

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт менеджмента и права  
Кафедра экономики и менеджмента

**Оценка эффективности менеджмента компании на  
примере ООО «Аргент СТ»**

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа  
допущена к защите  
Зав. кафедрой,  
доктор пед.наук, профессор  
\_\_\_\_\_ (С.Л. Фоменко)  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Исполнитель: Нигаматова  
Мария Дамировна  
студент ББ-51zР группы  
заочное отделение  
направление  
«38.03.02 – Менеджмент»

\_\_\_\_\_ (Нигаматова М.Д.)

Руководитель ОПОП  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ (С.Л. Фоменко)  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Нормоконтролер  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ (А.Б. Хрусталев)

Научный руководитель:  
Трофимова О.А.,  
канд. пед. наук, доцент  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ (Трофимова О.А.)

Екатеринбург 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

|   |    |
|---|----|
| ВВЕДЕНИЕ.....   | 3  |
| ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ<br>МЕНЕДЖМЕНТА КОМПАНИИ.....                 | 6  |
| 1.1. Понятие, сущность эффективности менеджмента компании.....                            | 6  |
| 1.2. Критерии и показатели эффективности менеджмента компании....                         | 10 |
| 1.3. Пути повышения эффективности менеджмента компании.....                               | 17 |
| ГЛАВА 2. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ<br>МЕНЕДЖМЕНТА ООО «АРГЕНТ СТ».....                 | 23 |
| 2.1. Организационно – экономическая характеристика ООО<br>«Аргент СТ».....                | 23 |
| 2.2. Оценка эффективности менеджмента предприятия ООО<br>«Аргент СТ».....                 | 27 |
| 2.3. Мероприятия по повышению эффективности системы<br>менеджмента в ООО «Аргент СТ»..... | 50 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....   | 59 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....   | 63 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....   | 68 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 2.....   | 69 |
| ГЛОССАРИЙ.....  | 70 |

## 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.

**Противоречие:** менеджмент не может быть эффективным без его оценки.

**Проблема исследования:** исследовать необходимость оценки менеджмента компании для выявления недостатков в компании.

**Практическая значимость** состоит в возможности применения результатов работы на предприятиях с целью обеспечения конкурентоспособности за счет повышения качества продукции, увеличения дохода, снижения операционных затрат, укрепления клиентской базы. Разработанный инструментарий позволяет проводить комплексную оценку экономической эффективности деятельности предприятия связи и прогнозировать его дальнейшее развитие.

**Цель исследования:** разработать мероприятия по эффективности менеджмента на предприятии ООО «Аргент СТ».

**Объект исследования:** эффективность менеджмента компании ООО «Аргент СТ».

**Предмет исследования:** оценка эффективности менеджмента компании.

Задачи исследования:

- 1) Изучить понятие, сущность эффективности менеджмента компании.
- 2) Рассмотреть критерии и показатели эффективности менеджмента компании.
- 3) Разработать мероприятия по эффективности менеджмента компании.

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 53 источников. Текст работы проиллюстрирован 6 рисунками, 28 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 рассмотрены теоретические аспекты эффективности менеджмента компании

Во второй главе проведена оценка эффективности системы менеджмента ООО «Аргент СТ» и разработаны мероприятия по совершенствованию эффективности менеджмента в компании.

В заключении изложены основные выводы и результаты исследования.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА КОМПАНИИ

## 1.1. Понятие, сущность эффективности менеджмента компании

В условиях современной рыночной экономики менеджмент считается одним из важнейших элементов успешной деятельности каждой компании. Основная цель менеджмента, особенно для условий России, добиваться, чтобы при самом худшем состоянии компании речь не могла идти о уменьшении прибыли, но ни в коем случае не стоял вопрос о банкротстве. Вследствие этого особенное внимание должно уделяться постоянному совершенствованию управления риском - риск-менеджменту [14, С. 39].

Менеджмент это область управленческой и хозяйственной деятельности, которая направлена на достижение целей компании путем разумного применения материальных и трудовых ресурсов.

Эффективность менеджмента это довольно сложное и разнообразное понятие, значение которого заключается в том, что весь процесс управления, начиная с постановки цели и заканчивая последним результатом деятельности, обязан производиться с наименьшими издержками или с наибольшей результативностью.

Эффективность менеджмента также выступает в качестве своего рода конвенции это символа, результата функционирования системы менеджмента, к которой нужно стремиться.

Эффективность менеджмента это категория теории управления, которая связана со всеми другими категориями.

Исходя из этой взаимосвязи эффективности, все аспекты управления в менеджменте взаимосвязаны.

Идея эффективности менеджмента была выдвинута А. Смитом, [25, С. 44], тем не менее, правильные определения понятия эффективности менеджмента принадлежат школе научного управления и ее современных моделей как - «получать большее взамен на меньшее или, по крайней мере, столько же», или - эффективность означает низкие издержки и высокие прибыли . Авторы школы человеческих отношений (Г. Мюнстерберг, М. Фоллет, Р.Лайкерт, А. Маслоу [26, С. 22], считали основным элементом эффективности менеджмента человеческий фактор и разрабатывали различные теории, связанные с повышением эффективности использования человеческих ресурсов.

Норкотт Д. в своей работе указывает [25, С. 12], что «эффективность менеджмента проявляется через эффективность (результативность) основной деятельности организации, причем понятие слова «основная деятельность» не определено в данном контексте».

Э. М. Короткова выделила [20, С. 22], что средством практического совместного, совокупного использования закономерностей менеджмента считаются его принципы.

Принципы эффективного менеджмента как практическое использование его закономерностей - это главные правила, которым должны следовать эффективные менеджеры в процессе своей деятельности. Следовательно, авторы получают вероятность построения системы показателей оценки менеджмента с учетом специфики организации как объекта управления.

Эффективность менеджмента компании это довольно трудный акт балансирования разнообразных уровней и интересов, это нужно для общего блага всей компании.

Вследствие этого управление, должно быть нацелено на успех в сложный период, что требует обусловленного подхода.

Рассмотрим подходы к определению эффективности и менеджмента [14] представленные в таблице 1.

## Характеристика эффективности менеджмента компании

|                  |   |
|------------------|---|
| Параметры        | Эффективность менеджмента   |
| Сущность         | Соизмерение результатов и затрат  |
| Концепция        | Использование ресурсов, фактор времени, достижение цели                                 |
| Широта измерений | Все области управления с позиций соотношения результатов и затрат                       |
| Диагностика      | Анализ частных и интегральных показателей, анализ комплексных направлений эффективности |

Для результативной работы компании нужно получить установленные итоги, в которых заинтересованы и руководители, и персонал, и партнеры и др. Конечно, что все достигнутые результаты компании обязаны превышать затраты в текущем или долгосрочном периоде. Чтобы достичь большой эффективности менеджмента необходимо рассматривать и характеристики системы, и механизм и процесс всей технологии менеджмента. Тем не менее, эффективность менеджмента постоянно неустойчива и определяется не и внутренними и внешними факторами это состоянием экономики, конкуренцией, социально политической обстановки и др. При этом всем внешняя и внутренняя эффективность менеджмента обязательно должны быть сбалансированы.

Среди главных задач эффективного менеджмента считается это формирование и развитие на каждом предприятии:

- культуры новейшего вида, который основан на формировании и применении на практике способов интеллектуального цельного руководства, и социальной ответственности менеджеров;
- обстоятельств и стимулов для результативного формирования и применения человеческого капитала компании;
- стабильное формирование инновационных, интеллектуальных стратегий развития, на целенных на результат и при этом достижение максимальных конкурентных преимуществ.

Одним из главных признаков эффективности менеджмента считается степень достижения целей всей деятельности компании.

Выделяется две группы основных принципов, которая определяет эффективность менеджмента компании.

Главными из принципов приоритетов эффективности менеджмента компании [42] представлено на рисунке 1.

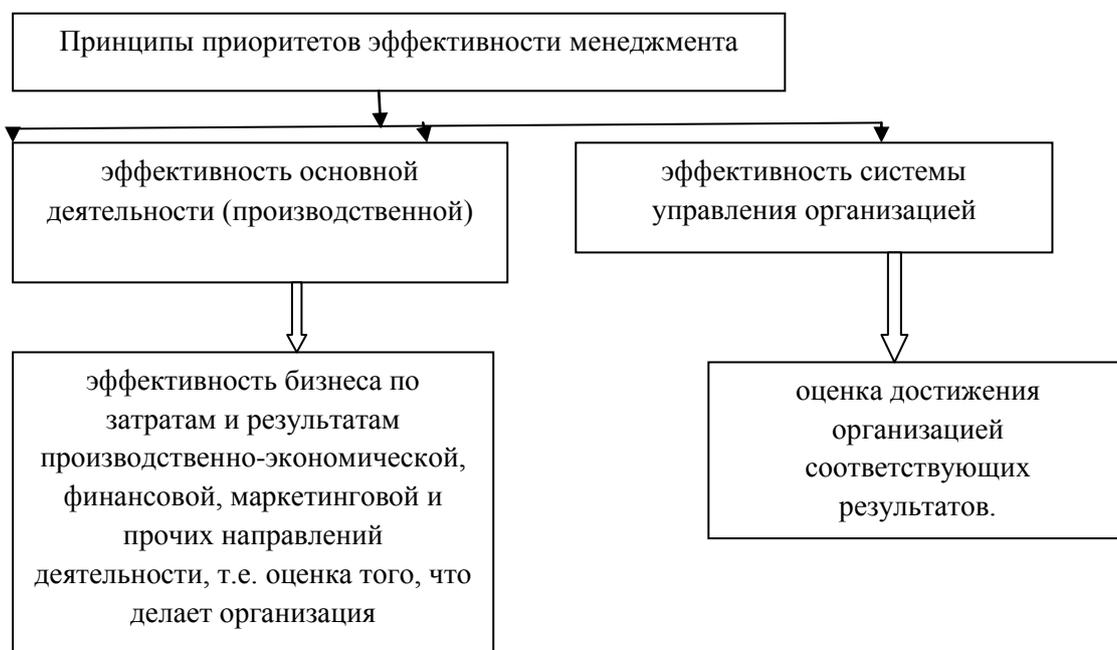


Рис. 1 - Принципы приоритетов эффективности менеджмента компании

Желание достичь эффективности характерно для всех компаний одинаково.

Все вопросы оценки эффективности менеджмента считаются основными в менеджменте. Так как цели у любой компании крайне разнообразны, тогда цель менеджмента предприятия это повышение его эффективности.

При определении содержания эффективности менеджмента изучается главная линия основания эффективности это цель — результат — эффективность, то есть оценка осуществляется с позиций результата. Следующая составляющая оценки эффективности — с позиций самого процесса. Это может включать применение ресурсов производства компании и менеджмента, и тем более величину модификации затрат, которые

связанные с ними. Ведь тут речь идет об оценке средств достижения итогов, то есть анализируется цепочка это ресурсы (затраты) — результат — эффективность.

Следовательно, между эффективностью производства компании и эффективностью менеджмента наблюдается взаимосвязь. Эффективность производства компании служит и критерием эффективности менеджмента, а повышение эффективности менеджмента — один из разрешающих факторов и запасов увеличения эффективности производства компании. Значит, наиболее эффективный менеджмент, при различных условиях, обеспечивает и более большой уровень эффективности производства предприятия.

Подводя итог вышесказанному необходимо отметить что, эффективность менеджмента это результативность управленческой деятельности.

## **1.2. Критерии и показатели эффективности менеджмента компании**

Основополагающим элементом при исследовании эффективности менеджмента компании является выбор ее критерия. Он предполагает признак или сумму признаков, на основании которых делается заключение о состоянии предприятия. Основным требованием, для системы показателей эффективности, является то, что каждый из них должен работать над критерием, выражать вклад оцененного в него элемента в динамике критерия эффективности управления.

Критерий и показатель тесно связаны, ведь научно обоснованный выбор критерия во многом определяет верный выбор системы показателей. Напротив, качество показателя обуславливает тем, как глубоко и объективно он характеризует принятый критерий. Критерии и показатели эффективности менеджмента [18, С. 43] показано в таблице 2.

## Критерии и показатели эффективности менеджмента

| Классификационный признак | Критерии и показатели эффективности менеджмента                        |
|---------------------------|--|
| Содержание эффективности  | Экономическая, социальная  |
| Объект оценки             | Полная, локальная  |
| Сфера проявления          | Внутренняя, внешняя  |
| Уровень управления        | Эффективность управления предприятием, регионом, государством          |
| Динамичность              | Статическая, динамическая  |
| Целевое назначения        | Абсолютная, сравнительная (относительная)                              |
| Метод оценки              | Плановая, фактическая, нормативная (потенциальная), проектная условная |
| Комплексность оценки      | Ресурсный, затратный<br>Честный интегральный                           |

Каждый из критериев и показателей эффективности менеджмента обладает своей целевой направленностью, имеет содержание и место в оценке системы управления. Изучение каждого из них составляет определенную область. Следовательно, совокупность всех критериев и показателей эффективности менеджмента необходимо анализировать как систему форм и видов эффективности, которые образуют совместно с сущностью структуру этой категории.

Нужно отметить, что эффективность менеджмента, система его критериев и показателей в разных сферах хозяйственной деятельности предприятия имеют определенные особенности, отражающие их специфику.

Оценка эффективности менеджмента считается сравнительно трудной, вследствие этого имеется немалое количество критериев и методов такой оценки, они учитывают разнообразные факторы, которые влияют на эффективность. Эффективность менеджмента – это управление деятельностью предприятия с минимальными издержками и максимальными результатами. Критерием эффективности менеджмента компании считается наиболее полное удовлетворение запросов потребителя при высоком качестве обслуживания и рациональности использовании всех видов ресурсов.

Критерий должен не только констатировать наличие эффективности менеджмента компании, но и четко оценивать ее уровень. В случае лишь констатации критерием эффективности менеджмента компании неизбежна субъективность оценки. При этом количественная оценка уровня эффективности менеджмента должна исходить из показателей планирования, учета и анализа деятельности хозяйственной деятельности каждого предприятия. Известен индикаторный подход, при котором уровень эффективности менеджмента компании определяется с помощью, так называемых индикаторов. Индикаторы рассматриваются как пороговые значения показателей, характеризующих деятельность предприятия.

