

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Профиль: Менеджмент организации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
_____ А.В. Васильева
«_____» _____ 2017

г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Совершенствование управления персоналом ООО «Арт-Маркет
ОПТ»

Исполнитель студент группы 272 зб	_____	Н.Ю. Манукян
Руководитель доцент, к.э.н.	_____	Г.А. Заломская
Консультант по экономической части доцент, к.э.н.	_____	Г.А. Заломская
Нормоконтроль ассистент	_____	Я.Д. Коваленко

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические аспекты организации управления персоналом	8
1.1 Современное содержание управления персоналом организации	8
1.2 Цели и задачи системы управления персоналом организации	13
1.3 Основные принципы и методы управления персоналом организации	17
2 Анализ системы управления персоналом в ООО «Арт-Маркет ОПТ»	26
2.1 Краткая организационно-экономическая характеристика ООО «Арт-Маркет ОПТ»	26
2.2 Динамика основных показателей движения персонала ООО «Арт-Маркет ОПТ»	29
2.3 Анализ системы управления в ООО «Арт-Маркет ОПТ»	34
3 Совершенствование управления персоналом в ООО «Арт-Маркет ОПТ»	37
3.1 Разработка предложений по мотивации персонала ООО «Арт-Маркет ОПТ»	37
3.2 Разработка предложений по повышению материальной заинтересованности персонала ООО «Арт-Маркет ОПТ»	49
3.3 Расчет экономической эффективности разработанных мероприятий	55
Заключение	62
Библиографический список	66
Приложение А	71

ВВЕДЕНИЕ

Проблемы в области управления персоналом и повседневная работа с кадрами, по оценке специалистов, в ближайшей перспективе будут постоянно находиться в центре внимания руководства. В будущем с развитием научно-технического прогресса содержание и условия труда приобретут большее значение, чем материальная заинтересованность. Внедрение достижений научно-технического прогресса в большинстве случаев определяется качеством рабочей силы и приводит к глубоким изменениям в трудовой деятельности человека. Упраздняются старые и создаются новые рабочие места, что вызывает структурные сдвиги на рынке труда. С одной стороны, создаются предпосылки сохранения определенного числа безработных, с другой стороны, испытывается недостаток в квалифицированных кадрах, отвечающих требованиям использования новых технологий.

Облик современного руководителя определяют представления о труде и вытекающие из них системы мотивации и отношения сотрудников к труду. Меняющиеся представления о содержании и характере труда, свободном времени и качестве жизни предъявляют новые требования к руководству кадрам. Все более важными становятся подготовка и непрерывное обучение персонала. Особенно возрастает актуальность в подготовке управленческих кадров всех уровней. Успешное управление кадрами прежде всего остается на систематическом учете и анализе влияния окружающего мира, адаптации производства к внешним воздействиям.

Таким образом, актуальность тематики выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что одной из важнейших проблем на современном этапе развития экономики является проблема в области работы с персоналом.

Для построения эффективной системы управления персоналом необходимо учитывать большое количество информации о самом объекте

управления - персонале. Особым инструментом получения такого рода информации является оценка персонала, позволяющая определять индивидуальные особенности работников, их сильные и слабые стороны, мотивационные потребности и потенциальные возможности. Немало важно иметь ввиду тот факт, что кто сейчас является объектом управления, через 10-15 лет станет субъектом управления. В свою очередь, полученная информация позволяет обеспечивать индивидуальный, более эффективный подход к принятию управленческих решений, касающихся работников.

Для российских предприятий отношение к кадрам и кадровой политике - главные ключи к успеху. Эта практика заслуживает особого внимания, поскольку предприятия функционируют в условиях неразвитого рынка и избытка рабочей силы. Это, несомненно, влияет на деятельность промышленных предприятий и ставит перед их руководством широкий круг вопросов, которые требуют незамедлительного решения. Одним из таких вопросов является совершенствование системы управления персоналом на предприятии. Обеспечить предприятия методикой формирования комплексной системы управления персоналом является важнейшей задачей науки управления, что делает теоретические разработки в этой области очень актуальными.

Управление персоналом включает многие составляющие. Среди них кадровая политика, взаимоотношения в коллективе, социально-психологические аспекты управления. Ключевое место занимает определение способов повышения производительности, путей роста творческой инициативы. Следовательно, разработка плана мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом является одной из наиболее важных задач в управлении на предприятии.

Основной задачей управления человеческими ресурсами является наиболее эффективное использование способностей сотрудников в соответствии с целями развития предприятия и общества. При этом должно быть обеспечено сохранение здоровья каждого человека и установлены

отношения конструктивного сотрудничества между членами коллектива и различными социальными группами. Сотрудники, выполняя определенную работу, обеспечивают эффективную деятельность предприятия. Поэтому их способности и знания оказывают прямое воздействие на финансовое состояние предприятия.

Для многих предприятий все большее значение приобретает более полное использование человеческих ресурсов. Это связано с теми проблемами, с которыми сталкиваются руководители большинства предприятий. Наиболее острые из них являются уход квалифицированных работников, недостаточная квалификация персонала, нехватка рабочих на предприятии, недостаточный уровень квалификации отдельных руководителей, неудовлетворительный морально-психологический климат.

Цель выпускной квалификационной работы – рассмотреть и проанализировать систему управления персоналом на исследуемом предприятии, а также разработать рекомендации по ее совершенствованию.

Объектом исследования является ООО «Арт-Маркет ОПТ».

Предмет исследования – системам управления персоналом.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд взаимосвязанных задач:

- рассмотреть теоретические основы функционирования системы управления персоналом предприятия;
- дать характеристику основных экономических показателей деятельности предприятия;
- провести анализ системы управления на предприятии;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом на изучаемом предприятии.

Методы исследования, используемые при написании работы: монографический, экономико-статистический, аналитический, сравнительный.

Информационные источники: статистическая, бухгалтерская, финансовая отчетность ООО «Арт-Маркет ОПТ» за 2014-2016 гг., штатное расписание.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Современное содержание управления персоналом организации

Управление персоналом организации представляет собой целенаправленную деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации. Оно заключается в формировании системы управления персоналом, планировании кадровой работы, проведении маркетинга персонала, определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале. Управление персоналом организации охватывает следующий спектр функций от приема до увольнения кадров:

- наем, отбор и прием персонала;
- деловая оценка персонала при приеме, аттестации, подборе;
- профориентация и трудовая адаптация;
- мотивация трудовой деятельности персонала и его использования;
- организация труда и соблюдение этики деловых отношений;
- управление конфликтами и стрессами;
- обеспечение безопасности персонала;
- управление нововведениями в кадровой работе;
- обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров;
- управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением;
- управление поведением персонала в организации;
- управление социальным развитием;

- высвобождение персонала.

Управление персоналом организации предусматривает информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и документационное обеспечение системы управления персоналом. Руководители и работники подразделений системы управления персоналом организации решают вопросы оценки результативности труда руководителей и специалистов управления, оценки деятельности подразделений системы управления организации, оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом.

Субъект управления персоналом - группа специалистов, выполняющих функции в качестве работников кадровой службы, а также руководители всех уровней, выполняющие функцию управления по отношению к своим подчинённым.

Объект управления персоналом - организованная деятельность людей. Это совместная деятельность людей, объединённых общими интересами или целями, симпатиями или ценностями, деятельность людей, объединённых в одну организацию, подчиняющихся правилам и нормам этой организации.

Управление персоналом осуществляется посредством взаимодействия между субъектом и объектом управления, реализующее управленческие отношения.

Таким образом, главное, что составляет сущность управления персоналом - это системное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работника (рабочей силы) в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия.

Система управления должна соответствовать целям управления, каждый из элементов должен соответствовать системе в целом, каждый из элементов должен соответствовать любому из элементов. Управление персоналом является составной частью системы управления. Система

управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, установление вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Правильное управление персоналом может увеличить производительность и обеспечить успех дела. Зачастую персонал является наиболее ценным активом предприятия. Его поиск, развитие и сохранение требуют знания того, чего хотят работники, и способности фирмы удовлетворять их желания. Хорошо осуществленное управление персоналом добавляет целый перечень преимуществ на предприятии: от близости к вышестоящему руководству и помощи в принятии решений до приобретения чувства принадлежности к семейной атмосфере.

Правильное управление персоналом, то есть организационная часть, финансовая сторона, планирование нововведений, обучение и повышение квалификации служащих в будущем приведут к достижению главной задачи любой фирмы и обеспечат ее существование и финансовую устойчивость.

Управление персоналом - целенаправленное воздействие на систему и её элементы для сохранения структуры и состояния системы или перевода ее в другое состояние в соответствии с целью функционирования и развития этой системы. Несмотря на многообразие определений управления персоналом, мало чем отличающихся друг от друга по своей сущности, имеются и такие, которые свидетельствуют, что данное понятие не получило четкого толкования. Например, отмечается, что управление персоналом связано с изучением человеческих ресурсов в управлении, то есть касается непосредственно кадрового потенциала управления, когда сам персонал управления рассматривается как некий объект управленческих решений.

Управление персоналом направлено на достижение эффективной деятельности организации и справедливости взаимоотношений между работниками. Гибкая организация труда, самоорганизация работника и групп

трудящихся, их сознательное участие не только в производственном процессе, но и в управлении производством становится отправной точкой создания систем управления человеческими ресурсами.

