. продаж.

Далее рассчитаем и проанализируем коэффициенты ликвидности (таблица 2).

В соответствии с рассчитанными показателями ликвидности баланса можно сказать, что общий показатель ликвидности (L1) находился ниже нормативного уровня в течение 2013-2015 года, т.е. финансовое состояние организации в 2013-2015 гг. можно охарактеризовать как недостаточно ликвидное.

Коэффициент абсолютной ликвидности 2013-2015 гг. находится ниже нормативного значения (0,2), что говорит о том, что предприятие не в полной мере обеспечено средствами для своевременного погашения наиболее срочных обязательств за счет наиболее ликвидных активов.

Коэффициент текущей ликвидности 2013-2015 гг. находится ниже нормативного значения 2, что говорит о том, что значение коэффициента достаточно низкое и организация не в полной мере обеспечено собственными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств.

Прибыль и рентабельность наиболее полно характеризуют конечные результаты деятельности ООО «Велеция», соответственно и эффективность управления.

Поэтому далее анализ эффективности деятельности ООО «Велеция» продолжим на основе оценки рентабельности в таблице 3.

Данные таблицы 3 свидетельствуют о непостоянной динамике показателей рентабельности ООО «Велеция» в анализируемых периодах.

Рентабельность оборотных активов за последний год равнялась 11.1 %. В 2014 г изменение рентабельности активов составило -9,0 %. Отрицательная рентабельность активов говорит о том, что ООО «Велеция» неэффективно применяет свои активы и упускает выгоду или недополучает ее.

Рентабельность основной деятельности на 2015 год составила 40,7 %, т.е. прибыль, получаемая с каждого рубля затраченного на производство и реализацию продукции, также уменьшилась.

В целом по состоянию на конец 2015 года ООО «Велеция» следует признать рентабельной организацией, при неблагоприятной тенденции снижения всех показателей рентабельности.

Далее проведем оценку финансовой устойчивости функционирования ООО «Велеция» в таблице 4.

В 2013- 2015 г. тип финансового состояния ООО «Велеция» - неустойчивое. Этот тип финансового состояния характеризуется нарушением платежеспособности; необходимость привлечения дополнительных источников; возможность улучшения ситуации.

ООО «Велеция» находится в зоне критического риска.

Оценим экономическую эффективность использования материальных ресурсов, основных производственных фондов и оборотных средств, капитальных вложений, деятельности персонала, а так же рассчитаем обобщающий показатель, характеризующий экономическую эффективность ООО «Велеция» в целом.

Одним из важнейших факторов увеличения объема услуг является обеспеченность их основными фондами в необходимом количестве и ассортименте и более полное и эффективное их использование.

Основные фонды – это часть производственных фондов, которая вещественно воплощена в средствах труда, сохраняет в течение длительного

времени свою натуральную форму, переносит по частям стоимость на продукцию и возмещается только после проведения нескольких производственных циклов [15,с. 66] . Для характеристики эффективности использования основных средств предприятия составим таблицу 5.

Фондоотдача – показатель выпуска продукции, приходящейся на 1 рубль стоимости основных фондов.

Данный показатель характеризует эффективность использования основных средств предприятия.

В 2013 году на 1 рубль стоимости основных средств предприятия приходилось 2,4 руб. продукции.

В 2014 году – 2,8 руб.

В 2015 году – 1,9 руб.

Таким образом, наблюдается уменьшение.

Фондовооруженность характеризует обеспеченность предприятия основными средствами и рассчитывается делением среднегодовой стоимости основных средств на численность работающих.

Из анализа показателя следует, что обеспеченность предприятия основными средствами повышается в 2015 году, о чем свидетельствует повышение показателя фондовооруженности с 12,7 тыс. руб./чел. до 19,1 тыс. руб./чел.

Таким образом, результаты анализа, показали, что, несмотря на полученную прибыль, финансовое состояние ООО «Велеция» можно охарактеризовать как неустойчивое, сопряженное с высокой зависимостью от заемного капитала и нарушением текущей платежеспособности, что негативно влияет на деятельность предприятия.

Существующие проблемы предприятия могут быть частично решены и его финансовое положение улучшено за счет реализации внутренних резервов по увеличению прибыльности производства, за счет более полной экономии используемых ресурсов, снижения себестоимости производимых услуг, то есть рационального использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

### **1.3 Эффективность менеджмента управления персонала и ее оценка ООО «Велеция»**

Важной предпосылкой достижения приемлемого уровня эффективности менеджмента персонала является обеспечение адекватного организационного уровня менеджмента персонала.

Служба персонала ООО «Велеция» представлена отделом кадров. Штатная единица отдела кадров - менеджер по персоналу.

Основной задачей отдела кадров является обеспечение потребности ООО «Велеция» в кадрах, повышение квалификации персонала, постоянная и целенаправленная работа с сотрудниками предприятия для создания коллектива с высоким потенциалом развития, способного успешно решать все сложные задачи для достижения целей организации.

Персонал является главным ресурсом ООО «Велеция», от эффективности его использования многом зависят результаты деятельности и конкурентоспособность

В настоящее время состав работников ООО «Велеция» можно подразделить на рабочих, руководителей, специалистов.

Динамика и структуры численности по категориям работников рассмотрим в таблице 6.

Данные таблицы 6 показывают, что общая численность персонала ООО «Велеция» в 2015 году по сравнению с 2013 годом увеличилась на 2 человека. Общее количество работников предприятия на 31.12.2015 г. составляло 58 человек.

Эффективность менеджмента персонала можно оценить, используя показатели эффективности работы с кадрами.

Анализ движения персонала производится на основе расчета и оценки показателей (таблица 7), отражающих интенсивность количественного изменения кадрового потенциала и динамику качественных параметров кадрового состава.

Из полученных данных видно, что в 2014 и 2015 годах на предприятии ООО «Велеция» имеется большая текучесть кадров, возросло количество уволившихся, и как следствие уменьшилась часть постоянных рабочих в общей доле персонала. Для руководства важен не только сам показатель текучести кадров, но и причины, по которым люди покинули организацию (плохие условия труда, неинтересная работа, неудовлетворительная оплата работы, отсутствие перспектив роста, переезд на другое место и т.д.). Необходимо выявлять наиболее серьезные причины и принимать решения по их устранению.