По нашему мнению, учет и контроль являются способами обеспечения эффективности менеджмента компании, а экономический анализ является средством диагностики эффективности деятельности предприятия.

Взаимосвязь учета и контроля с процессом обеспечения эффективности менеджмента предприятия [30, С. 43] показано на рисунке 2.

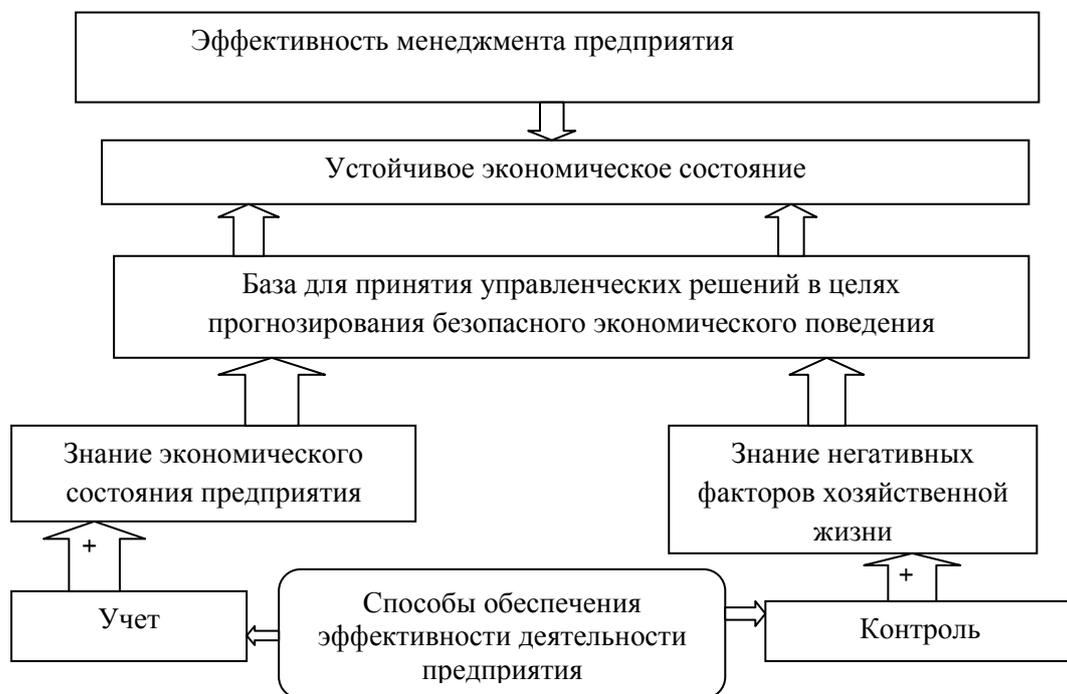


Рис. 2- Взаимосвязь учета и контроля с процессом обеспечения эффективности менеджмента предприятия

Эффективность – соотношение между затратами и результатом. Критерием эффективности менеджмента предприятия считается более полное удовлетворение запросов потребителя при высоком качестве обслуживания и рациональности использовании всех видов ресурсов.

В качестве основного эффективности деятельности менеджмента предприятия некоторые исследователи рассматривают получаемую в результате взаимодействия с субъектами внешней среды прибыль, которой предприятия могут уже распоряжаться по своему усмотрению, т.е. чистая прибыль. При отсутствии прибыли или, более того, убытках, нельзя говорить о соблюдении интересов эффективности деятельности предприятия.

Напротив, в этом случае перед предприятием реально стоит угроза банкротства. Следовательно, предлагаемый подход к выбору критерия оценки эффективности менеджмента строится на получении предприятием прибыли, а значит, и эффективности управления.

Оценка экономической эффективности менеджмента на микроуровне предусматривает анализ показателей, традиционно используемых при анализе финансово-хозяйственной деятельности предприятия: прироста объемов реализованной продукции, прибыли, рентабельности, фондоотдачи, фондоемкости, капиталоемкости, продуктивности труда и др.

В системе оценки эффективности менеджмента предприятия очень важными считаются группа показателей деловой активности предприятия, характеризующая оборачиваемость капитала предприятия [18, С. 11].

В целом, кроме оценки финансового состояния производственно-хозяйственной деятельности предприятия, важнейшими показателями, характеризующими состояние эффективности менеджмента предприятия, по мнению многих авторов, является оценка его технического уровня. Техническая сторона производства имеет первостепенное значение для экономики предприятия. От нее зависит рост производительности труда, экономное расходование сырья, материалов, электроэнергии, выпуск продукции высшего качества.

Другие количественные показатели деятельности системы управления в менеджменте включают: трудовые ресурсы.

Трудовые ресурсы считаются активной частью производительных сил, а это означает, организация их деятельности и эффективность использования напрямую влияют на результаты эффективности менеджмента.

Эффективность производства может увеличиваться даже при сокращении объема реализации, но это допустимо только, если качество продукции повышается стремительными темпами, чем темпы уменьшения объема выпуска и реализации продукции.

Улучшение качества производимой продукции можно добиться за счет многих факторов, таких как техническое совершенствование производства, проведение работ по модернизации и т.д.

Содержание основных показателей эффективности менеджмента [10, С. 16] проиллюстрировано таблицей 3.

Таблица 3

Основные показатели для эффективности менеджмента

| Обобщающие показатели   | Показатели эффективности использования труда (персонала)  | Показатели эффективности использования производственных фондов  | Показатели эффективности использования финансовых средств   |
|---|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- производство чистой продукции на единицу затрат ресурсов;</li> <li>- прибыль на единицу общих затрат;</li> <li>- рентабельность производства;</li> <li>- затраты на 1 рубль товарной продукции;</li> <li>- доля прироста продукции за счет интенсификации производства;</li> <li>- народнохозяйственный эффект использования единицы продукции;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- темп роста производительности труда;</li> <li>- доля прироста продукции за счет увеличения производительности труда;</li> <li>- абсолютное и относительное высвобождение работников;</li> <li>- коэффициент использования полезного фонда рабочего времени;</li> <li>- трудоемкость единицы продукции;</li> <li>- зарплатоемкость</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- общая фондоотдача;</li> <li>- фондоотдача активной части основных фондов;</li> <li>- рентабельность основных фондов;</li> <li>- фондоемкость единицы продукции;</li> <li>- материалоемкость единицы продукции;</li> <li>- коэффициент использования важнейших видов сырья и материалов;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- оборачиваемость оборотных средств;</li> <li>- рентабельность оборотных средств;</li> <li>- относительное высвобождение оборотных средств;</li> <li>- удельные капитальные вложения (на единицу прироста мощности или продукции);</li> <li>- рентабельность капитальных вложений;</li> <li>- срок окупаемости капитальных вложений и др.</li> </ul> |

Уровень экономической эффективности менеджмента зависит от разнообразия взаимосвязанных факторов. Для каждой отрасли предприятия в результате ее технико-экономических особенностей свойственны характерные факторы эффективности.

Принятие управленческих решений считается главным инструментом контролирующего влияния, в конечном счете, на развитие решений, их принятие, реализацию и контроль.

Оценка эффективности принятия управленческих решений играет значительную роль в деятельности всей компании. На этапе принятия управленческого решения нужно делать значительную работу по разработке лучшего варианта постановления, чтобы в дальнейшем избегать и некачественной и неэффективной работы.

Большинство российских авторов для оценки эффективности менеджмента предлагают общеизвестные методы анализа внешней и внутренней среды предприятия, чаще всего заимствованные из зарубежной практики, а именно: SWOT- анализ, PEST -анализ, матрицы БКГ, Мак-Кинси и т.п. Однако не так уж часто в отечественной и зарубежной литературе встречаются комплексные методики анализа предприятия, которые могли бы применяться в практике оценки эффективности менеджмента. Все они обладают различной степенью полноты анализируемых факторов, хотя последовательность действий в ходе анализа в целом одинакова.

Отдельное значение обладают показатели социальной эффективности управления это и рост научно-технического уровня управления, и степень интеграции процессов управления, и увеличение квалификации менеджеров, и рост уровня обоснованности принимаемых решений, и развитие организационной культуры и управляемость системы, и удовлетворенность трудом, и повышение общественного доверия, и усиление социальной ответственности организации и экологические последствия.

Вследствие рационализации управления если получается добиться значительного уровня приведенных выше показателей, тогда совершается

положительный сдвиг в организации системы управления и при этом тогда достигается экономический эффект и эффективность. В науке управления некоторые проблемы оценки эффективности менеджмента применительно к условиям деятельности предприятий в настоящее время поставлены, но все еще далеки от своего решения.

Предприятия всегда учитывают затраты, направленные на достижение того или иного результата. В основе их прогресса, на наш взгляд лежит, повышение уровня эффективности предприятия, под которым, в первую очередь, понимается экономическая результативность хозяйственной деятельности. При этом необходимо сравнивать ожидаемую ценность того, что будет получено, с ожидаемой ценностью того, что будет потеряно. В практических расчетах это определяется отношением результатов работы предприятия к затратным процессам.

Относительная эффективность определяется как отношение полного эффекта управления к затратам [14, С. 20].

Следовательно, в обобщенном виде необходимо выделить следующие критерии эффективности менеджмента:

- 1) Действенность это уровень достижения целей компании;
- 2) экономичность это соотношение необходимого и фактического расхода ресурсов;
- 3) качество это соответствие характеристики продукции или услуг стандартам и запросам потребителей;
- 4) прибыльность это соотношение между доходами и суммарными издержками;
- 5) продуктивность это соотношение объема продукции за определенный период в натуральных, стоимостных и других показателях и затрат ресурсов, соответствующих данному объему продукции (ресурсы: трудовых, материальных, финансовых и др.) [10, С 9];
- 6) качество трудовой жизни это условия труда всего персонала компании;

7) инновационная активность это внедрение новшеств в различных функциональных областях деятельности организации [13,С. 67].

Каждому этому варианту эффективности менеджмента отвечает установленное значение критерия эффективности, и задача управления заключается в том, чтобы найти такой вариант управления, при котором соответственный критерий приобретает лучшее значение.

Подводя итог вышесказанному необходимо отметить, что оценка эффективности менеджмента считается сравнительно сложной, вследствие этого имеется значительное число критериев и методов данной оценки, которые учитывают разнообразные факторы, влияющие на эффективность.

### **1.3. Пути повышения эффективности менеджмента компании**

Повышение эффективности управления считается необходимой составляющей успешной деятельности любой компании.

На сегодняшний день имеется большое число методов повышения эффективности менеджмента, данный из которых сконцентрирован или на самого управляющего, его индивидуальные и профессиональные качества, или на какой-либо элемент управленческой деятельности.

Работа по повышению эффективности управления должна возникать с любого элемента, улучшение которого наиболее важно для компании.

Важно только при этом взаимную связь элементов друг с другом.

Разработка по повышению эффективности менеджмента требует больших единовременных затрат, эксплуатационных расходов, затрат живого труда.

При реализации крупных затрат нужно провести все расчеты по оценке эффективности.

Для этого необходимо установить:

- те факторы, влияние которых обеспечит повышение эффективности;
- направления воздействия данных факторов;
- все показатели для количественного измерения степени влияния данных факторов;
- методы и оценку расчета данных показателей.

Одним из возможных вариантов повышения эффективности управления менеджмента считается «схема 7-С» компании Маккинси, [5, С. 43] в ней выделяются семь взаимосвязанных направлений анализа, оценки и совершенствования системы управления организации показано на рисунке 3.

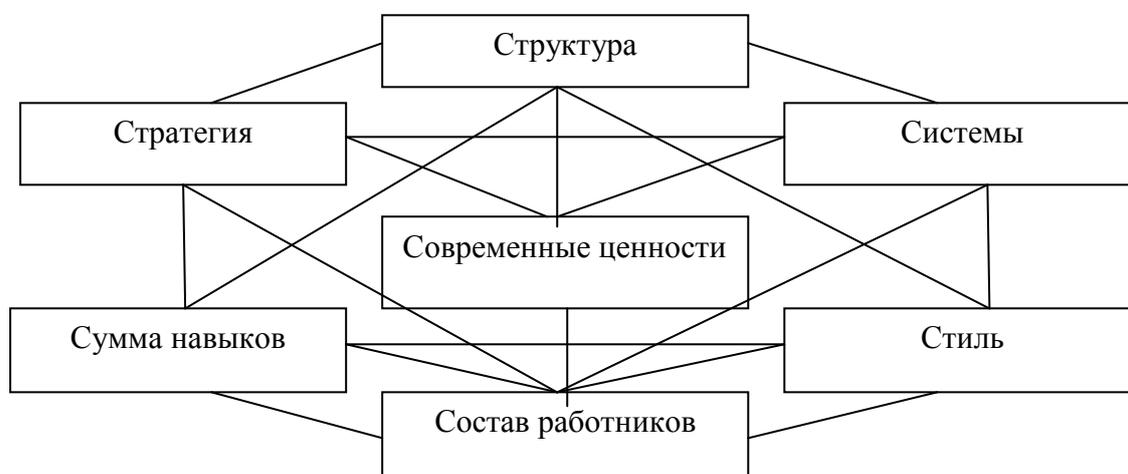


Рис. 3- «Схема 7-С» компании Маккинси

На основании анализируемых итогов деятельности компании и изучения ее системы управления разрабатываются и воплощают в действительность надлежащие меры по повышению эффективности менеджмента, которые затрагивают все ее важнейшие элементы:

- совершенствование структуры управления компанией, должно быть максимальное ее упрощение, децентрализация большинства функций, дефиниция полномочий руководителей с учетом квалификации и личных качеств;

- разработка стратегии развития организации на основе анализа ее сильных и слабых сторон, разработка философии и политики организации, охватывающая все ее функциональные области;

- разработка всей информационной системы компании, которая обеспечивает эффективную связь между персоналом и подразделениями данной компании;

- разработка системы принятия решений, правил и процедур управления, системы стимулирования.

- нужная для эффективной профессиональной деятельности сотрудника сумма навыков, которая копится с поддержкой системы устойчивого повышения квалификации сотрудников на основе обучения, переподготовки, развития;

- разработка системы подбора, обучения, оценки и перемещения руководящего персонала, планирование карьеры руководителей, использование стиля руководства, когда рассматриваются внутренние и внешние факторы, которые влияют на компанию;

- использование более эффективных методов и оценки при подборе персонала, создание эффективной, совместимой структуры персонала, создание наиболее благоприятного социально-психологического климата.