Система управления персоналом - это целенаправленная деятельность руководства организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики и методов управления персоналом. Управление персоналом включает формирование системы управления персоналом (от приема до увольнения кадров), планирование кадровой работы, проведение маркетинга персонала, определение кадрового потенциала и потребности организации в персонале. Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе выработки, принятия и реализации управленческих решений. Так под ней понимается совокупность принципов и методов управления кадрами рабочих и служащих на предприятии. Управление персоналом подразумевает целенаправленную деятельность руководящего звена, руководителей и специалистов подразделений, в том числе разработку принципов и методов управления персоналом.

Система управления персоналом постоянно развивается и совершенствуется. На каждом этапе развития общества она должна приводиться в соответствии с требованиями развития производительных сил, внося коррективы в отдельные ее элементы.

Каждая система состоит из определённых элементов. Система управления персоналом не является исключением. Система управления кадрами проходит в своём развитии 3 стадии:

- 1) анализ ситуации - определение потребности в рабочей силе, исходя из планов развития производства, анализа рабочей силы и прочее.

2) постановка целей - кадровые цели должны совпадать с целями организации. Цели включают меры по повышению производительности и усилению оборота рабочей силы.

3) контроль - сопоставление достигнутых результатов с планом, устранение отклонений, которые могут включать наём, обучение работников.

Главными элементами системы управления являются люди, которые одновременно выступают объектом и субъектом управления. Способность человеческих ресурсов одновременно выступать как объектом, так и субъектом управления - основная специфическая особенность управления.

Персонал является неотъемлемой частью любой организации, так как любая организация представляет собой взаимодействие людей, объединенных общими целями. Управление персоналом является необходимым элементом этого взаимодействия.

В процессе функционирования систем управления осуществляется управленческая деятельность. Цели управления выступают в качестве системообразующего элемента. Исходя из методологии, это означает, в целом, что целям должна соответствовать вся система управления и каждый элемент в отдельности. Кроме этого, любой элемент системы также должен соответствовать каждому из остальных. Система управления формируется людьми - субъектами управления для реализации поставленных целей, однако имеет объективный характер, поскольку базируется на законах и принципах.

Система управления персоналом является неременной составляющей управления и развития любой организации, она является объективной, так как возникает с возникновением самой организации и не зависимо от чьей-то воли. Являясь, по сути, одной из важнейших подсистем организации, система управления персоналом определяет успех ее развития.

Основное значение системы управления предприятием - это возможность существенно повысить эффективность его работы за счет оптимизации и стандартизации всех бизнес-процессов, улучшения качества

предоставляемых услуг, придание прозрачности всем процессам его функционирования.

Содержание системы управления персоналом составляет следующее:

- определение потребности в кадрах;
- формирование численного и качественного состава кадров;
- кадровая политика (взаимосвязь с внешним и внутренним рынком труда, высвобождение, перераспределение и переподготовка кадров);
- система общей и профессиональной подготовки кадров;
- адаптация работников на предприятии;
- оплата и стимулирование труда, система материальной и моральной заинтересованности;
- оценка деятельности и аттестация кадров, ориентация ее на поощрение и продвижение работников по результатам труда и ценности работника для предприятия;
- система развития кадров (подготовка и переподготовка, обеспечение профессионально-квалификационного роста);
- межличностные отношения между работниками, между работниками, администрацией и общественными организациями;
- деятельность многофункциональной кадровой службы как органа, ответственного за обеспечение предприятия рабочей силой и за надежную социальную защиту работника.

1.2 Цели и задачи системы управления персоналом организации

Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Целью организации являются конкретные конечные состояния или искомые результаты, которых она хотела бы достигнуть. Выработка цели организации - задача достаточно сложная и трудоемкая, предполагающая

использование метода «дерева целей». Как правило, выделяется генеральная цель и цели более низкого уровня. Генеральная цель в зависимости от ситуации, сложившейся в экономике, на рынке и в самой организации, может меняться.

В любом случае всю совокупность целей можно подразделить на следующие виды:

- научно-техническая;
- производственная;
- экономическая;
- коммерческая;
- социальная.

В конкретной ситуации развития экономики любой страны в качестве генеральной цели необходимо рассматривать экономическую цель.

Экономическая цель - это получение прибыли от реализации продукции или услуг заданного объема и требуемого уровня качества. Научно-техническая цель - обеспечение заданного научно-технического уровня продукции и услуг, а также научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок при постоянном повышении производительности труда на основе новых технологий. Производственная цель - обеспечение выпуска планового объема продукции и оказания услуг заданного уровня качества и ритмичности производства. Коммерческая цель - обеспечение реализации продукции и услуг, а также результатов научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок в заданные сроки. Социальная цель - обеспечение организации кадрами, их эффективного использования, профессионального и социального развития.

Эффективность управления персоналом, а значит, и эффективность деятельности организации в целом, зависит от того, насколько цели администрации и цели работника совпадают. При несовпадении целей может быть достигнут компромисс путем уступок одной из сторон.

Дерево целей позволяет определить состав функций системы управления персоналом организации. Проведенные научные исследования и практический опыт позволяют сгруппировать все функции управления персоналом в несколько подсистем.

Подсистема линейного руководства осуществляет управление предприятием в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняет руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера, бригадиры.

Подсистема планирования и маркетинга персонала выполняет следующие функции: разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организация кадрового планирования, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организация рекламы.

Подсистема управления наймом и учетом персонала осуществляет организацию найма персонала, организацию собеседования, оценки, отбора и приема персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала, документационное обеспечение системы управления персоналом.

Подсистема управления трудовыми отношениями проводит анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, управление производственными конфликтами и стрессами, социально-психологическую диагностику, управление взаимодействием с профсоюзами.

Подсистема обеспечения нормальных условий труда выполняет такие функции, как соблюдение требований психофизиологии труда, соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды.

Подсистема управления развитием персонала осуществляет обучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров.

Подсистема управления мотивацией и стимулированием труда персонала выполняет следующие функции: управление мотивацией и стимулированием трудового поведения, нормирование трудового процесса, разработка систем оплаты труда, разработка форм участия персонала в прибылях и капитале.

Подсистема управления социальным развитием осуществляет: организацию общественного питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитием культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха, обеспечение детскими учреждениями.

Подсистема развития организационной структуры управления выполняет такие функции, как анализ сложившейся организационной структуры управления, проектирование новой организационной структуры управления, разработка штатного расписания, формирование новой оргструктуры управления.

Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом осуществляет решение правовых вопросов трудовых отношений, согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом.

Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом выполняет следующие функции: ведение учета и статистики персонала, информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом, обеспечение персонала научно-технической.

Таким образом, целями системы управления персоналом предприятия являются следующие:

- повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;
- повышение эффективности производства и труда, в частности достижение максимальной прибыли;
- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Успешное выполнение поставленных целей требует решения таких задач, как обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации, обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивированности, самодисциплины.

Эффективность управления персоналом, наиболее полная реализация поставленных целей, во многом зависят от выбора вариантов построения самой системы управления персоналом предприятия, познания механизма его функционирования, выбора наиболее оптимальных технологий и методов работы с людьми.

1.3 Основные принципы и методы управления персоналом организации

Принципы управления персоналом - это правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом. Они отражают требования объективно действующих экономических законов и закономерностей, поэтому и сами являются объективными.

Основными принципами управления персоналом являются:

1) принцип умелого использования и сочетания единоначалия и коллегиальности в управлении. Коллегиальность предполагает выработку коллегиального или коллективного решения на основе мнений руководителей разного уровня, а также исполнителей конкретных решений. Единоначалие - единоличное управление, единый орган власти и властных полномочий.

2) принцип научной обоснованности (объективности) управления - принцип, при котором все управленческие действия должны осуществляться на базе применения научных методов и подходов, основываться на принципах науки и отвечать требованиям науки. Это исходный принцип.

3) принцип плановости - принцип установления основных направлений, задач, планов развития организации в перспективе, предусматривающих

заранее намеченную систему деятельности в порядке последовательности и сроков выполнения работы.

4 принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности - принцип, при котором каждый субъект в организации наделяется конкретными делами, несет ответственность за выполнение возложенных на нее задач.

5) принцип мотивации - принцип, при котором чем тщательнее менеджеры осуществляют систему поощрений и наказаний, тем эффективнее будет программа мотиваций и побуждения людей к деятельности для достижения целей организации и личности. Мотивация представляет собой совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к осуществлению определенных действий, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека.

Принципы построения системы управления персоналом - это правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты подразделений управления персоналом при формировании системы управления персоналом организации. Они представляют собой результат обобщения людьми объективно действующих экономических законов и закономерностей, присущих им общим чертам, начал их действия.

Эти принципы следует отличать от методов построения системы управления персоналом. Первые постоянны и носят обязательный характер, а совокупность методов может меняться в зависимости от изменения условий при сохранении принципов. Принцип позволяет формировать систему методов и каждый метод в отдельности. Но метод не имеет такого воздействия на принцип, так как последний объективен.

Различают две группы принципов построения системы управления персоналом:

1) принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом организации;

2) принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом организации.

Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом в организации.

Методы управления персоналом - это способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации. В литературе выделяют административные, экономические и социально-психологические методы.