Динамика текучести персонала ООО «Велеция» за 2013 – 2015 гг. представлена на рисунке 3.

Можно сказать, что такая текучесть персонала – это следствие неправильной политики руководства ООО «Велеция» по отношению к своему персоналу. У которого не имеются стимулы к работе, заработная плата слишком мала, и как следствие, образуется необходимость поиска более выгодных предложений места работы.

Эффективность использования работников ООО «Велеция» можно оценить по показателям выработки и прибыли на одного работника, которые представлены в таблице 8.

В 2015 г. показатели среднегодовой выработки на одного работника повысились на 31% в основном за счет модернизации оборудования. В то же время, прибыль на одного работника снизилась, что связано с более высокими темпами ее снижения по отношению к выручке от продажи услуг.

Работа кадровой службы и руководящего состава неизбежно связана с необходимостью поиска и отбора персонала. Отбор кадров является одной из целенаправленных функций управления, поскольку именно люди обеспечивают эффективное использование любых видов ресурсов, имеющихся в распоряжении организации и именно от людей, в конечном счете, зависят ее экономические показатели и конкурентоспособность [15, с. 33].

Если рассматривать отбор персонала с точки зрения комплексного подхода в организации, то систему отбора для ООО «Велеция» можно охарактеризовать следующим образом (таблица 9):

Предварительный отбор осуществляет менеджер по персоналу на основе анализа резюме. Если резюме отсутствует, то предварительный отбор проводится на стадии анализа первичной анкеты, заполненной претендентом при первом посещении. На основании информации из резюме и анкет осуществляется отсев претендентов, не соответствующих требованиям.

Набор кадров организация ведет как из внешних, так и внутренних источников.

Для оперативного решения производственных, сбытовых, финансовых вопросов предприятие располагает необходимыми средствами связи, системами энергетического и инженерного обеспечения (электроэнергия, вода, газ, отопление, сжатый воздух, канализация, дороги, подъезды и др.).

Внешними источниками найма персонала в ООО «Велеция» являются: организации, занимающиеся трудоустройством (биржи, кадровые агентства).



Внутренними источниками набора персонала в ООО «Велеция» являются: штатные сотрудники, бывшие сотрудники компании, знакомые и родственники работников.

По данным предприятия ООО «Велеция», указанным в таблице 10, видно, что внутренние источники при найме составляют лишь 17% от общего числа. Также небольшим процентом (15%) является принятие сотрудников через консультативные фирмы.

Создание кадрового резерва сводится к созданию необходимого резерва кандидатов на должности и специальности, из которого организация подбирает более подходящих для нее работников. Эта работа проводится только по руководящим специальностям.

Подбором персонала занимается отдел кадров. В управленческие кадры принимаются только сотрудники с соответствующим высшим образованием и опытом работы не менее трех лет. Работники производства должны иметь хотя бы среднее специальное образование.

Анализ структуры и квалифицированности персонала в ООО «Велеция» представлен в таблице 11.

Из данных таблицы видно, что среднесписочная численность работников увеличилась на 1,7% в 2015 году. При этом следует отметить, что количество работников высокой квалификации в 2015 году снизилось на 1 человек.

Больше всего увеличилось число работников низкой квалификации: в 2015 году – 3 человека.

С точки зрения структуры и системы отбора персонала менеджмент на предприятии за последние три года можно считать неэффективным, так как отчетливо наблюдается динамика снижения количества

высококвалифицированных работников и увеличение работников низкой квалификации.

Теперь необходимо отметить об основных стимулах, действующих на ООО «Велеция». Заработная плата является основным стимулом в работе.

Основой системы заработной платы в ООО «Велеция» являются два элемента: базовая заработная плата и премиальные для работников и служащих.

Базовой заработной платой является месячный оклад.

При формировании месячного должностного оклада за основу применяется средний оклад, сложившийся по данной профессии, должности.

Анализ заработной платы по категориям сотрудников представлен в таблице 12

В ООО «Велеция» можно отметить низкий уровень заработной платы.

Все доплаты за отсутствующего работника, совмещение, замещение выплачиваются за счет экономии фонда заработной платы.

Совмещение должностей (профессий) означает выполнение, кроме основной работы, обусловленной трудовым договором, дополнительной работы по другой профессии (должности) в одном и том же учреждении и в то же рабочее время.

Однако хотелось бы подробно остановиться на других видах мотивации, применяемых на ООО «Велеция».

К ним можно отнести следующие:

1. Медицинское обслуживание и социальное страхование.
2. Материальная помощь, она выдается один раз в год в экстремальных случаях в размере двух минимальных заработных плат, установленных по РФ:  
- на ритуальные услуги.

Работники предприятия, которые достигли наиболее высоких результатов в выполнении заданий и планов поощряются.

Виды поощрений, применяемых на ООО «Велеция», приведены в таблице 13.

Награды на поощрения выдаются согласно приказам директора предприятия.

В ООО «Велеция» мотивирующие воздействия на работника оказывают не только традиционные материальные средства стимулирования, но и характеристики выполняемой работы. Настрой на работу, заинтересованность в конечных результатах, готовность работать с высокой отдачей - то есть те основные проявления рабочего поведения, в которых проявляется высокий уровень трудовой мотивации, - в значительной степени зависят от характеристик и содержания выполняемой работы.

В целом можно сказать, что нематериальная мотивационная деятельность ООО «Велеция» представлена достаточно слабо. Самым главным мотивационным звеном на предприятии является директор, который отражает и направляет все мотивационные процессы. В ООО «Велеция» используются административные методы управления в форме обязательного предписания (приказ, запрет и т.п.).

В ООО «Велеция» отсутствуют специально разработанные программы адаптации для вновь принятых сотрудников. Тем не менее, отдельные процедуры введения нового сотрудника в организацию все же применяются.

Обучение персонала. В ООО «Велеция» также отсутствуют специально разработанные программы обучения персонала.

Как таковая оценка потребности в обучении сотрудников не производится. Однако кто-то из сотрудников может выйти с инициативой на директора предприятия с просьбой о получении специального образования, либо директор может сам предложить наиболее перспективным новичкам сделать это. Тогда в трудовой контракт с сотрудником вносится необходимость отработать в предприятии не менее 3-х лет, а в случае

увольнения выплатить компенсацию затрат на обучение в определенной доле, определяемой количеством отработанного в ООО «Велеция» времени.