Дальнейшая работа над повышением эффективности менеджмента должна начинаться с любого элемента, того, улучшение которого считается для компании.

В данных рыночных условиях для эффективности управленческого процесса нужно, чтобы любой руководитель, а также менеджер не только обладал глубокими и универсальными знаниями, но также был быстрым и эффективным, обладал ощущением новой, постоянно проявленной инициативы.

О развитии эффективности работы работника, в том числе в сфере управления, можно влиять. Существенным стимулом для повышения квалификации менеджера и развития его инициативы считается

систематическое продвижение. Руководитель или менеджер обязан знать, что вопрос о его продвижении подлежит непременно периодическому обзору.

Росту эффективности менеджмента должна способствовать система повышения квалификации персонала. Стимулирование труда в повышении эффективности менеджмента это способ вознаграждения работника за участие в производстве, основанное на сопоставлении эффективности труда и требований технологии на данном предприятии. При разработке системы стимулирования труда в повышении эффективности менеджмента руководство предприятия должно учитывать вопросы, связанные с разработкой планов развития общей организационной стратегии, политики предприятия.

Одним из наиболее действенных путей повышения эффективности управления менеджмента считается мотивация.

Мотивация – стимулирование к деятельности, процесс побуждения себя и других к работе, воздействие на поведение человека для достижения личных, коллективных и общественных целей [15, С. 21].

Значительную роль, чтобы обеспечить эффективное управление играет делегирование, оно обозначает поручение задачи выполнения подчиненным.

Каждому из руководителей необходимо знать, что добиваться итогов без интереса, внимания к персоналу и активного участия в процессе работников ни когда невозможно. Даже с высокими финансовыми ресурсами, с работниками, нельзя говорить о будущем развитии компании. Каждый работник обязан, чувствовать значительность своей работы в компании и поддержку коллектива и всего руководства. Командный дух помогает повысить производительность и мотивировать людей на достижение все больших целей [14, С. 39].

Повышение эффективности менеджмента, прежде всего, зависит от принятия управленческих решений. Все управленческие решения обязаны быть обдуманними и предусмотреть все потенциальные вариации

формирования событий. Необходимо, оценивать происходящий процесс, при этом необходимо стабильно проводить контроль над всеми действиями в компании. Конечно, это все позволит увеличить качество работы всего персонала в динамике. Развитие любой компании вероятно лишь только при предельно эффективном использовании всех его ресурсов, а также поиске возможностей их восполнения.

Оценка повышения эффективности менеджмента обязана быть распределенной и при этом учитывать все уровни применения ресурсов и возможностей дальнейшего развития компании, достижения всех производственных, экономических и социальных целей.

Любая из компаний само находит решение о выборе путей повышения эффективности менеджмента в зависимости от специфики функционирования.

Для повышения эффективности менеджмента компания может должна укрепить достигнутые итоги и согласовать цели в области менеджмента с всеми показателями деятельности компании.

Пути повышения эффективности менеджмента с учетом всех элементов деятельности предприятия различны.

Но все они, сконцентрированы в главном это на улучшение профессионализма, квалификации, персональных и деловых качеств руководителей и всего персонала или на изменение стратегии предприятия, ее организационной структуры, технологий производства, условий труда и отдыха, коммуникационные процессы и т.д.

Предприятие 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.

Подводя итог вышесказанному необходимо отметить, существует значительное количество путей и методов повышения эффективности

менеджмента. Повышение эффективности менеджмента в компании обязано реализовываться на различных подходах.

Подводя итоги данной главы можно резюмировать следующее: эффективность менеджмента это категория теории управления, которая связана со всеми другими категориями.

Оценка повышения эффективности менеджмента обязана быть распределенной и при этом учитывать все уровни применения ресурсов и возможностей дальнейшего развития компании, достижения всех производственных, экономических и социальных целей.

## **ГЛАВА 2.ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА ООО «АРГЕНТ СТ»**

### **2.1. Организационно – экономическая характеристика ООО «Аргент СТ»**

ООО «Аргент СТ» представляет собой общество с ограниченной ответственностью и ведет свою деятельность на основе Гражданского кодекса Российской Федерации.

ООО «Аргент СТ» является также юридическим лицом, руководствуется в своей деятельности законодательством РФ.

Предприятие имеет самостоятельный баланс, свой фирменный бланк, печать с полным наименованием на русском языке, необходимые штампы, действует на принципах хозяйственного расчета.

ООО «Аргент СТ» занимает достойную позицию на рынке, диктуя сбытовую политику ряду продукции.

Кроме этого, продукция ООО «Аргент СТ» удовлетворяет высоким требованиям рынка к качеству продукции.

Целью деятельности ООО «Аргент СТ» является осуществление рыночных взаимоотношений и получение прибыли на основе удовлетворения потребностей граждан, коллективных, государственных и иных.

Для достижения своих целей Общество осуществляет следующие виды деятельности:

- обработка отходов и лома черных металлов;
- иные виды деятельности, не запрещенные действующим законодательством.

Все виды деятельности осуществляются в соответствии с действующим законодательством РФ.

Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется специальными Федеральными законами, Общество может заниматься только при получении специального разрешения (лицензии).

Перерабатывающее предприятие ООО «Аргент СТ» в условиях кризиса получает возможность определять глубину и направления трансформации рынка, создавать новые его сегменты, адекватно реагировать на ожидания потребителей.

В этой связи интенсификация инновационного процесса на предприятии является ключевой проблемой с точки зрения долгосрочного развития и улучшения рыночных позиций.

В своей работе ООО «Аргент СТ» руководствуется:

- уставом предприятия;
- настоящим положением;
- нормативными документами системы менеджмента качества;
- квартальными планами, подписанными начальником цеха;
- положением об организации работ по охране;
- приказами и распоряжениями Генерального директора предприятия, главным инженером, и его заместителей.

Организационно - производственная структура ООО «Аргент СТ» находится в стадии изменений, т.к действующая система управления является жестко централизованной системой руководства.

Такая структура успешно работает в режиме реализации решений руководства, но она неэффективна на этапе их подготовки.

Основным недостатком структуры такого типа является слабое влияние деятельности подразделений и отдельных сотрудников на конечные результаты работы предприятия.

Коллектив ООО «Аргент СТ» прекрасно понимает, что полного совершенства не бывает, поэтому стремится работать на основании мнений и пожеланий потребителей.

Достижение этой цели требует создания организации и условий работы, привлекающих самых достойных людей, обеспечивающих наиболее полное развитие их талантов, свободный и вдохновенный труд на благо процветания дела, сохранение и развитие исторических принципов честного отношения к труду и правильных действий.

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

Основными поставщиками товарно-материальных ресурсов являются предприятия: ООО «Еврогрупп», ООО «Сталь - Энерго», ООО «Предприятие Интер Строй», ООО «СтройАрсенал».

Что касается поставщиков, то ООО «Аргент СТ» зависит от цен на сырье и сроков исполнения заказов.

Для увеличения конкурентоспособности предприятия ООО «Аргент СТ» 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.

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. Анализ показателей, характеризующих производственно-хозяйственную деятельность ООО «Аргент СТ» за период с 2014-2016 годы представлен в таблице 4.

Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «Аргент  
СТ»2014-2016 гг., тыс. руб.

| Показатели   | 2014<br>Тыс. руб. | 2015<br>Тыс. руб. | 2016<br>Тыс. руб. | Изменение, тыс. руб. |           |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|----------------------|-----------|
|  |                   |                   |                   | 2015-2014            | 2016-2015 |
| 1. Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг | 4 522 944         | 4 434 842         | 4350560           | -88102               | -84282    |
| 2. Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг    | 4 318 365         | 4 331 551         | 4328657           | -13186               | -2894     |
| 3. Валовая прибыль   | 204 579           | 103 291           | 21903             | -101288              | -81388    |
| 4. Прибыль (убыток) от продаж                                  | 41 032            | -77 460           | 18250             | -118492              | 95710     |
| 5. Чистая прибыль (убыток) отчетного периода                   | 25 746            | -78 403           | 20045             | -104149              | 98448     |
| 6.Рентабельность от продаж %                                   | 0,6               | 1,8               | 0,5               | -2,4                 | 2,3       |
| 7.Среднесписочная численность работников, чел.                 | 752               | 743               | 687               | -9                   | -56       |
| 8. Средняя заработная плата 1 работника, руб./мес.             | 22,55             | 28,31             | 32,63             | 5,7                  | 4,3       |

В результате проведенного анализа по технико-экономическим показателям видно, что выручка в 2016 составила 4350560 тыс. руб. это на 84282 тыс. руб. меньше, чем за 2015 год.

Себестоимость продукции уменьшилась на 2894 тыс. руб. в 2016г.

Чистая прибыль увеличилась на 20045 тыс. руб. Среднесписочная численность персонала также уменьшилась в 2016 г. по сравнению с 2015г. на 56 чел.

В течение анализируемого периода обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами существенно уменьшилась: если в 2015 году среднесписочная численность персонала составляла 743 человек, то в 2016 г составило 687 человек.

Таким образом, по результатам анализа экономических показателей деятельности ООО «Аргент СТ» выявлены как положительные, так и отрицательные стороны.

В 2016 году положительной стороной является увеличение производства продукции, повышение прибыли.

Отрицательной стороной деятельности ООО «Аргент СТ» уменьшение себестоимости, выручки от продаж, что негативно влияет на деятельность предприятия.

## **2.2. Оценка эффективности менеджмента предприятия ООО «Аргент СТ»**

Залогом успешного функционирования предприятия считается его конкурентоспособность. Конкурентоспособность и целесообразность деятельности предприятия в будущем основывается на эффективности менеджмента. Следовательно, эффективность менеджмента является основанием финансовой привлекательности предприятия. Таким образом, оценка финансовых результатов деятельности организации является одной из основных составляющих оценки менеджмента компании.

Руководство предприятия должно четко представлять, за счет каких источников оно будет осуществлять свою деятельность, и в какие сферы деятельности будет вкладывать свой капитал.

От того каким капиталом располагает предприятие, насколько оптимальна его структура и насколько целесообразно он трансформируется в основные и оборотные фонды, зависят финансовое благополучие предприятия и результаты его эффективности.

Далее рассчитаем и проанализируем коэффициенты ликвидности представлено в таблице 5.

## Показатели ликвидности баланса ООО «Аргент СТ», 2014-2016гг

| Показатель   | 2014  | 2015  | 2016 | Изменения (+, -) 2016-2015 |
|--|-------|-------|------|----------------------------|
| 1. Общий показатель ликвидности                        | 0,2   | 0,32  | 1,06 | 0,74                       |
| 2. Коэффициент абсолютной ликвидности                  | 0,01  | 0,01  | 0,02 | 0,01                       |
| 3. Коэффициент «критической оценки»                    | 0,09  | 1,02  | 0,34 | -0,68                      |
| 4. Коэффициент текущей ликвидности                     | 0,3   | 0,29  | 0,7  | 0,41                       |
| 5. Коэффициент маневренности функционирующего капитала | -0,43 | -0,28 | -1,7 | -1,9                       |
| 6. Коэффициент обеспеченности собственными средствами  | 2,46  | 2,31  | 1,78 | -0,53                      |

В соответствии с рассчитанными показателями ликвидности баланса можно сказать, что общий показатель ликвидности находился ниже нормативного уровня в течение 2015-2016 года, т.е. финансовое состояние компании можно охарактеризовать как недостаточно ликвидное, в 2016 г выше нормативного значения, значит, способность предприятия расплатиться со своими обязательствами.

Коэффициент абсолютной ликвидности и на начало и на конец анализируемого периода 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 «критической оценки» показывает ожидаемую платежеспособность одного оборота дебиторской задолженности. В 2016 г этот коэффициент намного ниже нормы 0,6-0,8 связи с этим наблюдается отрицательная тенденция в его изменении.

На 2016 г. значение показателя текущей ликвидности составило 0,7.

Коэффициент маневренности функционирующего капитала показывает, какая часть функционирующего капитала обездвижена в производственных запасах и долгосрочной дебиторской задолженности. В

нашем случае значение коэффициента уменьшилась, следовательно, маневренность капитала уменьшилась, динамика отрицательная.

Значение коэффициента обеспеченности собственными средствами в выше нормы, свидетельствует о том, что в организации существует большая степень обеспеченности собственными средствами, необходимыми для ее финансовой устойчивости.

Динамику показателей ликвидности ООО «Аргент СТ» можно проследить на рисунке 4

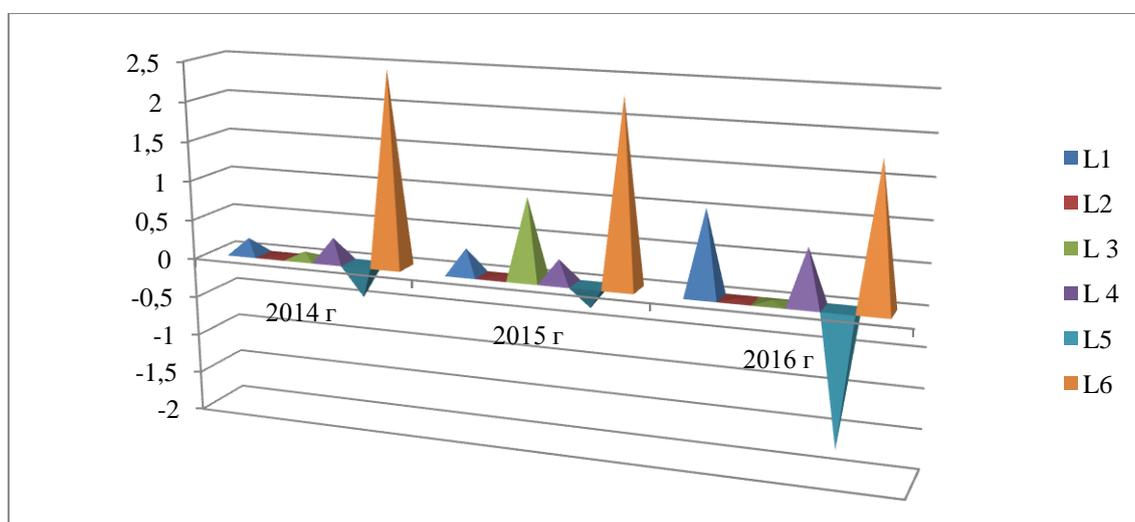


Рис. 4- Динамика показателей ликвидности ООО «Аргент СТ»

Можно сделать вывод, что фактические показатели ликвидности меньше пороговых значений и имеют тенденцию к ухудшению, состояние предприятия охарактеризовать как недостаточно ликвидное, следовательно, имеются проблемы, текущее финансовое состояние организации рассматривается как неустойчивое.