Административные методы управления основываются на принципе единоначалия, дисциплины и ответственности. Они предполагают, что вся деятельность предприятия основывается на жестком подчинении работников и на их беспрекословном выполнении указаний, зачастую основанном на принуждении. Эти методы управления оказывают прямое воздействие на управляемый объект (любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению) через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, контроль их выполнения, систему административных средств поддержания трудовой дисциплины. Они необходимы для поддержания дисциплины труда и обеспечения организационной четкости, которая необходима для эффективной работы персонала. Внутри предприятия взаимоотношения руководителей и их подчиненных регулируются Трудовым кодексом Российской Федерации.

Административные методы управления базируются на системе законодательных актов страны, нормативных документов вышестоящих структур управления, на разрабатываемых в организации планах, программ, заданий. Они ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная

необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, на культуру трудовой деятельности.

В каждой организации происходит подчинение работников вышестоящим начальникам. Оно обычно бывает трех видов:

- вынужденное и внешне навязанное подчинение, которое сопровождается дискомфортным чувством зависимости от нажима «сверху»;
- пассивное подчинение, сопровождаемое облегчением, связанным с освобождением от принятия самостоятельных решений;
- осознанное, внутренне обоснованное подчинение, связанное с пониманием аргументированности и важности полученного распоряжения.

К числу методов распорядительного воздействия относятся приказы, распоряжения, указания, инструкции, нормирование труда, рекомендации, координация работ и контроль исполнения. Таким образом, видами распорядительного воздействия являются правовые акты ненормативного характера, они существуют для обеспечения применения, соблюдения и исполнения законодательства и нормативных актов, также для придания юридической обоснованности решений руководителя. Эти акты издаются линейным руководителем организации.

Административные методы отличает от других обязательность выполнения распоряжений и указаний. Их невыполнение рассматривается как прямое нарушение исполнительской дисциплины и влечет за собой определенные взыскания.

Дисциплина - это обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенными в соответствии с Трудовым кодексом, иными законами, коллективным договором, соглашениями. Трудовой распорядок предприятия определяется правилами внутреннего трудового распорядка.

За совершение дисциплинарного проступка (неисполнение или ненадлежащее исполнение работником возложенных на него трудовых обязанностей по его вине) руководитель имеет право применить

дисциплинарные взыскания: замечание, выговор, увольнение по соответствующим основаниям.

Руководитель, использующий административные методы управления, может применить ещё одно взыскание, а именно материальную ответственность за несоблюдение трудовой дисциплины. Материальная ответственность одной из сторон трудового договора наступает за ущерб, причиненный ею другой стороне этого договора в результате ее виновного противоправного поведения, действия или бездействия, если иное не предусмотрено Кодексом и иными федеральными законами.

Таким образом, административные методы управления персоналом необходимы для правильной координации деятельности организации в целом и её подразделений.

Экономические методы управления занимают центральное положение в управлении, так как в настоящее время главенствует рыночная экономика и в основу отношений управления легли экономические отношения, отвечающие интересам и потребностям персонала. Эти методы являются элементами экономического механизма, с помощью которого обеспечивается прогрессивное развитие организации. Они направлены на экономическую заинтересованность работников, повышение эффективности работы, активизацию деятельности, путём экономического стимулирования, создание благоприятных экономических условий для функционирования и успешного развития организации.

Прямое экономическое воздействие на персонал выступает в таких формах, как технико-экономическое планирование, хозрасчет, экономическое стимулирование, участие в прибылях путём приобретения ценных бумаг.

Важнейшим экономическим методом управления персоналом является технико-экономическое планирование, которое объединяет и синтезирует в себе все экономические методы управления.

Планирование - это вид управленческой деятельности, связанной с составлением планов организации и ее составных частей. Таким образом, планирование включает в себя: установление целей и задач; разработку стратегий, программ и планов для достижения целей; определение необходимых ресурсов и их распределение по целям и задачам.

Хозяйственный расчет также является одним из видов экономических методов управления. Это метод, стимулирующий коллектив в целом на закрепление за структурным подразделением ресурсов, необходимых для хозяйственной деятельности; на экономное расходование ресурсов и материальную заинтересованность сотрудников в результатах труда. Он необходим для управления персоналом. Его инструментами являются самостоятельность подразделений, самоокупаемость, самофинансирование, экономические нормативы, фонды экономического стимулирования.

Самоуправление предстает как процесс превращения человека, трудового коллектива из объекта управленческой деятельности в ее субъект. Это особый вариант организации управления, когда каждый из них сам решает вопросы в пределах отведенных полномочий, распределения ресурсов, трудовых функций и совместного заработка. Для того чтобы эффективность экономических методов управления была на высоком уровне, необходима отзывчивость организации на экономические рычаги. В ином случае не имеет никакого значения самофинансирование и расширение организации.

Экономические методы управления предполагают разработку плано-экономических показателей, а также средств их достижения. В результате повышения эффективности так называемых экономических рычагов и стимулов формируются такие условия, при которых трудовой коллектив побуждается к эффективной работе не столько административным влиянием (приказы), сколько экономическим стимулированием. Эти методы управления персоналом нацелены на экономию ресурсов, повышение качества и конкурентоспособности товаров и услуг, инфраструктуры,

качества жизни населения в соответствии с идеологией и политикой развития данной системы.

На основании экономических методов управления должны развиваться и укрепляться организационно - административные и социально-психологические методы, повышаться профессионализм и культура их применения.

Значительная роль в управлении персоналом отдается социально-психологическим методам воздействия. Необходимость существования этих методов обусловлена тем, что управление - это координация деятельности людей в процессе производства. Эффективность деятельности персонала и управление им зависит как от объективных факторов, так и от субъективных, в том числе и от социально-психологических (например, психологический климат в коллективе). Для результативного воздействия на коллектив необходимо знать моральные и психологические особенности отдельных исполнителей, социально-психологические характеристики отдельных групп и коллективов, но ещё и осуществлять управляющее воздействие. Для этого и необходимы социально-психологические методы воздействия.

Социально-психологические методы управления персоналом - это совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах. Эти методы специфичны, а именно их особенность заключается в том, что используются в значительной доле неформальные факторы, интересы группы, коллектива, в процессе управления персоналом.

Создание в производственном коллективе такой ситуации, которая ориентирует каждого работника на раскрытие всех своих потенциальных возможностей и тем самым способствует повышению эффективности производства - это и есть цель этих методов управления. Таким образом эти виды методов делятся на социологические и психологические.

Социологические методы управления служат для оценки места и назначения сотрудников в коллективе, для выявления неформальных лидеров

и обеспечения им поддержки, использования мотивации персонала для достижения конечного результата труда, предупреждения межличностных конфликтов в коллективе и также для обеспечения эффективных коммуникаций. К числу социологических методов управления персоналом относят моральное стимулирование, социальное планирование, социологические исследования, оценку личностных качеств, партнерство, соревнование, управление конфликтными ситуациями.

Моральное стимулирование направлено на удовлетворение как духовных и нравственных, так и физических потребностей. Для стимулирования и мотивации работников на предприятиях используются различные методы, побуждающие людей ответственно относиться к своей работе, быть верными предприятию, поддерживать его имидж и другое.

Следующим видом социологических методов управления персоналом является социальное планирование, служащее для формирования социальных целей и критериев и разработки социальных нормативов (уровень жизни, оплата труда, условия труда) и плановых показателей. Создание социальных нормативов влечет за собой упорядочивание социальных отношений между социальными группами, коллективами и отдельными работниками путем введения различных социальных норм. Конкретными методами социального нормирования являются правила внутреннего трудового распорядка, формы дисциплинарного воздействия.

Очень часто в практике управления персоналом руководители используют социологические исследования. Социологические методы исследования составляют научный инструментарий в работе с персоналом, они предоставляют необходимые данные для подбора, оценки, расстановки и обучения персонала. К ним относят: анкетирование, интервью, социометрические наблюдения, метод наблюдения, собеседования.

Анкетирование - важная процедура оценки и отбора претендентов. Этот метод служит не только для отсева кандидатов на вакантное место, но также для определения факторов, нуждающихся в более пристальном

изучении. Искажение информации в анкете служит поводом для увольнения сотрудника.

Анализ анкетных данных выявляет следующее:

- соответствие уровня образования заявителя минимальным квалификационным требованиям;
- соответствие практического опыта характеру должности;
- наличие ограничений на выполнение должностных обязанностей;
- готовность к принятию дополнительных нагрузок (сверхурочные работы, командировки).

Следовательно, главной задачей анкетирования является выявление личностных характеристик индивидуумов, которые могут помочь менеджеру при выборе кандидата на определенную должность.

Интервью предполагает подготовку интервьюера до беседы, а потом в ходе диалога с собеседником - получение необходимой информации.

Собеседование обычно проводится в виде неформальной беседы, в которой решаются небольшие кадровые задачи, используется при деловых беседах, при приеме на работу, в воспитательных мероприятиях.

Оценка личностных качеств сотрудников помогает управляющему использовать в полной мере человеческие ресурсы для достижения результатов фирмы. Личностные качества сотрудников отражают их внутренний мир, который напрямую влияет их трудовую деятельность и является неотъемлемой частью социологии личности. Наиболее эффективная деятельность управляющего персоналом может быть достигнута лишь при комплексном использовании экономических, административных и социально-психологических методов управления.