Сильные и слабые стороны персонала предприятия ООО «Велеция» по результатам SWOT-анализа определяют условия его успешного функционирования. Поэтому, на заключительном этапе анализа эффективности менеджмента управления персоналом организации необходимо сделать оценку его факторов.

На основании данного профиля сможем разработать предложения по совершенствованию стратегии управления персоналом ООО «Велеция» в таблице 14.

На основании таблицы 14 и полученных ранее данных составляем перечень фактических сильных и слабых сторон предприятия в таблице 15.

Из данных таблицы 15 видно, что сильных сторон больше и их степень влияния на предприятие значительнее, но нельзя упускать из виду слабые стороны, которые влияют на эффективность менеджмента предприятия.

Так, в частности, к наиболее сильным сторонам ООО «Велеция» относятся следующие:

1. Чёткость разделения полномочий и функций персонала на предприятии;
2. Высокое качество используемой в управлении персоналом информации.

Осознание проблемы состоит в установлении факта ее существования по результатам деятельности управления организацией.

Проблема, достигшая определенной остроты, трансформируется в мотив для деятельности организации и ее менеджера по персоналу.

Итак, для того чтобы разработать мероприятия по эффективности менеджмента ООО «Велеция», нам необходимо определить причины предприятия.

Для этого составим дерево проблем.

Таким образом, решение данной проблемы полностью зависит от искоренения причин ее возникновения.

Таким образом, предприятие может успешно работать только при наличии рациональной системы управления.

Деятельность руководства должна быть направлена на снижение текучести кадров, которая поможет оказать непосредственное влияние на повышение эффективности работы ООО «Велеция» в целом. Поэтому работа с увольняющимися и разработка мероприятий по сокращению текучести кадров являются важными элементами работы по комплектованию персонала.

Увольнения по собственному желанию помимо финансовых потерь имеют и такую опасность для компании, как ухудшение репутации на рынке труда.

Очевидно, что управление менеджмента ООО «Велеция» требует кардинального изменения, в частности, необходимо разработать комплекс мероприятий.

Подводя итоги данной главы можно резюмировать следующее: Финансовое состояние ООО «Велеция» можно охарактеризовать как неустойчивое. По большинству показателей можно судить о превышении собственных средств в структуре капитала. Это позволяет утверждать о финансовой неустойчивости и нестабильности предприятия, повышение заемных средств в структуре пассивов организации позволяет утверждать о том, что предприятие неумело использует имеющиеся ресурсы, то есть расширение производства, обновление основных фондов осуществляется в основном за счет собственных средств предприятия.

Предприятие имеет определенные проблемы, связанные с позиционированием, кадровой политикой, финансовой эффективностью, т.е.

такими, решение которых зависит от управленческого уровня ООО «Велеция».

Деятельность руководства должна быть направлена на снижение текучести кадров, которая поможет оказать непосредственное влияние на повышение эффективности работы ООО «Велеция» в целом.

## **ГЛАВА 2 МЕРОПРИЯТИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ВЕЛЕЦИЯ»**

### **2.1 Рекомендации по разработки эффективной системы управления в ООО «Велеция»**

В современных условиях перестройки экономики на основе рыночных отношений одним из приоритетных ее направлений является выработка основных позиций по использованию менеджмента в практической деятельности организаций. Основной особенностью управленческой мысли становится поиск новых конкретных и реальных путей совершенствования системы управления, выработка позиции по различным проблемам управления применительно к рыночным условиям.

В сегодняшних условиях наиболее актуальной проблемой при осуществлении хозяйственной деятельности является правильное принятие управленческих решений.

Важнейшей задачей, стоящей перед руководством и управленческим персоналом предприятия, является овладение менеджментом новыми методами управления в условиях рыночной экономики.

Для эффективной деятельности предприятия в дальнейшем необходимо принятие ряда управленческих и производственных решений.

Основным недостатком, препятствующим развитию ООО «Велеция» и повышению эффективности ее деятельности, является нерациональная система разработки и принятия управленческих решений. В наибольшей степени это выражается в отсутствии экономически обоснованной стратегии

развития предприятия. В результате чего управление основными функциональными областями организации происходит неэффективно.

Для того чтобы выявить наиболее эффективные направления менеджмента, целесообразно предложить мероприятия по нейтрализации проблем (таблица 16)

Анализ управления персоналом на ООО «Велеция» выявил множество недостатков в данной деятельности предприятия, основной причиной которых можно считать недостаток внимания со стороны руководства к вопросам управления персоналом.

Система обучения и развития персонала является базовой для принятия многих ключевых управленческих решений в кадровом – в частности, решений, касающихся перераспределения компетенций и полномочий, создания кадрового резерва, перемещения работников на новые должностные позиции, формирования проектных групп, оценки эффективности использования кадровых ресурсов, устранения диспропорций в кадровом обеспечении отдельных производственных и управленческих функций.

Обучение персонала — это вклад в развитие компании, упрочение ее конкурентоспособности, безопасности, устойчивости на рынке одно из направлений укрепления экономической безопасностью функционирования управления персоналом.

Шаги, направленные на развитие персонала, ведут к сокращению текучести кадров, обеспечивают формирование лояльности персонала, то есть в конечном итоге усиливают управления эффективность менеджмента.

Руководству ООО «Велеция» необходимо большое значение уделять обучению персонала. Проведенный анализ по квалификации персонала из параграфа 1.2 показывает, что уровень квалификации персонала недостаточный.

Набирая персонал, работодатель ООО «Велеция» всегда ориентируется на профессиональные качества и квалификацию будущих работников.



Однако, как бы высоки ни были знания сотрудников, со временем в строительстве может вводиться новая техника, происходить изменения стандартов, требований, а также меняться законодательная основа деятельности. Данные нововведения требуют от работников своевременного отклика, который будет направлен на улучшение знаний в изменившейся профессиональной области.

В данном случае результатов можно добиться путем повышения квалификации. Она подразумевает обучение специалистов, которое направлено на обновление теоретических и практических знаний в связи с повышением требований к уровню квалификации и необходимостью освоения современных методов решения профессиональных задач.