Для оценки эффективности предприятия и финансового состояния важно оценить не только абсолютный прирост прибыли, а ее отношение к используемым ресурсам, то есть эффективность использования этих ресурсов.

Поэтому далее анализ эффективности деятельности ООО «Аргент СТ» продолжим на основе оценки рентабельности предприятия представлено в таблице 6.

Таблица 6

Показатели рентабельности ООО «Аргент СТ», 2014-2016 гг.

| Показатели                              | По состоянию на |      |       | Изменение показателя 2016г. по сравнению с 2015 г. |
|---|-----------------|------|-------|--|
|   | 2014            | 2015 | 2016  |  |
| Рентабельность оборотных активов, %     | 23,2            | 16,1 | 106,3 | 90,2   |
| Рентабельность основной деятельности, % | 29,4            | 8,0  | 9,5   | 1,5  |
| Рентабельность продаж, %                | 06              | 1,8  | 0,5   | 2,3  |
| Рентабельность совокупных активов, %    | 23,2            | 4,3  | 29,8  | 25,5   |

Данные таблицы 6 свидетельствуют о непостоянной динамике показателей рентабельности ООО «Аргент СТ» в анализируемых периодах.

Рентабельность оборотных активов за последний год равнялась - 106,3%.

Рентабельность основной деятельности на 2016 год составила 9,5%, т.е. прибыль, получаемая с каждого рубля затраченного на производство и реализацию продукции, также уменьшилась.

Показатель рентабельность от продаж в 2016 г., приведенный в таблице, равен 0,5%, основными резервами роста рентабельности продаж исследуемой организации являются: снижение себестоимости, рост выручки от продажи, валовой прибыли дохода.

Руководству необходимо добиваться, чтобы выручка от продажи и валовой доход были постоянно выше их значений предшествующих лет.

В целом по состоянию, наконец, 2015 года следует признать средне рентабельным предприятием.

Одной из характеристик стабильного положения и залогом выживаемости предприятия служит его финансовая устойчивость.

Проведем анализ финансовой устойчивости также с помощью относительных показателей представлено в таблице 7.

Таблица 7

Анализ финансовой устойчивости ООО «Аргент СТ», 2014-2016 гг..

| Показатели   | 2014      | 2015     | 2016      | Абсолютное изменение |
|--|-----------|----------|-----------|----------------------|
| 1.Общая величина запасов и затрат                    | 2274433   | 1599448  | 2099717   | -174716              |
| 2.Наличие собственного оборотного капитала           | -9230998  | -7981881 | -12504443 | 2137805              |
| 3.Функционирующий капитал                            | -8595533  | 276652   | -11599653 | 8308200              |
| 4.Общая величина источников                          | 3668117   | 4773433  | -3158329  | -6826446             |
| 5. $\Phi_c = \text{СОК} - З$                         | -11505431 | -9581329 | -14604160 | -3098729             |
| 6. $\Phi_d = \text{СОК} + \text{ДО} - З$             | -10869966 | -1322796 | -32597370 | -21727404            |
| 7. $\Phi_o = \text{СОК} + \text{ДО} + \text{КО} - З$ | 1393684   | 3173985  | -5258046  | -6651730             |
| 8. Показатель типа финансовой ситуации (S)           | (0,0,1)   | (0,0,1)  | (0,0,0)   | S (0; 0; 0)          |

В результате проведенных расчетов можно сделать вывод, в 2014-2016гг. предприятие находилось в неустойчивом финансовом состоянии и соответствует зоне критического риска. Эта ситуация сопряжена с нарушением платежеспособности, но сохраняется возможность восстановления равновесия в результате пополнения собственного капитала и увеличения собственных оборотных средств за счет привлечения займов и кредитов, сокращения дебиторской задолженности.

В 2016 г. предприятие находилось в кризисном финансовом состоянии и соответствует зоне катастрофического риска и полностью зависит от заёмных средств и эта ситуация наиболее близка к риску банкротства.

Для обеспечения финансовой устойчивости предприятие должно обладать гибкой структурой капитала и уметь организовать его движение так, чтобы обеспечить постоянное превышение доходов над расходами, сохранив тем самым платежеспособность и создав условия для нормального функционирования.

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

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

Основной задачей отдела кадров является обеспечение потребности ООО «Аргент СТ» 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 «Аргент СТ», от эффективности его использования многом зависят результаты деятельности и конкурентоспособность

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

Динамика и структуры численности по категориям работников рассмотрим в таблице 8.

Таблица 8

Динамика и структура персонала по должностям ООО «Аргент СТ», 2014-2016 гг.

| Наименование показателя | Численность, чел. |        |        | Структура персонала, % |        |        |
|-------------------------|-------------------|--------|--------|------------------------|--------|--------|
|                         | 2014 г            | 2015 г | 2016 г | 2014г                  | 2015 г | 2016 г |
| Руководители            | 38                | 35     | 28     | 5,05                   | 4,7    | 4,0    |
| Специалисты             | 51                | 49     | 40     | 6,7                    | 6,5    | 5,8    |
| Служащие                | 9                 | 9      | 10     | 1,1                    | 1,2    | 1,4    |
| Основные рабочие        | 518               | 516    | 469    | 68,8                   | 69,4   | 68,2   |
| Вспомогательные рабочие | 136               | 134    | 140    | 18,0                   | 18,0   | 17,5   |
| Всего работников        | 752               | 743    | 687    | 100                    | 100    | 100    |

Общая численность персонала ООО «Аргент СТ» за последние годы была подвержена резким колебаниям в результате происходящих

структурных изменений. Так, в 2016 году численность работников цеха уменьшилась на 56 человека.

Структура работников ООО «Аргент СТ» представлена на рисунке 5.

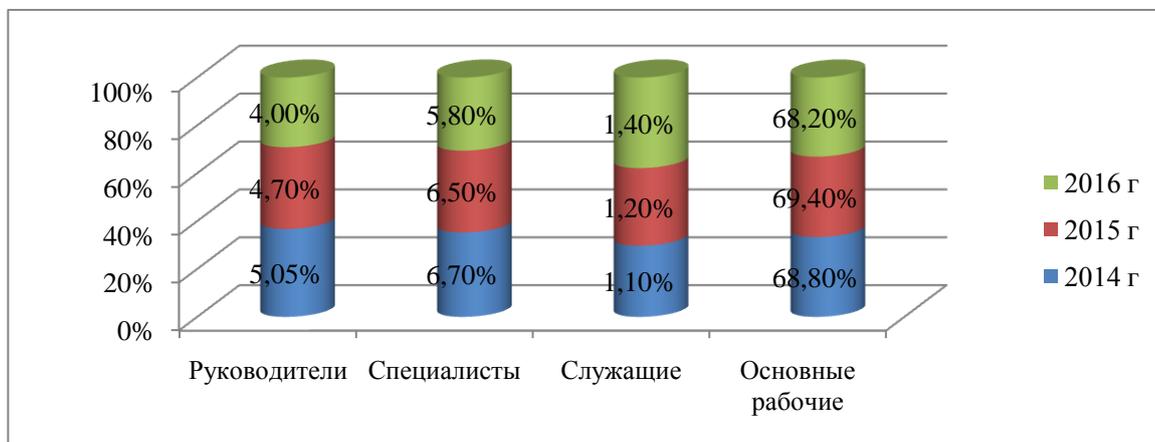


Рис. 5 - Структура работников ООО «Аргент СТ»

Состав персонала ООО «Аргент СТ» разделяется на несколько групп, в соответствии с половозрастными принципами и уровнем образования.

В настоящее время в организации работают как мужчины, так и женщины.

Анализ динамики и структуры персонала в данном разрезе представлено в таблице 9.

Таблица 9

Структура работников ООО «Аргент СТ» по полу, 2014-2016 гг..

| Категория персонала | 2014 г | Уд. вес | 2015 г | Уд. Вес, % | 2016 г | Уд. вес |
|---------------------|--------|---------|--------|------------|--------|---------|
| Мужчины             | 531    | 70,6    | 516    | 69,4       | 483    | 70,3    |
| Женщины             | 221    | 29,4    | 227    | 30,6       | 204    | 29,6    |
| Итого               | 752    | 100     | 743    | 100        | 687    | 100     |

На основании проведенного анализа сотрудников организации по полу можно сделать вывод, что соотношение мужчин и женщин не равномерное,

мужчин больше, это связано, прежде всего, со спецификой организации. Так как ломоперерабатывающее предприятие больше работает мужчин.

Анализ возрастной структуры важен в связи с тем, что заметное нарушение в возрастной структуре персонала может изменить психосоциологическое равновесие внутри ООО «Аргент СТ» представлено в таблице 10.

Таблица 10

Возрастной состав работающих ООО «Аргент СТ»

| Наименование показателя      | Численность, чел. |      |      | Структура персонала, % |      |      |
|------------------------------|-------------------|------|------|------------------------|------|------|
|                              | 2014              | 2015 | 2016 | 2014                   | 2015 | 2016 |
| Численность работников цеха, | 752               | 743  | 687  | 100%                   | 100% | 100% |
| в том числе:                 |                   |      |      |                        |      |      |
| - до 30 лет                  | 274               | 271  | 256  | 36,4                   | 36,4 | 37,2 |
| - 30-50 лет                  | 324               | 329  | 331  | 43,0                   | 44,2 | 48,4 |
| - 50 и старше лет            | 154               | 143  | 100  | 20,4                   | 19,2 | 14,5 |

Наибольший удельный вес в 2016 году имеет группа среднего возраста (30-50 лет) составила 48,4%.

Находясь в самом активном трудовом возрасте, они столкнулись с необходимостью обновления знаний, отказа от некоторого прежнего опыта и необходимостью приобретения нового. Для них необходимо преодоление психологического барьера, связанного с переходом на новые методы работы, причем в условиях нестабильной экономической ситуации.

Перед руководством стоит задача сохранить, эту категорию через приобретение опыта и знаний подтвердить ее.

Сотрудникам, которым за 50 лет. В ООО «Аргент СТ» их доля составляет 14,5%.

Наличие в ООО «Аргент СТ» персонала в возрасте старше 50 лет, и даже пенсионного, является сдерживающим фактором развития персонала в целом.

Изменение возрастной структуры персонала в 2016 г. по сравнению с 2015 г. выражается в снижении удельного веса работников в возрасте от 50 на 5,9%.

Проанализируем далее структуру работников предприятия по образовательному уровню в период с 2014 по 2016 гг. представлено в таблице 11.

Таблица 11

Структура работников ООО «Аргент СТ» по образовательному уровню в динамике с 2014 по 2016 гг., чел.

| Наименование показателя                   | Численность, чел. |      |      | Структура персонала, % |      |      |
|---|-------------------|------|------|------------------------|------|------|
|   | 2014              | 2015 | 2016 | 2014                   | 2015 | 2016 |
| Численность работников цеха, в том числе: | 752               | 743  | 687  | 100%                   | 100% | 100% |
| - неполное среднее                        | 9                 | 8    | 8    | 0,13                   | 1,0  | 1,1  |
| - среднее                                 | 416               | 362  | 304  | 55,3                   | 48,7 | 44,2 |
| - средне-профессиональное                 | 202               | 245  | 253  | 26,8                   | 32,9 | 36,8 |
| - высшее профессиональное                 | 125               | 128  | 122  | 16,2                   | 17,2 | 17,7 |

Следует отметить невысокий уровень профессиональной подготовки сотрудников. Естественно, далеко не все сотрудники предприятия имеют профильное образование, всего 17,7 % сотрудников имеют высшее образование.

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, имеющих 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 данного предприятия можно охарактеризовать следующим образом обобщим в таблица 12.

## Оценка наличия комплексного отбора в ООО «Аргент СТ»

| Стандартные этапы комплексного отбора персонала   | Наличие этапов отбора в ООО «Аргент СТ» | Особенности не выраженности отбора в ООО «Аргент СТ»  |
|---|---|---|
| Определение потребности в персонале   | +                                       | Исходя из возникновения трудностей при выполнении определенных объемов работы, на основе устного указания директора организации   |
| Определение критериев отбора  | -                                       | Критерии отбора стандартные, устоявшиеся для определенных вакансий, не меняются. Больше при отборе учитывается человеческих фактор- интуиция, личное мнение и т.п.  |
| Определение личностных и деловых качеств, необходимых для наиболее эффективного выполнения работы | -                                       | Применяются стандартные качества человека (коммуникабельность, ответственность и т.п.) для любой вакансии и работы в организации.   |
| Разработка критериев оценки для отбора кандидатов   | -                                       | Критерии стандартные.   |
| Поиск возможных источников кадрового пополнения   | +                                       | Анализируются возможности отбора персонала среди внешних источников (в качестве повышения или понижения персонала), а потом уже поиск среди внешних источников.   |
| Выбор средств и методов, которые могут использоваться для привлечения подходящих кандидатов       | +                                       | Средства и методы стандартные и как правило не зависят от вакансии и других факторов- объявления в газете, Интернет. Методы для привлечения подходящих кандидатов- предложение пакета соц.услуг, хорошая з/плата и т.п. |
| Обеспечение оптимальных условий для адаптации новых работников к работе в организации             | -                                       | Отсутствие четкой системы обучения персонала, сразу внедрение их в процесс деятельности фирмы и требование хорошей работы.  |

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 «Аргент СТ» являются: организации, занимающиеся трудоустройством (биржи, кадровые агентства).

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

По данным предприятия ООО «Аргент СТ», видно, что внутренние источники при найме составляют лишь 17% от общего числа.