Применение методов в комплексе исключает просчеты, позволяет взглянуть на систему управления персоналом со всех сторон, при этом достигается максимальный эффект.

Таким образом, система управления персоналом необходима на каждом предприятии с целью достижения поставленных целей и каких-либо успехов в деятельности предприятия.

2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «АРТ-МАРКЕТ ОПТ»

2.1 Краткая организационно-экономическая характеристика ООО «Арт-Маркет ОПТ»

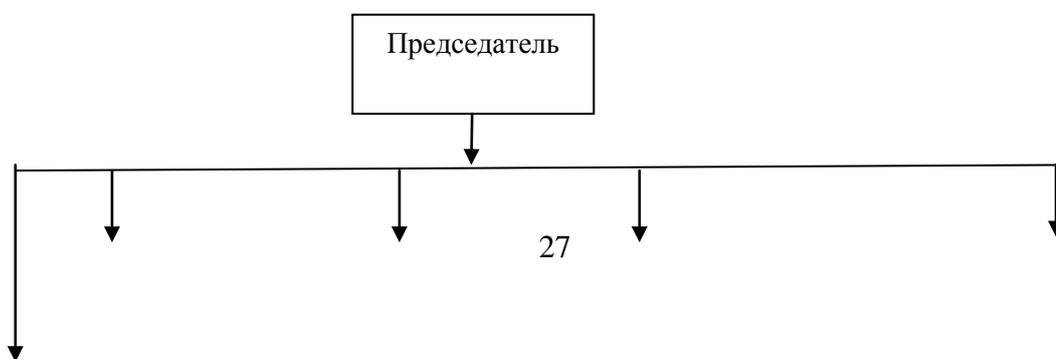
Компания зарегистрирована 22 января 2004 года, регистратор - Межрайонная Инспекция МНС России №1 по Амурской области. Компания ООО «Арт-Маркет ОПТ» находится по адресу: 675000, г. Благовещенск, ул. Текстильная, д. 47.

Основным видом деятельности является: розничная торговля в неспециализированных магазинах преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями. Организация также осуществляет деятельность по следующим неосновным направлениям:

- оптовая торговля пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями;

- оптовая торговля парфюмерными и косметическими товарами.

Руководитель компании - Евгений Юрьевич Комогорцев. Организационно-правовая форма - общества с ограниченной ответственностью. Тип собственности - частная собственность.



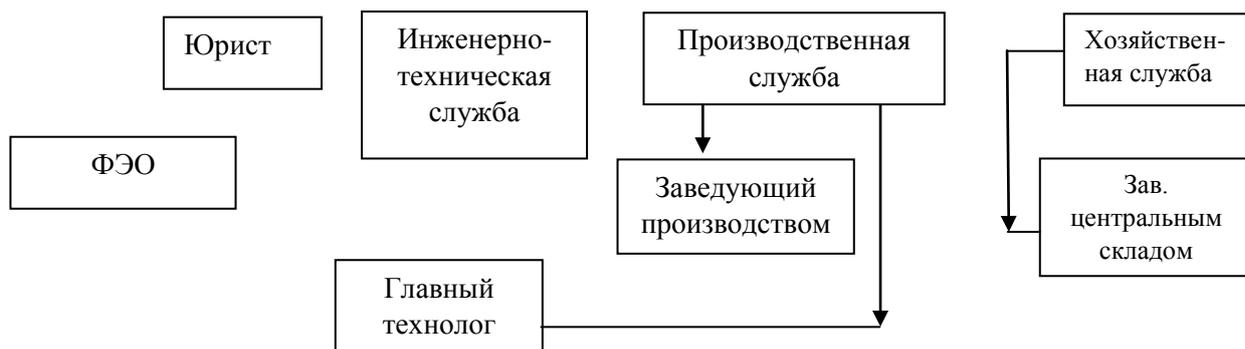


Рисунок 1 – Организационная структура управления ООО «Арт-Маркет ОПТ»

Структура ООО «Арт-Маркет ОПТ» является линейно-функциональной. Этот тип структуры наиболее приемлем для данной организации, поскольку она является средней, дистанция власти при этом минимальна, что в свою очередь свидетельствует о чётком взаимодействии между руководителями и подчинёнными.

Большое значение для жизнеспособности и конкурентоспособности предприятия имеет определение его размеров. Размер предприятия наиболее полно отражается в показателях объема производства продукции. Все остальные показатели (количество рабочих, стоимость основных фондов и др.) косвенно характеризуют размер предприятия. В каждой отрасли существующие техника, технология, организация производства и труда обуславливают минимально допустимые размеры предприятий. Размер предприятия – это количество сосредоточенного на предприятии живого и овеществленного труда, которое необходимо для производственного использования его на данном предприятии при прогрессивной технике, организации производства и труда. Чем больше количество материально-трудовых ресурсов сосредоточено на предприятии, тем оно крупнее. В начале анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия ООО «Арт-Маркет ОПТ» рассмотрим его размер в таблице 2.1.

Таблица 2.1-Анализ показателей размеров предприятия

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2016г. в % к
------------	---------	---------	---------	--------------

				2014 г.
Валовая продукция, тыс. рублей	219352	272148	346190	157,8
Товарная продукция, тыс. рублей	130566	132233	172435	132,1
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. рублей	212403	219905	203888	95,9
Среднегодовая численность работников, чел.	163	151	166	101,8
Энергомощности, кВт	4088	3135	3253	79,6

Анализ показателей размеров предприятия свидетельствует о том, что: размер общей численности работников предприятия находится в промежутке больше 100 и меньше 500, это значит, что размер предприятия средний. Среднегодовая численность работников увеличилась на 1,8%. Среднегодовая стоимость основных фондов уменьшилась на 4,1% или на 192015 тыс. рублей. Валовая продукция увеличилась на 57,8% или на 126838 тыс. рублей. Товарная продукция увеличилась на 32,1% или на 41869 тыс. рублей. Энергомощности уменьшились на 20,4% или на 835 кВт.

Финансовый результат - важнейший итоговый показатель хозяйственной деятельности предприятия. В нем находят отражение рациональное использование всех имеющихся ресурсов, уровень организации производства, укрепление режима экономии, мобилизация внутрихозяйственных резервов.

Результатом финансово-хозяйственной деятельности предприятия является прибыль или убыток. Рассмотрим формирование финансового результата предприятия в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Основные финансовые показатели деятельности ООО «Арт-Маркет ОПТ», тыс.рублей

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2016г. в % к 2014г.
Выручка	130566	132233	172435	132,1
Себестоимость продаж	-113707	137202	-181356	159,5
Валовая прибыль(убыток)	16859	-4969	-8921	-
Прибыль (убыток) от продаж	16859	-4969	-8921	-
Проценты к уплате	-15469	-11413	- 11359	73,4
Прочие доходы	45632	39992	42102	92,3

Прочие расходы	-4125	-13735	-11062	268,2
Прибыль (убыток) до налогообложения	42897	9875	10760	25,1
Чистая прибыль (убыток)	42897	9875	10760	25,1

Анализ формирования финансовых результатов говорит о следующем: выручка предприятия за анализируемый период увеличилась на 32,1% и составила 172435 тыс.рублей, что говорит о наращивании объемов производства.

Однако вместе с тем увеличилась и себестоимость – к 2016 году ее объем составил 181356 тыс.рублей, что на 59,5% выше уровня 2014 года. В связи с тем, что темп роста себестоимости превысил темп роста выручки от реализации, предприятием был получен валовый убыток, который составил в 2016 году 8921 тыс.рублей. В результате превышения прочих доходов над прочими расходами предприятие улучшило свое положение, о чем говорит полученная им чистая прибыль в размере 10760 тыс.рублей.

2.2 Динамика основных показателей движения персонала ООО «Арт-Маркет ОПТ»

Под движением персонала предприятия понимают изменение численности работников предприятия в связи с приемом на работу и увольнением. Очень полезно изучать движение кадров на предприятии, поскольку оно предназначено для приведения в равновесие потребности в труде соответствующего качества, замещения вакантных рабочих мест и потребности в продвижении по службе и т.д.

Расчёт показателей численности и движения персонала предоставляет руководителям возможность определить дополнительную потребность или избыток кадров. В современных условиях экономического кризиса происходит массовое сокращение работников. Это увеличивает текучесть кадров и влечёт за собой убытки в виде уменьшения объёмов производства и расходов на привлечение новых сотрудников. Также, общеизвестно, что сложившийся, дружный коллектив даёт высокие результаты. Деятельность,

направленная на снижение этого показателя способствует более эффективной работе предприятия в целом.

Собирая информацию с юридических лиц о заработной плате, численности и текучести работников и обрабатывая их статистическими методами, мы можем получить представление о ситуации по стране в целом. Эти данные дают возможность прогнозировать дальнейшее развитие ситуации. Сообразуясь с ними можно разработать ряд действий, способствующих благополучию страны.

Чтобы оценить работу данного предприятия необходимо проанализировать его обеспеченность трудовыми ресурсами. Трудовые ресурсы – это часть населения в трудоспособном возрасте, обладающая физическими и духовными способностями позволяющие им трудиться (женщины 16-55 лет, мужчины 16-60 лет).