Обучение, повышение квалификации, переподготовка работников и решение в качестве основной цели задач по формированию конкурентоспособного персонала выдвигают перед руководством службой новые, весьма сложные и актуальные задачи по выработке и реализации основных направлений подготовки кадров для предприятия.

Цели обучения персонала функционирования и развития управления персоналом:

- поддержание необходимого уровня квалификации персонала с учетом требований существующего рынка услуг и перспектив его развития;
- сохранение и рациональное использование профессионального потенциала;
- повышение конкурентоспособности услуг на основе распространения знаний и опыта применения эффективных методов организации труда, управления;
- поддержание высокого профессионального уровня персонала;
- создание условий для профессионального роста, самореализации работников на основе повышения мотивации к труду;
- повышение уровня профессионализма и компетенции персонала;

- совершенствование необходимых для эффективной работы навыков и умений.

Направления деятельности функционирования и развития управления персоналом для руководства ООО «Велеция» по организации процесса обучения и повышения квалификации персонала должны состоять в следующем:

- анализ квалифицированных структур (наличие работников требуемой квалификации, определение числа работников соответствующей квалификации, определение потребностей в специалистах по конкретным профилям и квалификации);

- определение первоочередных направлений обучения и повышения квалификации;

- составление планов обучения и повышения квалификации для всех уровней;

- составление перечня должностей специалистов, подлежащих обязательному обучению и аттестации;

- составление тематики и графиков обучения и повышения квалификации персонала;

- утверждение планов обучения, тематики и графиков обучения и повышения квалификации персонала.

Оценка эффективности проведенного обучения и его влияния на повышение уровня производительности организации в целом также не проводится.

В целом система обучения должна учитывать потребности отдельных сотрудников, подразделений, руководящего состава. При выборе программы обучения необходимо учитывать различный уровень подготовленности сотрудников организации.

В случае приема на работу готового специалиста, со знаниями и навыками соответствующими требованиям должности сотрудник изначально не требует затрат на обучение. Для таких сотрудников возможна организация

обучения по повышению квалификации для соответствия работника стратегическим целям организации.

В случае подбора кандидата без опыта или минимальным опытом работы, но желанием и высоким потенциалом к развитию и росту в выбранной профессиональной сфере предлагается ввести следующую модель подготовки:

Вследствие не соответствия имеющихся у работника знаний и навыков для осуществления трудовой деятельности на данной должности, ему предоставляется возможность обучения на определенный период, его длительность устанавливается менеджером по персоналу. Для выполнения задачи по обучению работник должен следовать установленной в организации методике.

Обучение новых сотрудников без опыта или с минимальным опытом работы предлагается проводить по методике наставничества непосредственно в организации.

Для совершенствования обучения персонала в ООО «Велеция» на базе предлагаемых проектных решений необходимо составить план внедрения проектных предложений. Конкретные даты мероприятий зависят от момента начала реализации проекта. Прежде всего, разработать и утвердить набор необходимых внутренних документов, на основании которых будут осуществляться мероприятия по обучению сотрудников.

Основная роль в разработке документации отводится отделу управления персоналом, но активное участие в этой работе должны принимать и линейные руководители. Директор ООО «Велеция» должен контролировать весь процесс и утверждать разработанные документы. Кроме того, задача директора донести до руководителей всех уровней важность проводимых мероприятий и необходимость серьезного отношения к ним.

Таким образом, реализация предложенных мероприятий по эффективности менеджмента ООО «Велеция», позволяет устранить

существующие на ООО «Тепло» проблемы и повысить эффективность существующей системы управления.

## **2.2 Нормативно-правовое обеспечения менеджмента ООО «Велеция»**

Управление любого предприятия должно придерживаться принципа законности. Рассматривая управление персоналом через призму правового регулирования, следует опираться на законодательство, которое регламентирует составляющие его элементы. В частности, необходимо знание вопросов правового регулирования граждан, трудовой деятельности, знание правового аспекта организации.

Нормативно-правовое обеспечение создаёт условия для эффективного процесса управления персоналом. Оно состоит в организации разработки и применения методических документов, а также ведения нормативного хозяйства в системе управления персоналом.

Правовое обеспечение системы управления персоналом включает: соблюдение, исполнение и применение норм действующего законодательства в области труда, трудовых отношений; разработку и утверждение локальных нормативных и ненормативных актов организационного, организационно-распорядительного, экономического характера; подготовку предложений об изменении действующих или отмене устаревших и фактически утративших силу нормативных актов, изданных в организации по трудовым вопросам.

Основные задачи правового обеспечения:

- правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателем и наёмным работником;

- защита прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений;
- соблюдение, исполнение и применение норм действующего законодательства в области труда, трудовых отношений;
- разработка и утверждение локальных нормативных актов организационного, организационно-распорядительного и экономического характера;
- подготовка предложений об изменении действующих или отмене устаревших и фактически утративших силу нормативных актов, изданных в организации по трудовым, кадровым вопросам.

Осуществление правового обеспечения в организации возлагается на её руководителей и других должностных лиц (в пределах предоставляемых им прав и полномочий при осуществлении ими организационно-распорядительных, административно-хозяйственных, трудовых и других функций), а также на руководителей системы управления персоналом и её работников по вопросам, входящим в их компетенцию.

Одно из специфических условий работы кадровых служб заключается в том, что их повседневная деятельность связана непосредственно с людьми. Организовать работу по приему работников, своевременно обеспечить переводы на другую работу, произвести увольнение, не допустить возникновения конфликтных ситуаций, связанных с нарушениями по приему на работу, увольнению, и др. - все подобные меры возможны только на основе четкого урегулирования прав и обязанностей всех участников трудовых отношений.

Это достигается путем установления правовых норм централизованного или локального характера. В трудовом законодательстве преобладающее место занимают акты централизованного регулирования — Кодекс законов о труде РФ, постановления Правительства РФ, акты Минтруда РФ. Вместе с тем есть вопросы труда, которые могут решаться при помощи локальных правовых норм, принятых в каждой организации.

Безопасные и здоровые условия труда в организации обеспечиваются комплексным взаимодействием как руководства организации, так и не в последнюю очередь усилиями самого персонала организации.