Также небольшим процентом (15%) является принятие сотрудников через консультативные компании указанным в таблице 13

Таблица 13

Источники найма кадров предприятия ООО «Аргент СТ»,  
2014-2016 гг.

| Наименование источника найма  | Удельный вес, % |
|---|-----------------|
| Рекомендации друзей и родственников   | 35              |
| Рекомендации консультативных фирм, специализирующихся на поиске и продвижении персонала | 15              |
| Объявления, реклама   | 25              |
| Различные источники внутри компании   | 17              |
| Инициативные письма-обращения о приеме  | 5               |
| Прочие  | 3               |
| Итого   | 100             |

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.

Можно сказать, что такая текучесть персонала – это следствие неправильной политики руководства ООО «Аргент СТ» 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.

Система развития персонала в ООО «Аргент СТ» должна быть направлена на повышение квалификации сотрудников, и на развитие персонала.

Качественный состав трудовых ресурсов по уровню квалификации рассмотрим в таблице 14.

Таблица 14

Состав рабочих по квалификации за 2014-2016 гг.

| Разряд                          | Тарифные коэффициенты | 2013 | 2014 | 2015 | Отклонение 2016/2015 |
|---------------------------------|-----------------------|------|------|------|----------------------|
| Всего рабочих, чел.             |                       | 752  | 743  | 687  | -56                  |
| III                             | 1,69                  | 228  | 236  | 219  | -17                  |
| IV                              | 1,96                  | 229  | 215  | 223  | 8                    |
| V                               | 2,27                  | 140  | 138  | 123  | -15                  |
| VI                              | 3,61                  | 97   | 94   | 76   | -18                  |
| VII                             | 5,74                  | 58   | 60   | 46   | -14                  |
| Средний тарифный разряд рабочих |                       | 3,8  | 3,81 | 3,88 | 0,07                 |
| Средний тарифный коэффициент    |                       | 2,08 | 2,04 | 2,07 | 0,03                 |

Таблица показывает, что средний тарифный разряд достаточно невысокий. Средний тарифный коэффициент увеличился незначительно.

Далее рассмотрим движение рабочей силы ООО «Аргент СТ», представленное в таблице 15.

Таблица 15

Данные о движении рабочей силы за 2014–2016 годы

| Показатель                                  | 2014 | 2015 | 2016 | Отклонения<br>2016 / 2015 |
|---|------|------|------|---------------------------|
| Среднесписочная численность персонала, чел. | 752  | 743  | 687  | -56                       |
| Принято на работу, чел.                     | 111  | 99   | 84   | -15                       |
| Уволено, чел.                               | 87   | 61   | 99   | 38                        |
| В том числе:                                |      |      |      |                           |
| - по собственному желанию, чел.             | 83   | 55   | 84   | 29                        |
| - за нарушение трудовой дисциплины, чел.    | 4    | 6    | 15   | 9                         |
| Коэффициент оборота по приему работников    | 14,7 | 13,3 | 12,2 | -1,1                      |
| Коэффициент оборота по выбытию работников   | 11,5 | 13,3 | 14,4 | 1,1                       |
| Коэффициент текучести кадров                | 11,5 | 13,3 | 12,4 | -0,9                      |
| Коэффициент постоянства кадров              | 0,9  | 0,99 | 0,95 | -0,04                     |

Коэффициент по приему в 2016 году по сравнению с 2015 годом уменьшился на 1,1% и составил 12,2%.

Коэффициент текучести кадров в динамике уменьшился и составляет на конец 2016 года 12,4%.

Данный рост связан с увольнением большей части сотрудников на основании п.2 ст. 81 ТК РФ и ст. 77 ТК РФ.

Неутешительно выглядит и снижение коэффициента постоянства кадров.

Высокий уровень выбытия персонала является признаком того, что в ближайшем будущем вероятно повышенная текучесть, что наблюдается уже сейчас.

Следующим видом анализа эффективности использования персонала является анализ использования фонда рабочего времени.

Одним из элементов показывающий экономическую эффективность труда персонала на рабочем месте, а также характеризующих

экономического поведения работников ООО «Аргент СТ» является производительность труда, показанные в таблице 16.

Таблица 16

Показатели производительности труда ООО «Аргент СТ»

| Показатель   | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | Отклонение         |                    |
|--|---------|---------|---------|--------------------|--------------------|
|  |         |         |         | 2015 г. от 2014 г. | 2016 г. от 2015 г. |
| Объем производства, тыс. руб.                              | 4578600 | 4612628 | 4226902 | 34028              | -285726            |
| Среднесписочная численность:                               |         |         |         | 0                  | 0                  |
| - всего  | 752     | 743     | 687     | -9                 | -56                |
| - рабочих  | 654     | 650     | 609     | -4                 | -41                |
| Удельный вес рабочих в общей численности персонала (УД), % | 86,9    | 87,4    | 88,6    | 0,5                | 1,2                |
| Отработано дней одним рабочим за год (Д)                   | 219,6   | 211,8   | 216,3   | -7,8               | 4,5                |
| Средняя продолжительность рабочего дня (П), ч.             | 7,87    | 7,87    | 7,88    | 0                  | 0,01               |
| Общее количество отработанного времени:                    |         |         |         | 0                  | 0                  |
| всеми работниками за год (Т), чел.-ч                       | 165139  | 157367  | 148598  | -7772              | -8769              |
| в том числе одним рабочим, чел. ч-                         | 143618  | 137670  | 131726  | -5948              | -5944              |
| Среднегодовая выработка, тыс. руб.                         |         |         |         |                    |                    |
| одного работающего (ГВ)                                    | 6088,5  | 6208,4  | 6152,6  | 1199               | -558               |
| одного рабочего (ГВ')                                      | 7000,9  | 7096,3  | 6940,7  | 954                | -155,6             |
| Среднечасовая выработка рабочего (ЧВ), тыс. руб.           | 27,7    | 29,3    | 28,4    | 1,6                | 1,6                |

Из таблицы 16 видно, произошло уменьшение среднегодовой выработки на 1 работающего на 558 тыс. руб. в 2016 г. по сравнению с 2015 г. Об этом же свидетельствует уменьшение среднечасовой выработки рабочего на 155,6 тыс. руб. в 2016 г. по сравнению с 2015 г.

Говорить об эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии также можно на основании анализа фонда рабочего времени.

Как видно из приведенных данных, имеющиеся трудовые ресурсы предприятие использует недостаточно полно.

В среднем одним рабочим отработано в 2015 году - 212 дней, в 2016 году – 220 дней, в связи, с чем целодневные потери рабочего времени составили на одного рабочего 8 дней, а на всех 1650 дней.

Общие потери рабочего времени – 13458 часов.

Причиной этого является увеличение отдельных видов неявок на работу. Так, в 2015 г. по сравнению с 2014г. произошло увеличение числа неявок на работу на 22,67% на каждого работника и на 23,55% по всем работникам, из них по причине отпусков по учебе на 100% на каждого работника и на 101,43% по всем работникам, по причине дополнительных отпусков с разрешения администрации на 60,0% на одного работника и на 61,15% на всех работников, по причине болезней - на 31,11% и 32,05% соответственно, по причине простоев - на 100,0% и 101,44%.

По всем остальным причинам неявки на работу сократились.

В 2016 г. по сравнению с 2014 г. общий фонд рабочего времени по всем рабочим снизился на 12,55%.

Однако на фоне сохранения количества календарных дней, праздничных и выходных дней на прежнем уровне, сокращении размера неявок на 1 работника на 10,66% основной причиной сокращения фонда рабочего времени является сокращение численности работников.

Теперь необходимо отметить об основных стимулах, действующих на ООО «Аргент СТ».

Заработная плата является основным стимулом в работе. Основным различием между ними является лежащий в их основе способ учета затрат труда

Основой системы заработной платы в ООО «Аргент СТ» являются два элемента: базовая заработная плата и премиальные для работников и служащих. Динамика заработной платы работников предприятия ООО представлено в таблице 17

Таблица 17

## Динамика заработной платы работников ООО «Аргент СТ»

| Показатели                                     | 2014 г | 2015 г | 2016 г | Изменение, тыс. руб. |           | Темп роста, % |           |
|--|--------|--------|--------|----------------------|-----------|---------------|-----------|
|  |        |        |        | 2015-2014            | 2016-2015 | 2015-2014     | 2016-2015 |
| 1. Фонд заработной платы, тыс. руб.            | 203491 | 252412 | 269002 | 48921                | 16590     | 124,0         | 106,5     |
| 2. Из нее по натуральной форме оплаты          | 508    | 681    | 877    | 173                  | 196       | 134,0         | 128,7     |
| 3. Численность работников                      | 752    | 743    | 687    | -9                   | -56       | 98,8          | 92,4      |
| 4. Средняя заработная плата в месяц, тыс. руб. | 22,55  | 28,31  | 32,63  | 5,76                 | 4,32      | 125,5         | 115,2     |

Исходя из данных таблицы 17, наблюдается рост фонда заработной платы на 6,5%. С одинаковой тенденцией наблюдается и рост средней заработной платы работников.

В ООО «Аргент СТ» можно отметить очень низкий уровень заработной платы для производства такого уровня.

На ООО «Аргент СТ» используются следующие системы оплаты труда работников это повременно – премиальная и сдельная.

Сдельная оплата труда на ООО «Аргент СТ» порождает достаточно сильные стимулы трудиться интенсивно и производительно, потому что заработная плата работнику начисляется за каждую единицу произведенной продукции или выполненного объема работ по определенным расценкам, которые закреплены. Сдельная оплата начисляется за продукцию 1 сорта, принятую отделом технического контроля. За продукцию 2 сорта оплачивается в размере 50% расценки, установленной за 1 сорт.

Способ оценки труда повременщиков несовершенный на таком предприятии как ООО «Аргент СТ». Способ оценки труда повременщиков не позволяет учесть все различия в интенсивности и качестве труда, при этом порождает стремление рабочих работать как можно меньше при сохранении

достигнутого уровня зарплаты, что негативно отражается на всем предприятии.

Таков же механизм оплаты труда окладников. Стабильность окладов и тарифов на ООО «Аргент СТ» имеет и свой недостаток.

К ним относятся высокие результаты труда, увеличивавшийся трудовой стаж, накопленный опыт, квалификация, следовательно, и увеличившаяся стоимость рабочей силы остаются вне «поля зрения» окладной системы.

У этого персонала, нет стимула трудиться интенсивно и производительно.

Существующая система оказывает дестимулирующее воздействие на работников, вместе с тем, именно от окладников и повременщиков всецело зависят сдельщики.

Так возникают существенные различия в экономических интересах работников коллектива на предприятии.

Последний недостаток на предприятии это тарифно-окладная система, которая ориентируется не на оценку труда работников, а на распределение фонда оплаты труда.

Для эффективного управления, прежде всего, необходимо, чтобы работники трудились с максимальной отдачей на данном предприятии.

Результаты анализа систем оплаты труда на ООО «Аргент СТ» показали, что существует слабая зависимость величины вознаграждения от результатов труда рабочих, стабильность тарифной системы не стимулирует работников к постоянной рационализации своего труда, прослеживается необеспеченность затрат воспроизводством рабочей силы. При совмещении идет доплата к вашей основной зарплате.

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

Далее динамику и структуру стимулирующих выплат работникам ООО «Аргент СТ», 2014-2016 гг. представлено в таблице 18

Состав и структура стимулирующих выплат работникам ООО «Аргент СТ»,  
2014-2016 гг.

| Показатели   | 2014   | Уд.вес,<br>в % | 2015   | Уд.вес, в<br>% | 2016   | Уд.вес, в<br>% |
|--|--------|----------------|--------|----------------|--------|----------------|
| Фонд заработной платы, тыс.руб.  | 203491 | 100            | 252412 | 100            | 269002 | 100            |
| Из общей суммы зар.платы:<br>оплата по тарифным ставкам,<br>окладам, сдельным расценкам<br>(без отпускных, доплат и<br>надбавок) | 107443 | 52,7           | 129234 | 51,1           | 136384 | 50,6           |
| Из нее по натуральной форме<br>оплаты  | 508    | 0,25           | 681    | 0,27           | 877    | 0,33           |
| Премии, вознаграждения   | 74274  | 36,4           | 86072  | 34,0           | 95764  | 35,6           |
| Оплата отпусков  | 15872  | 7,8            | 18930  | 7,5            | 21520  | 8,0            |
| Оплата стоимости питания<br>работников   | 813    | 0,4            | 1262   | 0,5            | 1076   | 0,4            |
| Районные коэффициенты и<br>процентные надбавки (за выслугу<br>лет, стаж работы)  | 28285  | 13,9           | 31299  | 12,4           | 36046  | 13,4           |
| Материальная помощь  | 40     | 0,02           | 50     | 0,02           | 80     | 0,03           |

За 2016 г. что из общей суммы заработной платы: оплата по тарифным ставкам, окладам, сдельным расценкам (без отпускных, доплат и надбавок) составляет 50,7% по сравнению с 2015г. – 51,2% произошло уменьшение на 0,5%, премии и вознаграждения составляют 35,6% в 2016г. по сравнению с 2015г. увеличились на 1,5%, оплата отпусков составила в 2016 г - 8, % больше на 0,5% , чем в 2015 г, оплата питания – 0,4% в 2016г. по сравнению с 2015 г. (0,5%) меньше на 0,1%.Стимулирующие выплаты работникам представим на рисунке 6.

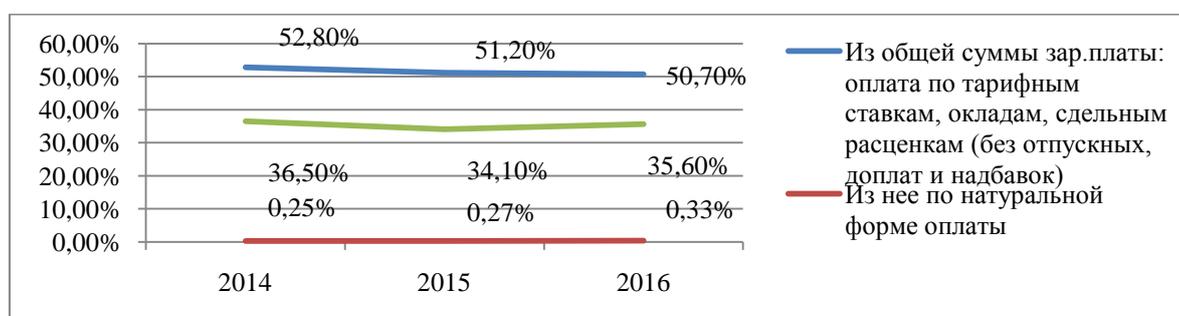


Рис. 6 - Стимулирующие выплаты работникам 2014-2016 гг.