Именно трудовые ресурсы производят продукцию и проводят в движение средства производства. Рассмотрим структуру трудовых ресурсов в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Структура трудовых ресурсов ООО «Арт-Маркет ОПТ»

Показатель	2014 г.		2015 г.		2016 г.		2016г в % к 2014г.
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	
Всего по организации	163	100	151	100	166	100	101,8
Работники основного производства в т.ч.	163	100	151	100	166	100	101,8
- рабочие постоянные	124	76,07	117	77,48	131	78,92	105,6
Рабочие сезонные и временные	9	5,52	5	3,31	5	3,01	55,6
Служащие	30	18,41	29	19,21	30	18,07	100

Анализ структуры трудовых ресурсов показал, что: количество работников по предприятию увеличилось на 1,8% или на 3 человека. Количество рабочих постоянных увеличилось на 5,6% или на 7 человек. Число рабочих сезонных и временных сократилось на 54,4% или на 4 человека. Количество служащих осталось без изменений.

Одним из основных показателей эффективности использования трудовых ресурсов является производительность труда. Производительность труда измеряется количеством продукции, выпущенной работником за единицу времени.

Эффективность использования трудовых ресурсов на предприятии выражается в изменении производительности труда - результирующего показателя работы предприятия, в котором отражаются как положительные стороны работы, так и все его недостатки.

Значение роста производительности труда заключается в следующем:

- рост производительности - главное условие в расширении производства;
- рост производительности является условием снижения большинства затрат включаемых в себестоимость продукции;
- рост производительности труда создает условия для сокращения продолжительности рабочего дня, рабочей недели, увеличения отпусков.

Рассмотрим анализ динамики производительности труда в ООО «Арт-Маркет ОПТ» таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Показатели производительности труда

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2016г. в % к 2014 г.
Производительность труда, тыс.рублей	753,9	894,8	1037,1	137,6
Товарная продукция, тыс.рублей	122895	132094	172156	140,1
Среднегодовая численность работающих, чел	163	151	166	101,8

Из таблицы 2.4 видно, что производительность труда в 2016 году по сравнению с 2014 годом увеличилась на 37,6%. Это произошло за счет увеличения выручки от реализации продукции на 40,1%, а так же из-за увеличения среднегодовой численности работающих на 1,8%.

Аппарат управления предприятием представляет собой коллектив работников, осуществляющих целенаправленное воздействие на

управляемый объект. Сюда входят люди, принимающие управленческие решения, а также обеспечивающие процесс подготовки, принятия и реализации решений. В соответствии с выполняемыми функциями в аппарате управления выделяются руководители, специалисты и технические исполнители.

Любой аппарат управления (контора, офис) представляет собой «фабрику информации». Его основная роль заключается в обработке информации подобно, собственно, промышленному предприятию, занимающемуся обработкой материалов и производством энергии.

Таблица 2.5 – Состав аппарата управления ООО «Арт-Маркет ОПТ»

Подразделение	Должность	Численность, чел.
Высшее руководство предприятия	Генеральный директор	1
	Заместители	2
Итого		3
Финансово-экономический отдел	Начальник отдела	1
	Специалисты	4
Итого		5
Бухгалтерия	Главный бухгалтер	1
	Бухгалтеры	3
Итого		4
Производственная служба	Заведующий производством	1
	Главный технолог	1
	Заведующий складом	1
	Главный инженер	1
Итого		4
Всего		16

Уровень использования трудовых ресурсов, производительность труда обеспечивают соответствующую оплату труда работников.

Анализируя данные таблицы, можно сказать, что общее число аппарата управления составляет в 2016 году 16 человек.

Известно, что в умах российских работников присутствуют две установки: «Деньги платят» и «Деньги зарабатывают». Так вот, мы сейчас говорим про распространенность первой установки: «Деньги платят». К

сожалению, такая установка проявляется не только у зрелых, но и молодых работников. А вот вторая установка «Деньги зарабатывают» еще не стала окончательно популярной среди российских работников.

Установка на получение денег за факт присутствия на работе, очевидно, является наследием советского времени. Но именно она создает первое противоречие в целях руководства и ожиданиях сотрудников: персонал хочет, чтобы ему платили, а руководители хотят, чтобы персонал зарабатывал.

Есть и второе противоречие в целях руководства и ожиданиях сотрудников: руководство стремится платить как можно меньше, но чтобы сотрудники при этом работали как можно лучше, а сотрудники хотят, чтобы руководство платило как можно больше, но спрашивало с них как можно меньше.

Замечено, что эффект (значение) от повышения заработной платы длится от полугода до одного года, после чего падает. Падение мотивации от повышения заработной платы проявляется практически всегда, даже если существенно повысить оклад работника, например, в 2 раза. Высокая мотивация от повышения заработной платы имеется у молодых работников, которым необходимо решить важные жизненные задачи: организовать семью, купить квартиру, создать условия для рождения ребенка и т.п.

Высокая мотивация от повышения заработной платы присутствуют у руководителей, в работе которых есть выраженная ответственность и напряженность и заработная плата выступает в качестве фактора, компенсирующего высокие затраты времени и здоровья. Рассмотрим состав и фонда оплаты труда административного персонала ООО «Арт-Маркет ОПТ» в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Анализ состава фонда оплаты труда административного персонала в ООО «Арт-Маркет ОПТ» за февраль 2016гг.

Должность	ЧТС, оклад, рублей	Доплата за стаж работы, рублей	Районный коэффициент, рублей	Ежемесячная премия, 40%	Всего в месяц, рублей
Генеральный директор	24000	7200	4800	40	50400
Главный инженер	22000	6600	4400	40	46200
Главный бухгалтер	17000	5100	3400	40	35700
Зам. глав.бухгалтера	11000	3300	2200	40	23100
Бухгалтер	10500	3150	2100	40	19950
Кассир	3100	930	620	40	6510
Экономист по производственной части	11000	3300	2200	40	23100
Экономист по заработной плате	11000	3300	2200	40	23100
Инспектор по кадрам	9000	2700	1800	40	18900

Анализируя данные таблицы 2.6, можно сказать, что наибольшую часть в фонде оплаты труда занимает оплата по должностным окладам. Согласно штатного расписания заработная плата генерального директора составила 50400 рублей.

Стоит также отметить что на предприятии установлены ежемесячные премии для всего коллектива – в размере 40% от должностного оклада. Причем, на данный вид выплаты также накручивается районный коэффициент и доплата за стаж работы.

Стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты) - это переменная часть заработной платы, которая может зависеть от полученной прибыли, от индивидуального вклада работника в результат хозяйственной деятельности и так далее.

Согласно 135 статье ТК РФ системы доплат и надбавок стимулирующего характера и системы премирования устанавливаются коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права.

Следует отметить, что если премия и иные поощрительные выплаты, предусмотрены системой оплаты труда, то у работодателя возникает

обязанность их выплатить, а у работника при выполнении им показателей и условий премирования возникает право требовать выплаты данных стимулирующих выплат. Конкретные критерии, размеры, сроки и условия премирования устанавливаются системой премирования, принятой у конкретного работодателя.

Таким образом, работодатель, выплачивая работникам премии и иные стимулирующие выплаты за фактически отработанное время, выполняет свои обязательства по оплате их труда.

2.3 Анализ системы управления в ООО «Арт-Маркет ОПТ»

Структура управления предприятием - это совокупность звеньев и отдельных работников управления, порядок их соподчинённости и взаимосвязи между собой.

Структура управления фиксируется в схеме структуры управления, в штатных расписаниях, в положениях о структурных подразделениях, в должностных инструкциях. В схемах структуры управления обычно отражается состав исполнителей, их подчинённость и взаимосвязь.

В штатных расписаниях регистрируется численный состав исполнителей с указанием должностного оклада и общего фонда заработной платы. В положениях о структурных подразделениях и в должностных инструкциях отражаются правовые вопросы каждого подразделения и исполнителя в частности.

Таблица 2.7 – Функции управления руководителей ООО «Арт-Маркет ОПТ»

Занимаемая должность	Численность, чел.	Выполняемые обязанности	
		прямые	дополнительные
Генеральный директор	1	Руководить производственным процессом предприятия	-
Главный бухгалтер	1	Организация работы бухгалтерии, составление годовой бухгалтерской отчётности	Составление смет
Заместители	2	Замещают руководителя, исполняя его должностные	Выполняют поручения по распоряжению руководителя

		обязанности	
Начальник отдела	3	Руководит работой вверенного ему отдела	Проверять работу подчиненных
Специалисты	9	Непосредственно исполняют работу своего участка согласно должностных инструкций	Выполняют поручения по распоряжению руководителя подразделения

Из данной таблицы видно, что помимо прямых обязанностей, руководители ООО «Арт-Маркет ОПТ» выполняют ряд дополнительных, вследствие чего уменьшается время на решение основных задач и увеличиваются нагрузки.

Таблица 2.8 – Структура руководителей по уровням менеджмента за 2015-2016гг.

Уровень управления	Численность		Удельный вес, %		Отклонение в отчётном году, %
	Базисный год	Отчётный год	Базисный год	Отчётный год	
Высший	10	10	71,42	62,50	100,00
Средний	2	3	14,28	18,75	150,00
Низший	2	3	14,28	18,75	150,00
Итого	14	16	100,00	100,00	214,28

Из таблицы видно, что наибольший удельный вес в структуре руководителей занимает высший уровень управления – 71,42% и 62,50% соответственно по годам. Наименьший удельный вес приходится на низший и средний уровни управления – 14,28% и 18,75% соответственно по годам.