Системы охраны труда и техники безопасности в организации регламентируются Трудовым кодексом РФ (раздел X), Законом РФ «Об основах охраны труда в Российской Федерации» и нормативными правовыми актами по охране труда, утверждаемыми и вводимыми в действие Министерством здравоохранения и социального развития РФ.

Права работника и работодателя должны быть защищены, так как в случае этого появляется хороший шанс на установление хорошего рабочего микроклимата в организации, что должно способствовать повышению эффективности ее работы.

Безопасность труда и здоровья персонала — система обеспечения безопасности жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности, включающая правовые нормы.

В качестве основы при выработке мер, направленных на создание безопасных и здоровых условий труда, целесообразно руководствоваться Конвенцией и рекомендациями МОТ о безопасности и гигиене труда в производственной среде, которые определяют здоровье как составляющую трудового потенциала человека.

Все права и обязанности работника должны быть тщательно определены. Поэтому законодательным органом принят целый ряд нормативно-правовых актов, устанавливающих правовое обеспечение системы управления персоналом: трудовой кодекс, законы (федеральные и местные), указы Президента, уставы, положения субъектов хозяйствования и др.

К числу основных законодательных актов относятся:

- Конституция РФ;
- Гражданский кодекс РФ (части первая и вторая);
- Трудовой кодекс РФ;

- Закон РФ «О коллективных договорах и соглашениях»;
- Закон РФ «О государственной поддержке малого предпринимательства в РФ»;
- Закон РФ «О порядке разрешения коллективных трудовых споров»;
- Закон РФ «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности»;
- Положение о Службе урегулирования коллективных трудовых спорах;
- Закон РФ «Об основах государственной службы РФ»

Главным источником правового регулирования деятельности персонала организации является Трудовой кодекс РФ.

В Трудовом кодексе Российской Федерации изложены основные начала нового трудового законодательства, целью которого являются установление государственных гарантий трудовых прав и свобод граждан, создание благоприятных условий труда, защита прав и интересов работников и работодателей, а также правовое регулирование трудовых отношений в различных сферах деятельности [3].

В ст. 2 ТК РФ представлены основные принципы правового регулирования трудовых отношений, соответствующие нормам международного права и действующей Конституции Российской Федерации [3].

Следом за ним по важности идут федеральные законы государства, указы главы государства, постановления правительства по вопросам трудовой деятельности. В этих актах изложены такие вопросы, как порядок установления и прекращения трудовых отношений, права и обязанности работников, установлена продолжительность рабочего дня, минимальный размер оплаты труда, закреплена возможность работодателей принимать по отношению к персоналу меры поощрения за качественное исполнение профессиональных обязанностей и, наоборот, применять санкции (лишение премии, объявление дисциплинарных взысканий) за недобросовестное

выполнение трудового договора. Также вышеуказанные нормативные акты регулируют порядок рассмотрения трудовых споров и обязательные правила охраны труда, минимальные сроки на отпуск работников.

Регулирование трудовых отношений, в том числе отношений в сфере оплаты труда, в соответствии с Конституцией РФ осуществляется трудовым законодательством и рядом иных нормативных правовых актов: Трудовым кодексом РФ (далее по тексту ТК РФ), федеральными законами, указами Президента РФ, постановлениями Правительства РФ, конституциями (уставами), законами и иными нормативными правовыми актами субъектов РФ, актами органов местного самоуправления и локальными нормативными актами, содержащими нормы трудового права.

Трудовой кодекс закрепляет общие правила трудовых отношений, которые обязаны соблюдать и работники, и работодатели. Остальные правовые акты осуществляют детальное толкование трудового кодекса в отношении каждого аспекта трудовых отношений. Некоторые статьи, затрагивающие трудовую деятельность, находятся в компетенции административного права.

Эффективность работы кадровой службы зависит во многом от грамотного составления локальных нормативных актов. Они определяют лицо кадровой политики конкретной компании, ее индивидуальность. Без них сложно потребовать исполнения трудовых обязанностей от работников, казалось бы, само собой разумеющихся, невозможно объяснить, почему одни работники получают больше других и т. д. Без юридически обоснованных и правильно оформленных локальных актов деятельность кадровой службы повисает в воздухе. В ряде случаев все работодатели в силу прямых или косвенных предписаний закона обязаны принять те или иные локальные нормативные акты, их можно назвать «обязательными».

Обязательными актами являются учредительные документы. С позиции трудового права они призваны установить, кто может осуществлять права и обязанности работодателя в соответствии с ч. 6 ст. 20 ТК РФ [3].



Обязательным, локальным нормативным актом любой организации является штатное расписание. Оно применяется для оформления структуры штатного состава и штатной численности организации. Этот документ дает детальное представление об организационной структуре, содержит перечень должностей, сведения о количестве штатных единиц, должностных окладах и месячном фонде заработной платы. Постановлением Госкомстата России от 05.01.2004 N 1 утверждена унифицированная форма N Т-3 штатного расписания.

На практике штатное расписание востребуется чаще всего при решении вопроса об увольнении в соответствии с п. 2 ч. 1 ст. 81 ТК РФ (сокращение численности или штата работников). Оно дает реальную картину управленческой целесообразности в отношении конкретного работника, работодателю достаточно просто доказать в суде происшедшее сокращение, а также то, что у него не было возможности в соответствии с ч.1 ст. 180 ТК РФ предложить работнику другую вакантную должность [3].

К основным локальным нормативным актам организации относятся правила внутреннего трудового распорядка. Их наличие можно считать конститутивным признаком трудовых отношений в соответствии со ст. 15 ТК РФ. По своей природе правила внутреннего трудового распорядка - это управленческий акт. Любые правила возникают там, где для достижения целей требуется высокая степень подчинения, «когда руководство хочет ограничить действия сотрудников, чтобы гарантировать выполнение конкретных действий конкретными способами, оно составляет правила». Правила предписывают работникам такое поведение, которое должно, по мнению работодателя, способствовать эффективному труду и повышению производительности [6].