Предприятие ООО «Аргент СТ» ведет политику гарантирования стабильности системы оплаты труда.

Премирование направлено на усиление материальной заинтересованности и повышение ответственности всех работников ООО «Аргент СТ» для улучшения результатов работы предприятия. На ООО «Аргент СТ» разработано текущее и единовременное премирование.

Единовременное премирование на ООО «Аргент СТ» осуществляется в отношении работников в следующих случаях:

- за выполнение дополнительного объема работ;
- за качественное и оперативное выполнение особо важных заданий, а также разовых заданий руководства;
- за разработку и внедрение новых мероприятий, касающихся предприятия;
- в связи с юбилейными датами;
- с выходом на пенсию.

Размер премии может уменьшаться и не выплачиваться полностью смене и отдельным работникам за производственные упущения и нарушения трудовой дисциплины за тот расчетный период, в котором совершено хищение.

К нарушениям, за которые согласно положения работники лишаются премии полностью, относятся:

- прогулы без уважительных причин;
- случаи хищения производимой продукции;
- нахождение в нетрезвом виде;
- неудовлетворительное санитарное состояние.

Таким образом, проанализировав организацию премирования работников на ООО «Аргент СТ», осуществляемую согласно Положению по оплате труда, можно сделать вывод, что на предприятии разработана эффективная система премирования, стимулирующая работников на повышение показателей труда.

Хотя оплата труда работников производится в соответствии с тарифными ставками, должностными окладами и сдельными расценками, но имеются и недостатки организации оплаты труда работников.

Помимо материального стимулирования на ООО «Аргент СТ» рассмотрим нематериальный метод стимулирования труда.

Система нематериального стимулирования труда работников ООО «Аргент СТ» включает в себя обучение и развитие сотрудников, занесение на стенды предприятия в каждом цеху «Ими гордятся», отражение достижений и заслуг работников в журнале «Компания Наша».

Рассмотрим все формы нематериального стимулирования ООО «Аргент СТ» представленной в таблице 19.

Таблица 19

#### Нематериального стимулирование

| Формы нематериального стимулирования                           | Мероприятия  |
|--|--|
| Поздравление с днем рождения, юбилеем, с праздником металлурга | В коллективе сотруднику вручают цветы и памятный подарок. Юбилей отмечают поздравительной открыткой и денежной премией, размер которой, как правило, зависит от его трудового вклада. На день металлурга вручают подарки |
| Проводы на пенсию  | Вручают почетную грамоту, ценный подарок или денежную премию, размер которой (до трех должностных окладов) зависит от стажа работы   |
| Поддержка ветеранов труда                                      | Организовывается торжественные вечера, поздравляют с праздниками, помогает пожилым людям   |
| Поощрения в журнале «Компания НЛМК»                            | в журнале «Компания НАША» регулярно печатают сообщения о значительных трудовых достижениях всего коллектива и отдельных сотрудников  |
| Празднование международного женского дня 8 Марта               | подарки, лучших награждают именными премиями, ценными призами и почетными грамотами, , организуют большой праздничный концерт с участием звезд российской эстрады  |

Рассмотренные формы нематериальной мотивации как часть единой системы мотивации, действующей в ООО «Аргент СТ», недостаточно обширные для такого предприятия. Далее рассмотрим расходы нематериального стимулирования ООО «Аргент СТ» показано в таблице 20.

## Расходы нематериального стимулирования

| Варианты стимулов                                | Количество человек | Финансовые вложения, тыс. руб. | Действительность  |
|--|--------------------|--------------------------------|---|
| Поздравление с днем рождения, юбилеем            | 500-600            | 70                             | Улучшение климата, повышение доверия друг к другу, информация о личностных особенностях |
| Празднование международного женского дня 8 Марта | 200-220            | 20                             | Индивидуальное ощущение внимания со стороны организации                                 |
| Проводы на пенсию                                | 30-50              | 35                             | внимания со стороны организации   |
| На другие мероприятия                            | 400                | 45                             | Улучшение климата, внимания со стороны организации                                      |
| Итого  |                    | 170                            |   |

Примерные расходы нематериального стимулирования ООО «Аргент СТ» составляют 170 тыс. рублей в год.

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

Сильные и слабые стороны персонала предприятия ООО «Аргент СТ» по результатам SWOT-анализа определяют условия его успешного функционирования. Поэтому, на заключительном этапе анализа эффективности менеджмента управления персоналом организации необходимо сделать оценку его факторов. Формирование корпоративной культуры в деятельности на предприятии это прежде всего индивидуальная работа с сотрудниками, т.е труд очень тяжелый. Ее не заменят регламенты или сложные схемы.

Персонал завода постоянно сталкивается с изменением социально-экономической, политической, культурной обстановки на заводе. Поэтому им приходится постоянно поддерживать и совершенствовать свой профессионализм в своем деле. Система наставничества и профессиональной социализации действует в рамках системы профессионального развития

персонала завода, поскольку сохранение и передача положительного нравственного опыта в среде персонала является важным условием поддержания корпоративной культуры.

Основные внутренние и внешние факторы, характеризующие состояние системы управления менеджментом и стимулирование персонала, в виде матрицы SWOT в Приложении 1.

Проведенный SWOT-анализ обнаружил ключевые проблемы на предприятии.

Применяемые методы стимулирования труда примитивны и давно устарели.

Для руководства ООО «Аргент СТ» нужно уделить внимание социально-психологическому климату в коллективе на перерабатывающем предприятии. Так как климат в коллективе является важнейшей характеристикой корпоративной культуры.

Так, в частности, к наиболее сильным сторонам ООО «Аргент СТ» 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 организации.

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 «Аргент СТ», нам необходимо определить причины предприятия.

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 «Аргент СТ» 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 «Аргент СТ» требует кардинального изменения, в частности, необходимо разработать комплекс мероприятий.

Подводя итоги данной главы можно резюмировать следующее: Финансовое состояние ООО «Аргент СТ» можно охарактеризовать как кризисное.

По большинству показателей можно судить о превышении собственных средств в структуре капитала.

Предприятие имеет определенные проблемы, связанные с позиционированием, кадровой политикой, финансовой эффективностью, т.е. такими, решение которых зависит от управленческого уровня ООО «Аргент СТ».

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

### **2.3. Мероприятия по повышению эффективности системы менеджмента в ООО «Аргент СТ»**

На основании главы 2 было выявлено:

- 1) текучесть кадров.
- 2) низкая квалификация работников предприятия.
- 3) низкая заработная плата сотрудников

Существуют проблемы в системе оплаты труда и мотивации на ООО «Аргент СТ» которые на довольно низком уровне, а также отсутствуют какие либо экономические стимулы мотивирующие труд всех работников, от которых во многом зависит прибыль и экономическая устойчивость предприятия.

В данное время возникла потребность на предприятии в разработках новейших технологий стимулирования персонала, одной из которых является грейдовая система.

Итогом работы по построению системы материального стимулирования сотрудников должны стать измеримые объективные показатели труда для каждого цеха или подразделения.

Построение системы оплаты и стимулирования труда всех сотрудников ломоперерабатывающего предприятия в рамках тарифной системы оплаты труда это процесс установления основ дифференциации уровней дохода сотрудников различных квалификаций и категорий, основанием, которой на наш взгляд предлагается использовать методику оценки содержания деятельности, то есть грейдирование должностей и профессий.

Данная методика оценки труда персонала полагает применение характеристик содержания деятельности, предназначенных ценностью должности и профессии персонала для ООО «Аргент СТ».

Обосновываясь на результатах анализа разнообразных системах оплаты и стимулирования труда работников предприятия, предложим методику грейдинга, представлено на рисунке 7.

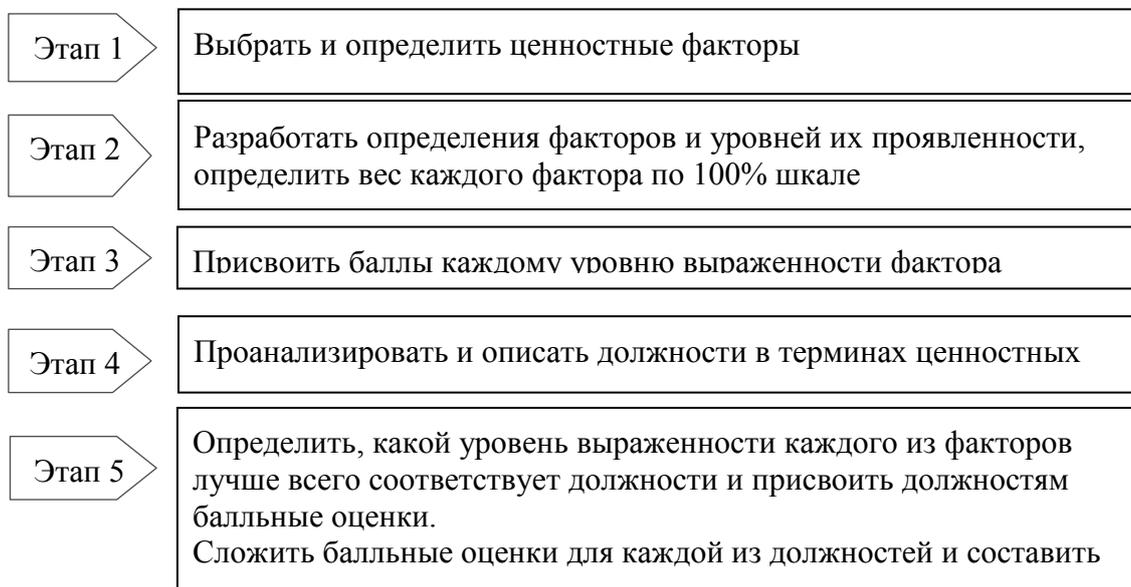


Рис. 7 - Этапы оценки труда ООО «Аргент СТ»

Грейдовая система удобна для ООО «Аргент СТ», так как, в отличие от вертикального построения карьеры, она позволяет строить карьеру сотрудников горизонтально, то есть внутри своего уровня.

В частности, повышение рабочим данной квалификации и образования отразится на уровне оплаты труда, потому что повысится вес фактора знания, и заработная плата увеличится, несмотря на то, что работник будет оставаться на своей должности.

На основании данных факторов проводится оценка каждой должности и профессии и определяется ценность каждого рабочего места в иерархии ценности всех рабочих мест на ООО «Аргент СТ».

Внедрение грейдовой системы на ООО «Аргент СТ» дает возможность некоторые решить задачи характерные для ломоперерабатывающего предприятия:

- определение некоторых ценностей имеющихся должностей с точки зрения стратегии ломоперерабатывающего предприятия;
- оптимизация данной системы оплаты труда на предприятии;
- проведение оценивания персонала относительно соответствия должностям, которые они занимают;
- основание дополнительных условий для карьерного роста.

При внедрении грейдовой системы необходимо проинформировать всех работников предприятия об изменении должностных окладов. Главные положения о системе оплаты труда обязательно необходимо размещать в внутренних документах то коллективном договоре, положении об оплате труда. Информация о грейдовой системе так же должна размещена в каждом цехе предприятия. Система грейдов будет внедряться в ООО «Аргент СТ», для этого рассчитаем эффективность, данного мероприятия.

Для того чтобы правильно оценить данную систему необходимо составить план внедрения системы грейдов на предприятии, цели и причины представлено в таблице 21.

Таблица 21

#### Цели и причины внедрения системы грейдов

| Цели   | Причины   |
|--|---|
| влияния на составляющие затраты всего персонала: оклады, премии и социальные льготы  | разноуровневая оплата труда при одинаковой работе                                     |
| создание методики, позволяющей определить взаимосвязь возможного уровня дохода работника на определенной позиции с ее относительной ценностью среди всех существующих на предприятии | уровень оклада каждого сотрудника, установленный по договоренности                    |
| получение о возможном изменении сотрудников уровня доходов при различных вариантах при дальнейшем развитии карьеры   | руководству необходимо принимать ситуационные решения по изменению Фонда оплаты труда |
| определение допустимого размера вознаграждения на новых должностях   | отсутствует возможность соотнесения значимости деятельности и установленной оплаты    |
| принятие решения об индексации заработной платы у сотрудников  | отсутствуют механизмы оценки затрат на оплату труда                                   |
| упрощение корпоративной системы материального стимулирования   | система надбавок и доплат носит неунифицированный характер.                           |
| периодический пересмотр уровня оплаты труда сотрудников при их горизонтальном или вертикальном перемещении   |   |
| снижение текучести кадров на предприятии   |   |

Система грейдов удобна для ООО «Аргент СТ». Дальнейшее развитие ООО «Аргент СТ» должно поощрять индивидуальное развитие своих сотрудников через обучение, самообучение и корпоративное развитие в целом за счет внедрения новых технологий управления сотрудниками. В начале необходимо сделать анализ должностей, которые существуют ООО «Аргент СТ».

Так как на анализе должностных обязанностей строятся все грейдинговые системы. В этих целях на основании опросника для оценки должностей по методу Хея разработаем анкету оценки должностей и профессий представленной в таблице 22

Таблица 22

Анкета оценки профессий и должностей сотрудников ООО «Аргент СТ»

| Наименование            | Уровень 1<br>5 баллов                    | Уровень 2<br>10 баллов  | Уровень 3<br>15 баллов   | Уровень 4<br>20 баллов  | Уровень 5<br>25 баллов  |
|-------------------------|--|---|--|---|---|
| Знания                  | Не требует профессионального образования | Среднее профессиональное образование, без дополнительных знаний | Среднее профессиональное образование требуется дополнительные знания | Высшее образование, без проф.знаний   | Высшее образование, требуются дополнительные знания   |
| Опыт                    | До 0,5 года                              | От 0,5 до 1 года  | От 1 года до 2 лет   | От 2 до 5 лет   | От 5 лет  |
| Физическая нагрузка     | Минимальная, разовая                     | Минимальная, постоянная   | Средняя, неравномерная   | Средняя, равномерная  | Максимальная, равномерная   |
| неблагоприятные факторы | нет                                      | Работа с техникой, в течение всей смены                         | Работа в производственных цехах                                      | Список №2 профессий показателей с вредными и тяжелыми условиями труда, занятость на которых даёт право на пенсию по возрасту на льготных условиях | Список №1 профессий, на работах с особо вредными и тяжелыми условиями труда, занятость на которых даёт право на пенсию по возрасту на льготных условиях |
| Уровень ответственности | За свои действия                         | За выполнение одной значимой задачи                             | За выполнение ряда значимых оперативных задач                        | За выполнение ряда значимых тактических задач предприятия   | Максимальная - за выполнение стратегических задач предприятия   |

Для каждого уровня ставим баллы. ООО «Аргент СТ» выделяет три главные группы факторов труда это знание и опыт необходимый для работы, условия и уровень ответственности сотрудников.