Таблица 2.9 - Норма и масштаб управляемости организации

Управляемость организации	Масштаб управляемости, чел.	Норма управляемости, чел.	Коэффициент управляемости
Высший уровень управления	1,85	5	2,71
Низший уровень управления	37,75	30	0,79
Руководитель организации и его первые заместители	87,15	11	0,125
Функциональные отделы	2,69	9	0,29

Для того чтобы высшее руководство было готово рассматривать обучение в числе ведущих приоритетов, обучение должно быть полезным как для всей организации, так и для отдельных работников. Отношение высшего руководства к обучению персонала в значительной мере связано с пониманием того, какие выгоды получает в результате организация и какие издержки она несет при обучении разных категорий работников.

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «АРТ-МАРКЕТ ОПТ»

3.1 Разработка предложений по мотивации персонала ООО «Арт-Маркет ОПТ»

При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить данная организация, когда, как и кто, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений сделан эффективно, руководитель получает возможность воплотить свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации.

Мотивация как побуждение персонала к определенным видам и формам активности может быть обеспечена двумя путями. Это может быть эксплуатация уже имеющейся системы потребностей человека, и тогда руководитель связывает вознаграждение, то есть удовлетворение уже имеющихся потребностей и определенный результат сотрудника. Руководитель считает, что имеющиеся потребности человек удовлетворит с помощью денег и акцент делается на материальном стимулировании, с учетом стандартного набора представлений о том, что каждому человеку надо для нормального существования. Именно так и поступают представители экономического подхода к управлению персоналом,

полагающие, что результативность и качество труда напрямую связаны с материальным вознаграждением.

Другой путь мотивации - это изменение самой системы потребностей и в дальнейшем удовлетворение новых запросов с учетом получения определенных результатов. Наиболее популярным вариантом этого подхода является мотивация через побуждение человека следовать определенным идеальным эталонам труда. В этом случае на начальных этапах мотивирования акцент делается на том, что плохо работать стыдно. Соответственно, хорошая работа преподносится как особое достоинство человека, вызывающее уважение у окружающих. Более высокие уровни мотивации этого рода связаны с культивированием стремления работать на совесть. Таким образом, в первом случае эталоном является мнение других (стыдно плохо работать перед другими людьми), а во втором случае эталон – это собственные представления об идеальной работе (стыдно плохо работать перед самим собой).

В реальной практике руководитель сочетает каждый из обозначенных подходов, то лишая премии, то увеличивая зарплату, то взывая к совести, то объявляя благодарности и свою признательность за хороший труд. Но в зависимости от идеологических веяний в нашей стране нередко возникает иллюзорное представление о бесспорных преимуществах либо одного, либо другого из этих путей. Неумелое и бездушное использование нематериального стимулирования вовсе не означает не результативность этого пути мотивации сотрудников. Так же вредны для эффективного управления попытки игнорировать материальные стимулы.

Обязательными условиями действенности системы мотивации являются четкая взаимосвязь результата и вознаграждения или наказания, последовательность в применении разработанных стимулов, а также постоянная проверка эффективности выбранных стимулов в плане достижения успеха в работе всей организации в целом.

За кажущейся очевидностью приведенных положений часто стоит недопонимание руководителей того, каким образом развести его личные приоритеты, и то, что является успехом работы, возглавляемой им организации. Очень часто система стимулирования используется как инструмент борьбы за власть, средство сохранения собственного статуса. В этом случае система мотивации превращается из средства управления трудовой деятельностью в инструмент подчинения. И далеко не всегда этот инструмент работает на процветание организации и обеспечивает развитие профессионализма персонала. Подобного рода проблемы особенно часто возникают в организациях, где не очевиден вклад сотрудника в общий результат, где не выделены четкие критерии и показатели успешной работы.

Даже в условиях жестких рыночных отношений существует немало примеров, когда руководитель за счет ресурсов организации позволяет себе применить систему мотивации не на благо общего дела, а для потакания собственным слабостям. И нередко именно это становится причиной затяжных конфликтов, перерастающих в мощные кризисы. Именно неверное использование системы мотивации очень часто заставляет людей создавать оппозицию действующему руководству, предпринимать шаги к его смене.

Для получения положительного результата от использования как материальной так и нематериальной системы мотивации сотрудников руководителю каждый раз при очередном «разносе» своих подчиненных, при каждом одобрительном замечании в их адрес, при начислении зарплаты и распределении премий важно помнить, что в этот момент он оказывает мощное воздействие на будущий результат. Необходимо осознавать, обеспечивает ли реально используемый стимул побуждение сотрудника к планируемому результату. И при этом еще требуется мужество, разумная воля для того, чтобы доводить свои благие намерения до воплощения в жизнь.

Базовую основу для поддержания на должном уровне мотивации персонала составляет содержание предлагаемого компанией

компенсационного пакета. Отечественные компании, решая вопрос о том, каким должен быть компенсационный пакет, для того чтобы обеспечить высокий уровень мотивации персонала, вынуждены исходить из трех соображений.

1) предлагаемый персоналу компенсационный пакет должен создавать хорошие возможности для удовлетворения потребностей, значимых для ключевых категорий работников.

2) следует учитывать, какой компенсационный пакет предлагают своим сотрудникам конкуренты или те компании, которые потенциально рассматриваются работниками как альтернативное место работы (куда они могут перейти работать).

3) какими возможностями располагает компания, какой компенсационный пакет может быть предложен сотрудникам в данных условиях, чтобы обеспечить более высокий уровень их трудовой мотивации.

В настоящее время на предприятии ООО «Арт-Маркет ОПТ» существует определенная, малоразвитая система стимулирования работников.

Согласно статье 191 ТК руководство ООО «Арт-Маркет ОПТ» поощряет сотрудников, добросовестно исполняющих трудовые обязанности. Поощрение может быть выражено в объявлении благодарности, выдачи премии, награждении ценным подарком, почетной грамотой, представлении к званию лучшего по профессии.

Таблица 3.1 - Система мотивации труда аппарата управления в ООО «Арт-Маркет ОПТ» по категории «социальные блага» и «социальные гарантии»

Элементы модели	Директор	Главный бухгалтер	Заведующий производством	Начальник по управлению персоналом	Начальник отдела доставки и снабжения
Социальные блага					
Материальная помощь	ОКАЗЫВАЮТСЯ				

Элементы модели	Директор	Главный бухгалтер	Заведующий производством	Начальник по управлению персоналом	Начальник отдела доставки и снабжения
Оплата детских учреждений, %	Не предоставляется				
Подарки к юбилеям и дням рождения	Предоставляются в размере оклада				
Социальные гарантии					
Ежегодный отпуск, дней	36	36	30	30	30
Оплата больничных листов	Производится в соответствии с требованиями законодательных документов, в размере 100, 80 и 50% соответственно стажа работника				

Для определения потенциальных факторов, влияющих на рассматриваемую задачу и выявления наиболее существенных из них был использован метод диаграммы Исикавы (рисунок 3.1).

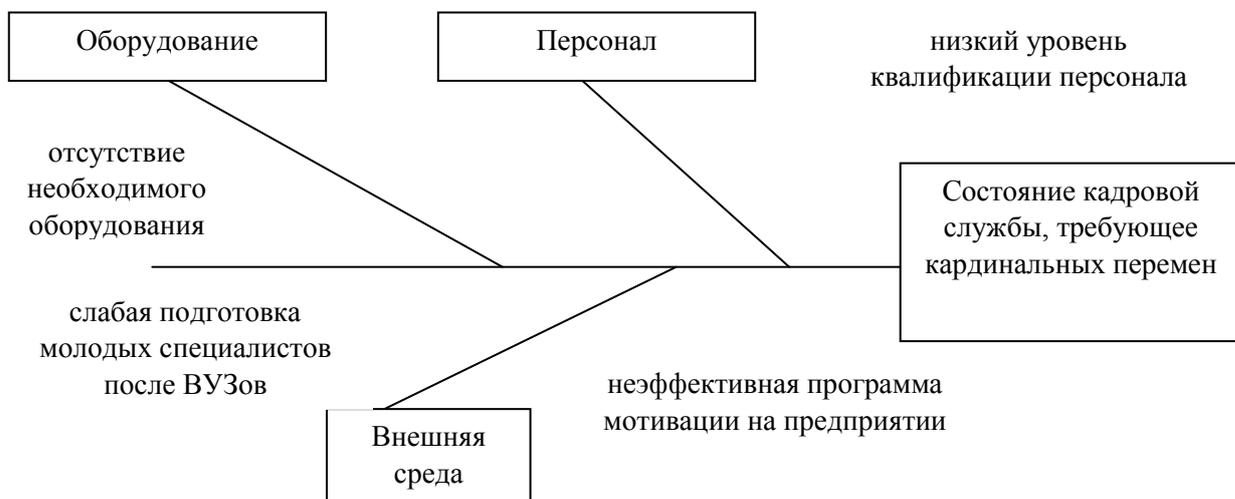


Рисунок 3.1 – Диаграмма Исикавы

Исходя из диаграммы Исикавы, можно сделать вывод, что руководству ООО «Арт-Маркет ОПТ» следует рассмотреть 3 группы факторов, влияющих на развитие процесса управления персоналом, к ним относятся: оборудование, персонал, и влияние внешней среды.