Современные правила внутреннего трудового распорядка - это комплексный нормативный акт, призванный регламентировать организацию труда в конкретных условиях. Он закрепляет принципы отбора, правила изучения, найма и передвижения персонала, приемы стимулирования и

мотивации, устанавливает оптимальный режим трудовой деятельности, обеспечивает деловую рабочую атмосферу. Права и обязанности работников и работодателей, обозначенные в соответствии со ст. 21 и 22 ТК РФ, конкретизируются в ПВТР и занимают в них центральное место, составляя их основное содержание. Следование нормам правил делает действия более эффективными, ведет к стабильности в организации.

Права и обязанности работника должны быть грамотно и однозначно сформулированы во всех внутренних документах организации. Знание каждым работником своих обязанностей и предоставленных ему прав имеет принципиальное значение для обеспечения эффективности труда и безопасности управления персоналом.

Должностные инструкции выполняют целый спектр задач:

- создается нормативная основа для подбора и расстановки персонала;
- производится конкретизация прав и обязанностей работников;
- определяются функциональные связи работников и их взаимодействие;
- обеспечивается объективность контроля в трудовом процессе;
- повышается личная ответственность работников за порученный участок;
- обеспечивается объективность при аттестации работников;
- облегчается рассмотрение трудовых споров, касающихся выполнения работником трудовой функции.

Должностная инструкция, составляемая по каждой штатной должности – это:

- во-первых, правовое оформление трудовой функции;
- во-вторых, наряду с правилами внутреннего трудового распорядка - необходимый элемент организации труда и управления;
- в-третьих, правовое обоснование требований к кандидатам на должность.

Чрезвычайно важным вопросом в организации наемного труда является обеспечение его безопасных условий. Это тоже сфера публичного интереса, поскольку речь идет о здоровье и жизни работников - членов общества, а не просто носителей рабочей силы.

Охрана труда требует жесткого детализированного юридического оформления, основанного на императивных предписаниях законодательства и иных нормативно-правовых актах.

В настоящее время они представляют целую систему, содержащую государственные нормативные требования охраны труда, которая состоит из межотраслевых и отраслевых правил и типовых инструкций по охране труда, строительных и санитарных норм и правил, правил и инструкций по безопасности, правил устройства и безопасной эксплуатации, гигиенических нормативов и государственных стандартов безопасности труда. Они обязательны для исполнения юридическими и физическими лицами при осуществлении любых видов деятельности, организации производства и труда.

Между тем реализация основных направлений в области охраны труда, как предписано ТК РФ, обеспечивается согласованными действиями органов публичной власти, работодателей, объединений работодателей, а также профессиональных союзов и иных уполномоченных работниками представительных органов по вопросам охраны труда в соответствии со ст. 210 ТК РФ [3].

В организации на основе централизованных документов разрабатываются и утверждаются на уровне локальных нормативных актов все необходимые стандарты безопасности труда, инструкции по охране труда, как для работников, так и на отдельные виды работ.

Важное методологическое значение здесь имеют утвержденные Постановлением Минтруда России от 08.02.2000 N 14 Рекомендации по организации работ службы охраны труда в организации. Значительная роль в

регламентации и регулировании отношений между работодателями и работниками в области охраны труда принадлежит профсоюзам.

Коренным интересом наемного работника является оплата его труда. Именно ради этого он вступает в отношения с работодателем. Поэтому вопросы заработной платы надо расценивать как основное звено трудовых отношений и управления трудом, а значит, следует признать, что в каждой организации особое внимание должно быть уделено такому локальному нормативному акту, как Положение об оплате труда.

Права и обязанности работника должны быть грамотно и однозначно сформулированы во всех внутренних документах организации. Знание каждым работником своих обязанностей и предоставленных ему прав имеет принципиальное значение для обеспечения эффективности труда.

Задачи правового обеспечения системы управления персоналом в ООО «Велеция» включают: правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателями и работниками, защита прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений.

Более детально применение нормативно-правовой базы РФ относительно охраны труда в деятельности ООО «Велеция» можно посмотреть в таблице 17.

Предприятие хранит документы, предусмотренные законом от 8 февраля 1998 г., № 14–ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» и иными правовыми актами РФ, в установленном ими порядке.

Методы управления персоналом ООО «Велеция» базируются на принципах нормативно-правового регулирования и разработке стандартов.

Важным организационно-распорядительным документом на ООО «Велеция» являются Правила внутреннего распорядка, которые включают следующие разделы:

- общие положения;
- порядок приёма и увольнения рабочих и служащих;

- основные обязанности рабочих и служащих;
- основные обязанности администрации;
- рабочее время и его использование;
- поощрение за успехи в работе;
- ответственность за нарушение трудовой дисциплины.

К документам организационно-методического характера относятся те, которые регламентируют выполнение функций по управлению персоналом.

Сюда входят следующие документы:

- Положение по формированию кадрового резерва в организации;
- Положение по организации адаптации работников;
- Рекомендации по организации подбора и отбор персонала;
- Положение по оплате и стимулированию труда;
- Инструкция по соблюдению правил техники безопасности.

Основополагающим документом в отделе кадров являются должностная инструкция - документ, регламентирующий деятельность в рамках каждой управленческой должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность. Она может быть составлена на основе типовых требований к должности, содержащихся в Квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов, служащих, но с учётом особенностей организации и социально-экономических условий.

В ООО «Велеция» решаются правовые вопросы трудовых отношений между работниками и работодателями, согласовываются распорядительные и иные документы по управлению персоналом, а также решаются правовые вопросы хозяйственной деятельности и проводятся консультации по юридическим вопросам.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод о том, что помимо названных актов, может быть принято множество других актов, призванных согласовать управленческие устремления работодателя с правом, например, об отборе, изучении и найме персонала, о сборе, хранении и использовании

персональных данных работников, об аттестации и многие другие. При этом работодатель должен помнить, что нормы локальных нормативных актов не должны ухудшать положение работников по сравнению с установленным трудовым законодательством, иными нормативными актами, соглашениями и коллективным договором. И неперенным условием всей системы управления персонала являются неприкосновенность частной жизни, недопустимость дискриминации, любого посягательства на честь и достоинство работника.

### **2.3 Расчет экономической и социальной эффективности мероприятий**

Для совершенствования обучения персонала в ООО «Велеция» на базе предлагаемых проектных решений необходимо составить план внедрения проектных предложений по обучению персонала. Прежде всего, разработать и утвердить набор необходимых внутренних документов, на основании которых будут осуществляться мероприятия по обучению сотрудников.