В зависимости от своих конкретных потребностей ООО «Аргент СТ» определяем значимость каждой группы факторов, оцениваем важность и присваивает каждому фактору определенный вес. Все должности и профессии ООО «Аргент СТ» получают балльную оценку в приложении 2.

Необходимо оценивать именно значение должности для ООО «Аргент СТ», и абстрагироваться от личности конкретных сотрудников.

Должности сотрудников, которые получили приблизительно одинаковое число баллов имеют приблизительно одинаковую важность для ООО «Аргент СТ», и объединяются в один грейд.

Было принято решение о том, что количество грейдов будет равно 10, с одинаковым шагом.

Рассчитаем по формуле:

$$Sg = (Gmax-Gmin)/Ng, \quad (1)$$

где:  $Sg$  - шаг грейда,

$Gmax$ ,  $Gmin$  - max/min величина балльной оценки должности,

$Ng$  - число грейдов.

$$Sg = (200-60)/ 10=14 \text{ баллов}$$

Получается, что шаг одного грейда равен 14 баллам:

Сотрудники занимающие должности высоких грейдов получают оплату больше.

На данном предприятии допустимо «перекрытие вилки» это когда вилка оклада одного грейда сотрудника перекрывает вилку на уровень ниже. Большое перекрытие приведет к маленькому отклонению в оплате труда работников на различных уровнях.

Небольшое перекрытие приведет к тому, что неплохой работник будет иметь немного возможностей в увеличении заработной платы внутри вилки оклада.

Рассмотрим для предприятия, размер вилки для всех грейдов будет 40%, что приблизительно соответствует разбегу уровней заработных плат по должностям и профессиям. Также будет допущен 100% «перехлест» между грейдами. Это сделаем для того чтобы любой работник одного грейда получал больше, чем только начинающий сотрудник.

В качестве минимальной стоимости грейда используем заработную плату для условий ООО «Аргент СТ» в 20000 руб, представлено в таблице 23.

Таблица 23

Определение min и max оплаты труда работников по должностям – грейдам

| Грейды | Размер вилки (интервала) | Интервал со 100% покрытием ( min и max оплата труда) |
|--------|--------------------------|--|
| 1      | 20000                    | 20000 - 26000  |
| 2      | 21500                    | 21500- 27540   |
| 3      | 22600                    | 22600 - 25800  |
| 4      | 23400                    | 23400 - 24900  |
| 5      | 25100                    | 25100 - 28300  |
| 6      | 28400                    | 28400 - 29600  |
| 7      | 30200                    | 30200 - 37000  |
| 8      | 35700                    | 35700 - 45000  |
| 9      | 40000                    | 40000 - 62000  |
| 10     | 65000                    | 65000-65000  |

Рассчитаем, заработную плату работников цеха переработки лома которые отклоняются от заданного коридора распределения значений.

Должность мастера по переработке лома по итогам данной оценки находится в 6 грейд, с вилкой по заработной плате 23400 – 24900 рублей, при этом фактический оклад мастера составляет 28400 рублей.

То есть должность переоценена, представлено в таблице 24.

Таблица 24

Сопоставление заработной платы фактической некоторых сотрудников цеха переработки лома с системой грейдов

| Наименование должностей цеха | Балл | Грейд | ЗП по факту, руб./мес. | ЗП по системе грейдирования, руб./мес. |
|------------------------------|------|-------|------------------------|--|
| Мастер                       | 130  | 6     | 25000                  | 28400 - 29600                          |
| Вальцовщики                  | 105  | 4     | 20000                  | 23400 - 24900                          |
| Сортировщики лома            | 90   | 2     | 18500                  | 21500- 27540                           |
| Лаборанты                    | 60   | 1     | 17000                  | 20000 - 26000                          |

Грейдинговая система на ООО «Аргент СТ» должна применяться в первую очередь к окладной части зарплаты.

А с учетом разнообразных бонусов и премий, зависящих от квалификации сотрудника, его опытности, даже которые попали в один и тот же грейд могут получать разную зарплату.

С ростом опыта и профессионализма любой сотрудник данного предприятия сможет зарабатывать все больше и больше в пределах своего грейда, тем не менее, по достижению максимума вилки, заработная плата при этом увеличиваться не будет.

Многим сотрудникам нужно добиваться перевода в более высокий грейд, представлено в таблице 25

Таблица 25

Фонд заработной платы сотрудников за 2016год

| Виды выплат                            | Существующая система оплаты труда |              | Грейдинговая система |              |
|--|-----------------------------------|--------------|----------------------|--------------|
|  | Тыс. руб.                         | Уд. Вес, в % | Тыс. руб             | Уд. Вес, в % |
| Фонд заработной платы, тыс.руб.        | 269002                            | 100          | 432006               | 100          |
| Зарботная плата по должностным окладам | 178886                            | 66,4         | 324868               | 75,1         |
| Текущее премирование                   | 55146                             | 20,5         | 50978                | 11,8         |
| Районный Коэффициент                   | 34970                             | 13           | 56160                | 13           |

Из таблицы 25 видно, что после внедрения новой системы оплаты труда фонд оплаты заработной платы увеличился на 21190 тыс. руб. Доля окладной части увеличилась на 8,7% с существующей системы оплаты труда.

Рассчитаем экономический эффект от внедрения новой системы оплаты труда на всему предприятию (Э1):

$$Kэ = (V1 - V0)/(ФОТ1 - ФОТ0) \quad (2)$$

$$Э1 = (ФОТ_{план} - ФОТ_{факт}) * Kэ * Pп / 100 \quad (3)$$

где V – выручка в базовом и плановом году;

ФОТ – фонд оплаты труда в базовом и плановом году;

Kэ – коэффициент эластичности выручки по фонду оплаты труда.

$$Kэ = (7869793 - 4350560)/(313119 - 269002) = 79,7$$

$$Э1 = (432006 - 269002) * 79,7 * 1,32 / 100 = 171486 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, общий экономический эффект от мероприятий грейдинговой системы оплаты труда, совершенствованию организации и оплаты труда составит 171486 тыс. руб.

Для ООО «Аргент СТ» внедрение системы оплаты труда на основе грейдов позволит:

- оптимизировать фонд оплаты труда и сделать эту группу издержек управляемой;
- упорядочить заработную плату и устранить разрозненность при распределении фонда оплаты труда между всеми цехами на предприятии;
- повысить уровень мотивации персонала;
- повысить карьерные перспективы для сотрудников, что поможет привлечь внимание потенциальных кандидатов на новые места в данном предприятии.

Таким образом, система грейдов для сотрудников является необходимыми для создания атмосферы заинтересованности персонала в

работе в ООО «Аргент СТ». Без их выполнения невозможно привлечение и сохранение высококвалифицированных специалистов, и на высокую отдачу со стороны персонала.

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

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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

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

Оценка эффективности менеджмента считается сравнительно сложной, вследствие этого имеется значительное число критериев и методов данной оценки, которые учитывают разнообразные факторы, влияющие на эффективность.

Эффективность менеджмента это категория теории управления, которая связана со всеми другими категориями. Оценка повышения эффективности менеджмента обязана быть распределенной и при этом учитывать все уровни применения ресурсов и возможностей дальнейшего развития компании, достижения всех производственных, экономических и социальных целей.

Уровень экономической эффективности менеджмента зависит от разнообразия взаимосвязанных факторов. Для каждой отрасли предприятия в результате ее технико-экономических особенностей свойственны характерные факторы эффективности.

Принятие управленческих решений считается главным инструментом контролирующего влияния, в конечном счете, на развитие решений, их принятие, реализацию и контроль.

Оценка эффективности принятия управленческих решений играет значительную роль в деятельности всей компании.

Перерабатывающее предприятие ООО «Аргент СТ» представляет собой общество с ограниченной ответственностью и ведет свою деятельность на основе Гражданского кодекса Российской Федерации.

Неотъемлемым элементом оценки эффективности менеджмента является выбор ее критерия. Результаты анализа, показали, что, несмотря на полученную прибыль, финансовое состояние ООО «Аргент СТ» 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 «Аргент СТ» представлена отделом кадров.

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 «Аргент СТ» 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 «Аргент СТ» требует кардинального изменения, в частности, необходимо разработать комплекс мероприятий.

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 «Аргент СТ» 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.

Предприятие ООО «Аргент СТ» ведет политику гарантирования стабильности системы оплаты труда.

Премирование направлено на усиление материальной заинтересованности и повышение ответственности всех работников ООО «Аргент СТ» для улучшения результатов работы предприятия.

Руководству ООО «Аргент СТ» нужно уделить внимание социально-психологическому климату в коллективе на перерабатывающем предприятии. Так как климат в коллективе является важнейшей характеристикой корпоративной культуры.

В результате проведенной оценки результатов ООО «Аргент СТ» были обнаружены слабые стороны в мотивации и организации труда на предприятии, которые напрямую влияют на эффективность оплаты труда работников предприятия. Одним из таких звеньев является использование рабочего времени.

Несмотря на положительные результаты ООО «Аргент СТ», в системе материальной мотивации имеется ряд существенных проблем. В данное

время возникла потребность на предприятии в разработках новейших технологий стимулирования персонала, одной из которых является грейдовая система.

Для того чтобы правильно оценить данную систему необходимо составить план внедрения системы грейдов на предприятии, цели и причины

Грейдинговая система на ООО «Аргент СТ» должна применяться в первую очередь к окладной части зарплаты.

А с учетом разнообразных бонусов и премий, зависящих от квалификации сотрудника, его опытности, даже которые попали в один и тот же грейд могут получать разную зарплату. С ростом опыта и профессионализма любой сотрудник данного предприятия сможет зарабатывать все больше и больше в пределах своего грейда, тем не менее, по достижению максимума вилки, заработная плата при этом увеличиваться не будет. Многим сотрудникам нужно добиваться перевода в более высокий грейд.

Таким образом, система грейдов для сотрудников является необходимыми для создания атмосферы заинтересованности персонала в работе в ООО «Аргент СТ». Без их выполнения невозможно привлечение и сохранение высококвалифицированных специалистов, и на высокую отдачу со стороны персонала.

Эффективное управление влияет на все аспекты деятельности организации. Поэтому ООО «Аргент СТ» необходимо периодически проводить оценку эффективности менеджмента, а также разрабатывать различные мероприятия по ее повышению. Это будет способствовать увеличению эффективности и результативности деятельности ООО «Аргент СТ» в целом.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Анисимов, В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации: практ. пособие кадровика [Текст]/ В.М. Анисимов; Центр кадрологии и эффективного персонал-менеджмента. – М.: Экономика, 2016.-200 с.
2. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами. [Текст] / М. Армстронг- Спб.: Питер 2015. -300 с.
3. Баркан, Д.И. Управление фирмой в условиях рынка: Маркетинг-ключ к успеху. [Текст] / Д.И. Баркан. - Л.: Аквилон, 2014. - 293 с.
4. Бухгалтерский отчет ООО «Аргент СТ» за 2016 год. [Текст]. – Екатеринбург. 2016 - 25 с.
5. Волков, О.И. Экономика предприятия [Текст] / О.И. Волков,
6. В.К. Склярченко - М.: Инфра-М, 2015.-150 с.
7. Гаврилова, Ж. А. Внутренние мотивы для развития персонала [Текст] / Ж. Гаврилова; Справочник по управлению персоналом. – 2016. - № 3. – с. 96-105.
8. Герчиков, Д.В. Миссия организации и особенности политики управления персоналом [Текст] / Д.В. Герчиков; Управление персоналом. – 2015. – № 12. – С. 6-12
9. Голубков, Е.П. Маркетинг - стратегии, планы, структуры [Текст] / Е.П. Голубков; М.: "Издательское Дело". 2014. - 189с.
10. Григорьева, И.С. Роль руководителя в развитии сотрудников компании [Текст] И. С. Григорьева: Управление развитием персонала. – 2015 - №4.с. 61-62
11. Грунин, О.А.; Грунин, С.О. Экономика и организация безопасности хозяйствующих субъектов [Текст] / О.А. Грунин, С.О. Грунин. – СПб., 2016. – 160 с.