Рассмотрим 7 факторов, которые оказывают влияние на предмет исследования:

- неэффективная программа мотивации на предприятии;
- слабая подготовка молодых специалистов после ВУЗов;
- состояние кадровой службы, требующее кардинальных перемен;
- низкий уровень квалификации персонала;
- высокие тарифы на повышение квалификации персонала;
- отсутствие необходимого оборудования (компьютерная техника);
- недобросовестное выполнение обязанностей работниками.

Далее проведем расчеты по 7 указанным факторам, оказывающим влияние на деятельность ООО «Арт-Маркет ОПТ». Используется мнение 5 экспертов. Результаты факторов, влияющих на деятельность ООО «Арт-Маркет ОПТ», представлены в таблице 3.2 в баллах.

Таблица 3.2 – Влияние факторов на деятельность ООО «Арт-Маркет ОПТ»

Эксперт	Факторы							Σ баллов
	1	2	3	4	5	6	7	
Генеральный директор	2	7	1	6	5	3	4	28
Главный бухгалтер	1	5	7	2	6	4	3	28
Начальник отдела кадров	3	7	1	5	6	2	4	28
Главный инженер по кадрам	1	7	2	6	4	3	4	28
Коммерческий директор	1	7	2	6	4	3	5	28
Факт. сумма(балл)	8	33	13	25	25	15	20	
Средняя расч. сумма (балл)	20	20	20	20	20	20	20	
Δ	-12	13	-7	5	5	-5	0	
Δ ²	144	169	49	25	25	25	0	

Рассчитаем фактическую сумму по каждому фактору (проблеме) $S_{факт}$
Среднюю расчетную сумму рассчитаем по формуле (1):

$$\text{Средняя } S_{расч} = 0,5 \times m \times (n+1), \quad (1)$$

где m – число экспертов (5);

n – число проблем (7).

$$\text{Средняя } S_{расч} = 0,5 \times 5 \times (7 + 1) = 20.$$

В отдельности по каждому фактору, формула (2):

$$\Delta = S_{\text{факт}} - S_{\text{расч}}, \quad (2)$$

В отдельности по каждому фактору, формула (3):

$$\Delta^2 = (S_{\text{факт}} - S_{\text{расч}})^2, \quad (3)$$

$$\sum \Delta^2 = 144 + 169 + 49 + 25 + 25 + 25 + 0 = 437.$$

$$K_{\text{max}} = 1 : 12 \times (m^2 \times (n^3 - n)), \quad (4)$$

$$K_{\text{max}} = 1 : 12 \times (25 \times (7^3 - 5)) = 700$$

Рассчитаем коэффициент конкордации, формула (5):

$$K = \sum \Delta^2 : K_{\text{max}}, \quad (5)$$

$$K = 437 : 700 = 0,63.$$

В результате проведения исследования можно сделать вывод, что процент совместимости мнения экспертов составляет 63 %.

Наибольшее влияние на деятельность ООО «Арт-Маркет ОПТ» оказывает слабая подготовка молодых специалистов после окончания ВУЗов.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что благодаря исследованию, были выявлены основные факторы, которые влияют на проблему управления персоналом на предприятии.

Таблица 3.3 – SMART-анализ

Критерии	Описание
Конкретность	Разработать проект совершенствования кадровой мотивации на предприятии
Измеримость	Реализация данного проекта осуществляется с целью увеличения производительности труда и прибыли на предприятии
Местоположение	675000, Амурская область, г.Благовещенск, кл.Текстильная, д.47
Реальность	Финансирование проекта осуществляется за счет собственных средств ООО «Арт-Маркет ОПТ»
Временные сроки	Проект должен реализоваться с 01.05.2017 по 31.12.2017гг., этапы не выделяются

Цель проекта можно сформулировать следующим образом: совершенствование процесса мотивации персонала с целью увеличения производительности труда и увеличения прибыли предприятия.

Характер проекта:

- данный проект является краткосрочным полигамным проектом, так как продолжительность проекта составляет менее 1 года;

- проект является финансовым;

- по масштабу данный проект является средним.

Для решения данной проблемы ООО «Арт-Маркет ОПТ» необходимо главным образом: увеличить финансирование программы «совершенствование мотивации» персонала предприятия в целом.

Для реализации данного проекта необходимо определить список необходимых операций, срок реализации.

Для определения оптимального срока реализации, воспользуемся методом сетевого планирования. Для этого обозначим все работы по решению данной задачи и представим все необходимые данные в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Исходные данные для выполнения сетевого планирования совершенствование мотивации персонала в ООО «Арт-Маркет ОПТ»

Наименование операции		Предшествующая операция	Кол-во дней
Принятие решения о совершенствовании системы мотивации персонала предприятия	A	-	4
Назначение менеджера проекта	B	A	5
Поиск подрядчика (фирмы, оказывающей обучающие услуги по повышению квалификации)	C	B	7
Заключение договора с подрядчиком	D	C	1
Составление бюджета	E	B	4
Изучение предоставляемых подрядчиком услуг	F	D	2
Разработка подрядчиком пакета проектных документов	G	F	7
Утверждение проекта	H	G	1
Выполнение работ	I	E,H	7
Проверка выполненной работы	J	I	1
Устранение выявленных недостатков	K	J	1
Повышение квалификации персонала	L	K	93
Применение на производстве полученных навыков и знаний	M	K	93
Подведение итогов проекта	N	M,L	2

Закрытие проекта	O	N	1
------------------	---	---	---

Далее рассмотрим операции, которые наиболее подвержены неопределенности. Для критических операций рассчитаем дисперсию. Расчетные данные представлены в таблице 3.5.

Неопределенность - ситуация, не поддающаяся оценке, усложняющая выбор вариантов, поведение участников хозяйственной деятельности. Если вероятность ожидаемого события неизвестна, оно может развиваться и наступить различными способами, то есть имеет место неопределенность. Нередко конечный итог в целом известен, но неизвестны сроки, отклонения от прогнозируемого варианта, непредвиденные последствия.

На практике сроки выполнения операций обычно являются довольно неопределенными. При выполнении операций возможны трудности или задержки. Для оценки такого риска как невыполнение работ в срок и определения оптимального времени на выполнение данных операций рассмотрим операции, которые подвержены неопределенности, зададим оптимистическое (а) и пессимистическое (б) время их выполнения, рассчитаем наиболее вероятное ожидаемое время.

Таблица 3.5 – Неопределенные операции

Наименование операции	ОПтимистический срок, в днях <i>a</i>	Срок выполнения операции, в днях <i>m</i>	Пессимистический срок выполнения операции, в днях <i>b</i>
A	2	4	5
B	3	5	5
C	5	7	9
D	1	1	3
F	1	2	3
G	5	7	8
H	1	1	2
I	5	7	10
J	1	1	2
K	1	1	2
L	90	93	95
M	90	93	95
N	1	2	3
O	1	1	2

Функционирование любой организации можно представить как множество операций, имеющих одну или несколько целей. Необходимо,

чтобы все операции были упорядочены, взаимосвязаны и направлены на достижение общих целей организации.

Общая дисперсия равна:

$$\sigma_{\text{общая}}^2 = 3,46.$$

Стандартное отклонение по времени выполнения проекта:

$$\sigma = \sqrt{\sigma_{\text{общая}}^2} = \sqrt{3,46} = 1,86 \text{ дней}$$

Далее необходимо рассчитать вероятность отклонения по таблице нормального распределения и определить величину риска и время реализации с учетом риска. Расчеты представим в таблице 3.6.

Можно сделать вывод, что при принятии риска в 11 % проект будет выполнен за 136 дней. Таким образом, реализовать решение раньше срока невозможно, поэтому оптимальный срок реализации управленческого решения по совершенствованию мотивационного механизма ООО «Арт-Маркет ОПТ» составляет 136 дней с риском 11 %.

Таблица 3.6 – Расчетные данные для определения рисков

ti, дней	Z	P (%)
136	0,10565	11
137	0,07343	7
138	0,04647	5
139	0,03005	3
140	0,01876	1
141	0,00842	0

Важное место в планировании проекта поставлена задача календарного планирования.

Календарное планирование - это процесс составления и корректировки расписания, в котором работы, выполняемые различными организациями, взаимосвязаны между собой во времени и с возможностями их обеспечения различными видами материально технических и трудовых ресурсов.

При календарном планировании обязательно должно учитываться

соблюдение заданных ограничений (продолжительность работ, ограничение ресурсов) и ОПТимальное распределение ресурсов.

Организационная структура команды проекта, представляющая собой функциональную структуру, показана на рисунке 3.2.



Рисунок 3.2 – Организационная структура команды проекта

Возглавит проект руководитель предприятия – генеральный директор ООО «Арт-Маркет ОПТ».

Делегирование является неотъемлемой частью роли менеджера, поэтому определение ролей и обязанностей в начале проекта очень важно. В обязанности менеджера лежит определение ожиданий людей, участвующих в проекте с самого начала.

Затраты на реализацию данного мероприятия представлены в виде дерева ресурсов (таблица 3.7).