Основная роль в разработке документации отводится отделу управления персоналом, но активное участие в этой работе должны принимать и линейные руководители.

Директор ООО «Велеция» должен контролировать весь процесс и утверждать разработанные документы. Кроме того, задача Директора донести до руководителей всех уровней важность проводимых мероприятий и необходимость серьезного отношения к ним.

Этап разработки и утверждения внутренней документации рассчитан на срок 3-3,5 месяца.

План внедрения проектных предложений по обучению персонала представлен в таблице 18.

Предложенное мероприятия по обучению персонала предполагает годовое планирование обучения. Конкретный срок, на который будут разработаны первые планы и бюджет завит от периода, затраченного на организационные мероприятия, а так же установления отчетной даты для системы обучения (с 1-го января или с 1-го июля 2016 года).

Программа организации обучения персонала приведена в таблице 19. Исполнители функций определены исходя из схемы взаимодействия подразделений и должностных инструкций сотрудников. Функции соответствуют содержанию этапов, приведенных в плане-графике. Стоимость мероприятий определяется исходя из затрат рабочей силы и расходов на материально-техническое обеспечение.

Расходы на программу организации обучения персонала составит 34,6 тыс. руб.

Проведем экономическое обоснование предложенных мероприятий в области повышения квалификации, обучения, аттестации, материального стимулирования.

Проведенный анализ рынка предлагаемых услуг в сфере повышения квалификации персонала показал, что средняя стоимость обучения составляет 6500 рублей. В 2016 году планируется повысить профессиональный уровень 8 сотрудникам предприятия. Таким образом, общая стоимость обучения составляет  $6500 \cdot 8 = 52000$  рублей.

Надбавки к оплате труда по результатам повышения квалификации будут носить характер постоянных затрат.

Предлагается повысить на 1500 рублей заработную плату лицам, прошедшим курсы повышения квалификации. Всего сумма надбавок составит 12 000 рублей.

Таким образом, постоянные затраты, связанные с осуществлением предлагаемых мероприятий ( $Z_y$ ), можно определить следующим образом:

$$Z_y = Z_1 + Z_2, (1)$$

где:  $Z_1$  – годовые надбавки к оплате труда по результатам повышения квалификации,

$Z_2$  – общая стоимость обучения.

$$Z_y = 52\,000 + 12\,000 = 64\,000 \text{ рублей.}$$

Также, необходимо учесть затраты на проведение оценки (аттестации) персонала.

Предметом оценки в ходе аттестации может быть не только качество выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, но и особенности личностного поведения сотрудника, уровень достижения поставленных целей и т.д. Тестирования, выявляющие данные особенности, как правило, проводят специалисты, которые имеют необходимую подготовку. Так как аттестация специалистов исследуемой компании будет проводиться собственными силами, без привлечения консультантов, то ограничимся оценкой исключительно профессиональной квалификации. Следовательно, затраты по оплате услуг сторонних консультантов будут отсутствовать. Специалистов, подготовивших процедуру оценки персонала, предлагается премировать в размере 100% от среднемесячной заработной платы. Процедуру аттестации предлагается проводить ежегодно. Премия специалистам, подготовившим процедуру аттестации, будет выплачиваться однократно.

Для сотрудников определили критерии прохождения аттестации. Приемлемыми будут считаться следующие результаты прохождения тестов:



- более 75 - 85 % - аттестация пройдена успешно;
- победитель премируется в размере 100% от средней заработной платы.

Следовательно, затраты по этому мероприятию будут состоять из расходов на премирование сотрудников, подготовивших процедуру аттестации персонала, а также расходов на премирование аттестуемых.

Таким образом, единовременные затраты на оценку персонала можно определить следующим образом:

$$Z_0 = Z_1 + Z_2, (2)$$

где:  $Z_1$  – расходы на премирование специалистов по подготовке процедуры,

$$Z_1 = 3 \text{ чел.} \times 10\,200 = 30\,600 \text{ рублей}$$

$Z_2$  – расходы на премирование аттестуемых. Они составляют 10200 рублей.

$$Z_0 = 10\,200 + 30\,600 = 40\,800 \text{ рублей.}$$

Общие затраты на проведение обучения и аттестацию сотрудников составят 40,8 тыс.руб.

Таким образом, единовременные затраты составят за два мероприятия составят 75,4 тыс.руб. (40,8 + 34,6)

Согласно экспертным оценкам, внедрение предлагаемых мероприятий по совершенствованию обучения персонала повлияет на повышение производительности труда в организации на 2 %. Производительность труда в 2015 году составила 646 тыс.р./чел.

В 2016 году она будет на 2 % выше, т.е. составит 659 тыс.р./чел.

Экономический результат от увеличения производительности труда можно рассчитать по следующей формуле:

$$\text{Эп} = P \times (\text{П2} - \text{П1}) \quad (3)$$

где

Эп - экономический результат в расчете за год;

P - количество работников, повысивших производительность труда (58 чел.);

П1 - производительность труда в 2015 году (646 тыс.р./чел.);

П2 - производительность труда в 2016 году (659 тыс.р./чел.).

Таким образом, экономический результат от увеличения производительности труда составит:

$$\text{Эп} = 58 \times (659 - 646) = 580 \text{ тыс.руб.}$$

Рассчитаем годовой экономический эффект от реализации мероприятий в соответствии с формулой

Экономический эффект (Э), вычисляется по формуле:

$$\text{Э} = P - K, \quad (4)$$

где

Э – экономический эффект, руб.;

P – экономические результаты осуществления мероприятий, руб.;

$$\text{Э} = 580 - 75,4 = 504,6 \text{ тыс.руб.}$$

Таким образом, годовой экономический эффект от реализации мероприятий, направленных на совершенствование совершенствованию обучения персонала в ООО «Велеция» составляет 504,6 тыс.руб. Поскольку годовой экономический эффект является положительным, можно сделать вывод об экономической целесообразности мероприятия.

Проанализируем, как изменятся основные показатели ООО «Велеция» после внедрения предлагаемых мероприятий и как повлияют на эффективность деятельности предприятия.