12. Дробышева, Л.А. Маркетинговая оценка конкурентоспособности производственного предприятия [Текст] / Л.А. Дробышева // Справочник экономиста. М.: 2016. № 5. – 32–36 с.
13. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: отбор и найм [Текст]: учебник / И.Б. Дуракова – М.: Центр, 2014, - 160 с.
14. Дуфала, В.С. Инструментарий для формирования стратегии организации // Проблемы теории и практики управления [Текст]: учебное пособие / В.С. Дуфила - 2014. - №1.- С.12
15. Жариков, Е.С. Психология управления [Текст]: учебник / Е.С. Жариков - М.: МЦФЭР, 2015. - С. 126-127
16. Карнаухова, В.К., Краковская, Т.А. Сервисная деятельность: учебное пособие / [Текст]: Под общей ред. Ю.М. Краковского.-М.: ИКЦ "МарТ". - 2016 - 256 с.
17. Кибанов, А.Я., Дуракова, И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация [Текст]: Учеб. пособие. - М.: Экзамен, 2016 г. -150 с.
18. Клейнер, Г. Стратегический менеджмент: актуальные проблемы и новые направления // Проблемы теории и практики управления [Текст] / Г. Клейнер – 2015. - № 1. – С. 15-22.
19. Коммерческая деятельность. [Текст] / Учебник Ф.Г. Панкратов, Т.К. Серегина. М.: ИВЦ «Маркетинг», 2014 г. - 78 с.
20. Кочеткова, А. И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование [Текст] / А.И. Кочеткова, – М.: «Дело», 2016. – 944 с.
21. Курс менеджмента. Учебник для вузов/ Уткин, Э.А. [Текст] - М.: Изд-во «Зеркало», 2014. - 448 с.
22. Любушин, Н. П. Экономический анализ: Учеб. пособие. [Текст]: Н.П. Любушик – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2013. – 387 с.
23. Любушин, Н.П., Лещева, В.Б., Дьякова В.Г. Анализ финансово-экономической деятельности организации: учебное пособие для вузов

- [Текст] / под ред. Проф. Н.п. Любушина. - М.: Юнити - Дана, 2015. -245 с.
- 24.Маркарьян, Э.А. Финансовый анализ [Текст]: учебное пособие / Э.А. Маркарьян; Г.П. Герасименко; С.Э. Маркарьян. – 7 изд. перераб. и доп. // М.:КНОРУС, 2016. – 264 с.
- 25.Маркетинг [Текст]: учебник / под ред. А.Н.Романова. – М.: Банки и биржи, ЮШТШ, 2015. – 560 с.
- 26.Менеджмент [Текст]: Учебник/под редакцией Ф.М. Русинова и М.Л. Разу;Москва; ФБК-ПРЕСС, 2014.- 380 с.
- 27.Мескон, М.Х., Альберт, М., Хедори, Ф. Основы менеджмента[Текст]:Учебник Пер. с англ. -М.: Дело, 2014 – 220 с.
- 28.Молл, Е.Г. Менеджмент: организационное поведение [Текст] /
- 29.Е.Г. Молл. - М.: Финансы и статистика, 2015.- 637 с.
- 30.Платонова, Н. А. Планирование деятельности предприятия [Текст] / Н. А. Платонова, Т. В. Харитонова. – М. : Изд-во «Дело и сервис», 2015. – 432 с.
- 31.Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации [Текст]: Учебник для вузов по спец. «Менеджмент»/ В.П.Пугачев. - М.: «Аспект пресс», - 2015. - 467 с.
- 32.Ременников, В. Б. Управленческие решения: учебное пособие для вузов [Текст] / В. Б. Ремников. – 2-е изд. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 520 с.
- 33.Роббинс ,С., Коултер, М. Менеджмент: [Текст] под редакцией С. Роббинс: Пер. с англ. - 6-е изд., доп. и перераб. - М.: ИД «Вильямс», 2014.- 370 с.
- 34.Справочник директора организации / Под ред. М.Г. Лапусты [Текст]. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 750 с.
- 35.Семенов, А.К., Набоков, В.И. Основы менеджмента[Текст]: Учебник/ под редакцией А.К Семенов – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2015. - 396 с.
- 36.Технико–экономический анализ производственно – хозяйственной деятельности предприятия. Ч. 2. [Текст]: учебное пособие/ Под ред. Л.И. Старовой . – Мн.: БГУИР, 2015. – 306 с.

- 37.Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]:  
Федеральный закон от 30.12.2001 N 117-ФЗ.( с изм. и доп., вступ в силу с  
31.03.2017г) – Доступ из справочно – правовой системы «Консультант  
Плюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
- 38.Травин, В. В., Дятлов В. А. Менеджмент персонала предприятия [Текст]:  
учебник. Под редакцией В.В. Травин. – М.: - Дело, 2014 – 227с.
- 39.Торшина, К. Карьера и мотивация [Текст]: / К. Торшина // Управление  
персоналом. - 2015. - № 12. - С. 43-47.
- 40.Ходосевич, А.С. Внутренние конфликты личности персонала как причина  
текучести кадров [Текст] // А.С. Ходосевич / В мире научных открытий. -  
2016. - №6-2.
- 41.Управление персоналом организации. Практикум: [Текст] / Учебное  
пособие / Под ред. А. Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2016.- 365 с.
- 42.Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент: [Текст] /Учебное  
пособие.Р.А. Фаихутдинов - М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез"",  
2014. - 304 с.
- 43.Фёдорова, Е.А. Финансовая среда предпринимательства и  
предпринимательские риски [Текст]: учебное пособие / Е.А. Фёдорова,  
Ф.М. Шелопаев, А.И. Ермоленко. – М.: КНОРУС, 2015. – 360с.
- 44.Хлынина, М. Подбор персонала: методы оценки эффективности [Текст] //  
Справочник по управлению персоналом. – 2014. - № 8. – С. 41-44.
- 45.Шапиро, В.Д. Эффективный менеджмент: учебное пособие для вузов  
[Текст] / В.Д. Шапиро, И.И. Мазур, Н.Г. Ольдерогге. – М.: Высшая школа,  
2015. – 245 с.
- 46.Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст]:  
учебное пособие для вузов / С.В. Шекшня. - М.: Интел - Синтез, 2016. –  
256 с.
- 47.Щекин, Г.В. Организация и психология управления персоналом. [Текст]:  
Учеб.-метод. пособие./ Г.В. Щекин — К. МАУП, 2015. – 239 с.

48. Экономика и организация деятельности коммерческого предприятия [Текст]: учебное пособие / Под общ. ред. А.Н. Соломатина – М: ИНФРА–М, 2014. – 295 с.
49. Экономика и управление в организациях [Текст]: Учеб. Пособие для студентов вузов / К.А. Раицкий. – М.: Аспект Пресс, 2015. – 191 с.
50. Экономическая эффективность и конкурентоспособность [Текст]: учебное пособие / Под ред. Д. Ю. Муромцева – Тамбов, ТГУ, 2014. – 523 с.
51. Шегельман, И. Р., Рудаков, М. Н. Кадровая безопасность. [Текст] / И.Р. Шегельман - М.: Ось-89, 2015. – 230 с.
52. Якобсон, П.М. Психологические проблемы мотивации поведения человека [Текст] / психология - М.: 2014.- 120 с.

SWOT - анализ ООО «Аргент СТ»

|   |  |  |
|---|--|--|
|   | <p>Внешняя среда: Возможности</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повышение квалификации и обучение специалистов;</li> <li>2. Улучшение социальной защищенности работников;</li> <li>3. Внедрение эффективной системы премирования и материальной помощи;</li> <li>4. Аттестация персонала;</li> <li>5. Наличие лучшей стратегии в области персонала и кадровой политики по сравнению с конкурентами;</li> <li>6. Приятные в общении, доброжелательные сотрудники</li> </ol> | <p>Угрозы</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Слабая заинтересованность персонала в результатах труда;</li> <li>2. Миграция трудового персонала в другие организации;</li> <li>3. Неблагоприятная социально-экономическая политика в стране;</li> <li>4. -Неблагоприятные демографические изменения;</li> <li>5, Слабые позиции в области кадровой политики по сравнению с конкурентами</li> </ol> |
| <p>Сильные стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наличие опытных управленцев</li> <li>2. Высокий уровень компетентности руководителей</li> <li>Хорошо оборудованные рабочие места;</li> <li>4. Социальная поддержка работников;</li> <li>5. Современное информационное обеспечение работы организации</li> <li>6. Комфортные условия труда для сотрудников</li> </ol>   | <p>ПОЛЕ «СИВ»(сила и возможности)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Репутация, активная роль персонала, образованное руководство.</li> <li>2. Увеличение числа сотрудников за счет повышения квалификации.</li> <li>4. Применение опыта и практики у других компаний</li> </ol>  | <p>ПОЛЕ «СИУ»(сила и угрозы)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нехватка новых идей.</li> <li>2. Удержать персонал от перехода к конкуренту.</li> <li>3. Корпоративная культуры</li> </ol>  |
| <p>Слабые стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостаточная мотивация сотрудников.</li> <li>2. Отсутствие долгосрочной стратегии компании в области управления с персоналом, четко сформулированной и зафиксированной в виде планов, корпоративного кодекса и других документов</li> <li>2. Отсутствие высококвалифицированных работников, ведет к большому количеству отказов от выполнения тех или иных заказов.</li> <li>3. Большая текучесть рабочего персонала, приводит к непостоянству перечня выполняемых работ.</li> </ol> | <p>ПОЛЕ "СЛВ" (слабость и возможности)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нежелание сотрудников делиться своими идеями.</li> <li>2. Вложение денежных средств в разработку нового премирования, который может не оправдать ожидаемого результата.</li> <li>3. Возрастающее конкурентное давление</li> </ol>   | <p>ПОЛЕ "СЛУ"(слабость и угрозы)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отток молодого поколения.</li> <li>2. Относительно высокий заработок по сравнению с конкурентами.</li> <li>3. Большая текучесть рабочего персонала, приводит к непостоянству перечня выполняемых работ.</li> </ol>  |

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

### Присвоение грейдов сотрудникам

| Наименование профессии                        | Итоговая балльная оценка | № грейда |
|---|--------------------------|----------|
| Генеральный директор предприятия              | 200                      | 10       |
| Директор по персоналу                         | 180                      | 9        |
| Главный технолог - разработки продукции       | 175                      | 9        |
| Начальник производства                        | 170                      | 9        |
| Финансовый директор                           | 165                      | 9        |
| Начальник отдела кадров                       | 160                      | 8        |
| Начальник отдела разработок                   | 155                      | 8        |
| Зам. генерального директора по безопасности   | 155                      | 8        |
| Главный бухгалтер                             | 150                      | 7        |
| Директор по внутриорганизационному развитию   | 150                      | 7        |
| Начальник службы качества                     | 145                      | 7        |
| Руководитель службы логистики                 | 140                      | 7        |
| Технолог отдела по разработке новой продукции | 130                      | 6        |
| Мастера производственных цехов                | 130                      | 6        |
| Бригадиры                                     | 125                      | 6        |
| ОТК   | 125                      | 6        |
| Главный механик по всему оборудованию         | 120                      | 5        |
| Главный электрик                              | 120                      | 5        |
| Слесаря                                       | 110                      | 5        |
| Вальцовщики                                   | 105                      | 4        |
| Переработчики лома                            | 105                      | 4        |
| Аппаратчик обработки лома                     | 100                      | 4        |
| Оператор технологических установок            | 95                       | 3        |
| Сортировщики лома                             | 90                       | 2        |
| Наборщики                                     | 85                       | 2        |
| Весовщик                                      | 80                       | 2        |
| Лаборанты                                     | 60                       | 1        |

## ГЛОССАРИЙ

| Понятие                   | Определение понятия  | Источник   |
|---------------------------|--|--|
| Эффективность менеджмента | Это управление деятельностью предприятия с минимальными издержками и максимальными результатами.   | Менеджмент: выпускная квалификационная работа бакалавра: Экономика и управление в организациях: Учеб. Пособие для студентов вузов / К.А. Раицкий. – М.: Аспект Пресс, 2012. – 191 с. |
| внутренняя эффективность  | эффективность с точки зрения использования внутренних возможностей организации или с точки зрения управления внутренними ресурсами (затратами и капиталом)   | Менеджмент: выпускная квалификационная работа бакалавра: Семенов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. - 396 с.  |
| Менеджмент                | Менеджмент - управление производством: совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством, разработанных и применяемых с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли.  | Менеджмент: выпускная квалификационная работа бакалавра: Глухов, В.В. Менеджмент. Учебник. 2-е изд., испр. и доп. – С.-Пб.: Лань, 2016. - 528 с.                                     |
| Управленческий труд       | преимущественно умственный труд.   | Менеджмент: выпускная квалификационная работа бакалавра: Камышев, А.И. Подходы к повышению эффективности А.И. Камышев Методы менеджмента. – 2016. – №6. – С. 10–14.                  |
| Менеджеры высшего уровня  | самая малочисленная, но наиболее влиятельная категория управляющих работников. Они определяют общие направления функционирования и развития предприятия и его крупных подразделений, принимают ключевые решения по стратегии развития и текущим делам, наделены полномочиями для принятия управленческих решений по различным проблемам хозяйственной деятельности предприятия | Менеджмент: выпускная квалификационная работа бакалавра: Янковский К.П., Мухарь И.Ф., Управленческий учет., М.: 2014. — 368 с.   |
| Система                   | совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих элементов.  | Менеджмент: выпускная квалификационная работа бакалавра: Вакуленко Т.Г., Фомина Л.Ф. «Анализ для принятия управленческих решений». Герда. М. 2015. -220 с.                           |
| организационные факторы   | повышение гибкости функционирования  | Менеджмент: выпускная квалификационная работа  |

|                          |  |  |
|--------------------------|--|--|
|                          | <p>производственных подразделений, формирование заданий исполнителям с учетом стратегии производственного менеджмента и маркетинга, совершенствование форм и методов разделения и кооперации труда, многостаночное (многоагрегатное обслуживание; сокращение объема трудоемких и вредных для здоровья работ, механизация транспортных перевозок, погрузочно-разгрузочных работ и др.</p> | <p>бакалавра: : Глухов В.В. Менеджмент. Учебник. 2-е изд., испр. И доп. - Спб.: Издательство "Лань", 2016.- 528с.</p>  |
| Эффективность            | <p>соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами</p>   | <p>Менеджмент: выпускная квалификационная работа бакалавра: Глухов В.В. Менеджмент. Учебник. 2-е изд., испр. И доп. - Спб.: Издательство "Лань", 2016.- 528с.</p>  |
| Промышленное предприятие | <p>организация, производящая промышленную продукцию и являющаяся, как правило, точечным объектом: завод, фабрика, шахта, карьер, рудник, комбинат и др.</p>  | <p>Менеджмент: выпускная квалификационная работа бакалавра: Экономика, организация и планирование промышленного производства. Учебное пособие. Под ред. Н. А. Лисицина. Мн.: Вышэйшая школа, 2014.- 320 с.</p> |
| Стратегия                | <p>интегрированная модель действий, предназначенных для достижения целей предприятия. Содержанием стратегии служит набор правил принятия решений, используемый для определения основных направлений деятельности.</p>  | <p>Менеджмент: выпускная квалификационная работа бакалавра: Шапиро В.Д. Эффективный менеджмент: учебное пособие для вузов / В.Д. Шапиро, И.И. Мазур, Н.Г. Ольдерогге. – М.: Высшая школа, 2013. – 245 с.</p>   |