Основную часть выручки ООО «Велеция» получает от реализации услуг.

План по сумме выручки от реализации услуг в 2015 г по сравнению с 2014 г перевыполнен на 7601 (35701-28100), или на 2,7 %.

Темп прироста на следующий год прогнозируется 2,7%. Таким образом, проектируемая выручка составляет:

$$35701 * 2,7\% / 100\% = 964 \text{ тыс. руб.}$$

В таблице 20 рассмотрим изменение основных показателей деятельности ООО «Велеция»

Таким образом, на основе проведенного анализа технико-экономических показателей ООО «Велеция» можно сказать, что за 2016 год производственная и финансовая ситуация на предприятии улучшилась: выросли объемы реализации услуг; увеличилась производительность труда.

Росту эффективности менеджмента способствует система повышения обучению персонала. Повышение обучения персонала направлено на совершенствование и углубление знаний, умений и навыков работника в конкретном виде деятельности.

Были рассмотрены различные пути повышения эффективности менеджмента с учетом всех элементов деятельности предприятия. ООО «Велеция» также самостоятельно выбирает пути и методы повышения эффективности менеджмента, исходя из специфики своей деятельности, сложившейся организационной структуры управления, экономических и социальных результатов деятельности, финансовых ресурсов и многого другого.

Таким образом, делая вывод, автор ссылается на то, как эффективное управление влияет на все аспекты деятельности организации. Поэтому ООО «Велеция» необходимо периодически проводить оценку эффективности менеджмента, а также разрабатывать различные мероприятия по ее

повышению. Это будет способствовать увеличению эффективности и результативности деятельности ООО «Велеция» в целом.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Управление, как и любой другой вид деятельности, требует своей конкретной оценки, установления его эффективности.

Конечный результат управления часто называют эффектом управления. Эффект представляет собой результат осуществления мероприятий, направленных на совершенствование производства, бизнеса и организации в целом.

Неотъемлемым элементом оценки эффективности менеджмента является выбор ее критерия. Результаты анализа, показали, что, несмотря на полученную прибыль, финансовое состояние ООО «Велеция» можно охарактеризовать как неустойчивое, сопряженное с высокой зависимостью от заемного капитала и нарушением текущей платежеспособности, что негативно влияет на деятельность предприятия. Существующие проблемы предприятия могут быть частично решены и его финансовое положение улучшено за счет реализации внутренних резервов по увеличению прибыльности производства, за счет более полной экономии используемых ресурсов, снижения себестоимости производимых услуг, то есть рационального использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

Важной предпосылкой достижения приемлемого уровня эффективности менеджмента персонала является обеспечение адекватного организационного уровня менеджмента персонала.

Служба персонала ООО «Велеция» представлена отделом кадров. Штатная единица отдела кадров - менеджер по персоналу.

Предприятие может успешно работать только при наличии рациональной системы управления.

Деятельность руководства должна быть направлена на снижение текучести кадров, которая поможет оказать непосредственное влияние на повышение эффективности работы ООО «Велеция» в целом. Поэтому работа с увольняющимися и разработка мероприятий по сокращению текучести кадров являются важными элементами работы по комплектованию персонала.

Увольнения по собственному желанию помимо финансовых потерь имеют и такую опасность для компании, как ухудшение репутации на рынке труда.

Очевидно, что управление менеджмента ООО «Велеция» требует кардинального изменения, в частности, необходимо разработать комплекс мероприятий.

Эффективность работы кадровой службы зависит во многом от грамотного составления локальных нормативных актов. Они определяют лицо кадровой политики конкретной компании, ее индивидуальность. Без них сложно потребовать исполнения трудовых обязанностей от работников, казалось бы, само собой разумеющихся, невозможно объяснить, почему одни работники получают больше других и т. д. Без юридически обоснованных и правильно оформленных локальных актов деятельность кадровой службы повисает в воздухе. В ряде случаев все работодатели в силу прямых или косвенных предписаний закона обязаны принять те или иные локальные нормативные акты, их можно назвать «обязательными».

Важнейшей задачей, стоящей перед руководством и управленческим персоналом предприятия, является овладение менеджментом новыми методами управления в условиях рыночной экономики.

Для эффективной деятельности предприятия в дальнейшем необходимо принятие ряда управленческих и производственных решений.

Основным недостатком, препятствующим развитию ООО «Велеция» и повышению эффективности ее деятельности, является нерациональная система разработки и принятия управленческих решений. В наибольшей степени это выражается в отсутствии экономически обоснованной стратегии развития предприятия. В результате чего управление основными функциональными областями организации происходит неэффективно.

Направления деятельности функционирования и развития управления персоналом для руководства ООО «Велеция» по организации процесса обучения и повышения квалификации персонала

Оценка эффективности проведенного обучения и его влияния на повышение уровня производительности организации в целом также не проводится.

Обучение новых сотрудников без опыта или с минимальным опытом работы предлагается проводить по методике наставничества непосредственно в организации.

Предложенное мероприятия по обучению персонала предполагает годовое планирование обучения. Конкретный срок, на который будут разработаны первые планы и бюджет завит от периода, затраченного на организационные мероприятия, а так же установления отчетной даты для системы обучения (с 1-го января или с 1-го июля 2016 года).

Годовой экономический эффект от реализации мероприятий, направленных на совершенствование совершенствованию обучения персонала в ООО «Велеция» составляет 504,6 тыс.руб. Поскольку годовой экономический эффект является положительным, можно сделать вывод об экономической целесообразности мероприятия.

Таким образом, на основе проведенного анализа технико-экономических показателей ООО «Велеция» можно сказать, что за 2016 год

производственная и финансовая ситуация на предприятии улучшилась: выросли объемы реализации услуг; увеличилась производительность труда.

Росту эффективности менеджмента способствует система повышения обучения персонала. Повышение обучения персонала направлено на совершенствование и углубление знаний, умений и навыков работника в конкретном виде деятельности.

Таким образом, делая вывод, автор ссылается на то, как эффективное управление влияет на все аспекты деятельности организации. Поэтому ООО «Велеция» необходимо периодически проводить оценку эффективности менеджмента, а также разрабатывать различные мероприятия по ее повышению. Это будет способствовать увеличению эффективности и результативности деятельности ООО «Велеция» в целом.