Таблица 3.7 – Дерево ресурсов

Фаза	Код работы	Ресурсы				
		материалы	персонал	техника	информация	финансы
Инициация	Принятие решения о совершенствовании системы мотивации предприятия	бумага	Ген.директор	компьютер	-	-
	Назначение менеджера проекта	-	Начальник отдела кадров	компьютер	Информация о сотрудниках предприятия	-
Планирование	Поиск подрядчика	бумага	Ген. директор	компьютер	Информация о подрядчиках	-
	Заключение договора с подрядчиком	бумага	Главный бухгалтер	компьютер	Прейскурант цен на услуги обучающей организации	-
Реализация	Составление бюджета	бумага	Экономист по зарплате	-	-	-

	Предоставление подрядчику требований	бумага	Экономист по зарплате	-	-	-
	Разработка подрядчиком пакета проектных документов	-	-	компьютер	-	-
	Утверждение проекта	-	-	компьютер	-	-
	Выполнение работ	Техника	Ген.директор	компьютер	-	769 тыс.руб.
	Проверка выполненной работы	-	Начальник отдела кадров, главный бухгалтер	--	-	-
	Устранение выявленных недостатков	техника	-	компьютер	-	-
Завершение	Использование полученных навыков на производстве	бумага	Начальник отдела кадров	Компьютер, проектор, принтер	-	-
	Подведение итогов проекта	бумага	Ген.директор	компьютер	-	-

Матрица проекта показывает, что большая ответственность ложиться на генерального директора и на начальника отдела кадров.

В результате анализа сроков выполнения проекта и его потребности в ресурсах необходимо скорректировать SMART – цель проекта: увеличить производительность труда и тем самым увеличить заинтересованность работников в материальной выгоде.

Реализация управленческого решения ООО «Арт-Маркет ОПТ» сопровождается такими видами риска как ошибки в принятии и реализации решения, невыполнение обучающей организацией заказанных услуг, рост цен на услуги сторонней организации, несоблюдение установленных сроков.

Для оценки каждого из возможных рисков был использован метод экспертных оценок, экспертов оказывающим влияние на деятельность ООО «Арт-Маркет ОПТ». Используется мнение 4 экспертов.

В таблице 3.8 представлены экспертные оценки от 0 до 100 баллов.

Таблица 3.8– Экспертные оценки от 0 до 100 баллов

Эксперты	Риски			
	ошибки в	невыполнение	рост цен на	несоблюдение

	принятии и реализации решения	сторонней организацией заказанных услуг	услуги сторонней организации	установленных сроков
Ген. директор	0	10	20	10
Начальник отдела кадров	10	10	20	20
Экономист по заработной плате	0	20	10	20
Главный Бухгалтер	0	10	20	10
Сумма рангов	10	50	70	60

Анализ данных, полученных методом экспертных оценок, свидетельствует о том, что наиболее вероятными являются два риска- рост цен на услуги сторонней организации и несоблюдение установленных сроков.

Для предотвращения появления того или иного риска нужно принимать соответствующие меры по их снижению. Меры по снижению рисков представлены в таблице 3.9.

В процессе разработки и принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска менеджер сталкивается с необходимостью проведения анализа существующих рисков, а также осуществления мероприятий, связанных с избежанием, удержанием, передачей рисков или снижения их степени.

Таблица 3.9 – Меры по снижению риска

Риск	Мероприятия по снижению
Проблемы в принятии и реализации решения	- проведение дополнительной работы с менеджером, расстановка всех приоритетов
Невыполнение сторонней организацией заказанных услуг	- предварительный мониторинг о работе выбранной организации
Рост цен на услуги сторонней организации	- создание дополнительного финансового резерва
Несоблюдение установленных сроков	- предварительный расчет сроков реализации - оптимизация всех работ -коррекция плана по мере выполнения каждого из этапов

Для анализа риска требуется, прежде всего, быстрая и достоверная информация. В условиях более жесткой конкуренции, вызванной глобализацией рынков, победу будут одерживать не крупные предприятия над малыми, а динамичные над медленно реагирующими на изменение обстановки.

3.2 Разработка предложений по повышению материальной заинтересованности персонала ООО «Арт-Маркет ОПТ»

Профессиональный коллектив – основной капитал и главная ценность ООО «Арт-Маркет ОПТ». Стратегия управления персоналом в ООО «Арт-Маркет ОПТ» определяется стратегией развития Общества в целом. Основной целью кадровой политики является разумное сочетание процессов сохранения, обновления и поддержания оптимального количественного и качественного состава персонала, способного обеспечить достижение текущих и перспективных задач Общества.

Реализация целей и принципов кадровой политики ООО «Арт-Маркет ОПТ» достигается путем:

- кадрового планирования и определения потребности в персонале;
- формирования и развития единой корпоративной культуры, повышения исполнительности, ответственности сотрудников за выполняемые обязанности, укрепление трудовой и производственной дисциплины;

Таблица 3.10 - Система мотивации трудового персонала ООО «Арт-Маркет ОПТ»

Выплата	В % от оклада	Иное возмещение
1. Социальные блага		
Материальная помощь для приобретения путевок в дом отдыха	-	50% стоимости путевки
Компенсация расходов на питание (при условии питания в столовой ООО «Арт-Маркет ОПТ»)	-	50% от стоимости талона на ежедневное питание
Оплата фирменной одежды	-	За счет средств предприятия

Материальная помощь, в том числе:	-	
- в связи с тяжелым материальным положением	100	-
- на погребение	-	За счет средств ФСС
Оплата детских учреждений	-	1500 рублей в месяц на каждую путевку пребывания в детском дошкольном учреждении
Премия, в том числе:	-	
- по итогам года	150-200	-
- к юбилею, дням рождения	100	-
2. Социальные гарантии		
Ежегодный отпуск	-	В размере среднемесячной заработной платы
Оплата больничных листов	-	В размере среднемесячной заработной платы, за счет средств ФСС

- систематизации подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала, направленной на поддержание уровня квалификации персонала для обеспечения конкурентоспособности Общества;

- создания эффективной системы материальной и нематериальной мотивации сотрудников;

- повышения эффективности работы с кадровым резервом Общества;

- формирования и укрепления социальных льгот и гарантий работников;

- развития программ добровольного медицинского страхования и негосударственного пенсионного обеспечения.

Таким образом, можно выделить три основные задачи кадровой политики ООО «Арт-Маркет ОПТ»:

- оптимизация и стабилизация кадрового состава подразделений ООО «Арт-Маркет ОПТ»;

- создание эффективной системы мотивации работников Общества;

- создание и развитие эффективной системы обучения и повышения квалификации специалистов и управленцев.

Для улучшения условий труда работающих в ООО «Арт-Маркет ОПТ» проводятся следующие мероприятия:

- приведение естественного и искусственного освещения на рабочих местах, в цехах, бытовых помещениях в местах массового прохода людей на производственных территориях в соответствии с требованиями норм.

- расширение, реконструкция и оснащение гардеробных, душевых, умывальных в соответствии с требованиями.

- перепланировка, размещение производственного оборудования, организация рабочих мест с целью обеспечения безопасности.

- приобретение медицинских аптечек.

Повышение уровня знаний и опыта всегда играет большую роль в профессиональной подготовке специалиста и руководителя. Эти мероприятия требуют дополнительных денежных затрат. Но они окупятся, когда специалист с приобретенными новыми и укрепленными знаниями вернется на место работы и применит весь усвоенный материал на производстве. А в современных условиях производства особенно важно с опытом и глубокими знаниями своей работы подходить к постановке важных целей, разработать план для ее решения и двигаться по строго намеченному маршруту. В современном мире большое значение имеет дополнительный опыт и профессионализм. В таблице 3.11 приведем пример затрат на курсы повышения квалификации кадров управления.

Таблица 3.11 – График повышения квалификации административного персонала ООО «Арт-Маркет ОПТ» на 2017 год

Должность	Период времени	Место повышения квалификации	Затраты, тыс.руб.
Генеральный директор	июль 2017г.	г.Благовещенск	24
Главный бухгалтер	август 2017г.	г.Благовещенск	24
Главный экономист	сентябрь 2017г.	г.Благовещенск	24

Инспектор по кадрам	октябрь 2017г.	г.Благовещенск	17
Итого			89

Из данных таблицы 3.11 видно, что, в общем, затраты на курсы повышения квалификации составят 89 тыс. рублей. Для ООО «Арт-Маркет ОПТ» это не большие затраты. После курсов предприятие получит специалистов с дополнительными навыками и закрепленными знаниями.

Немало важным аспектом для повышения эффективности работы и совершенствования кадров управления является психологический аспект. Стабильная работа трудового коллектива во многом зависит от психологического климата в нем. Социально-психологический климат характеризуется противоречивыми межгрупповыми и межличностными процессами. Они могут быть направлены, с одной стороны на адаптацию к деятельности, в постоянно меняющихся внешних и внутренних условиях, и с другой стороны – на стремление сохранить привычные стереотипы отношений и стиль работы, которые сформировались на протяжении предыдущих лет.

Чтобы повысить степень использования новаторского потенциала и творческих способностей персонала, без чего в нынешних условиях предприятие не может успешно конкурировать на рынке товаров и услуг, необходимо создать эффективную систему премирования работников по результатам труда. Механизм премирования должен пробуждать у работника инициативу и предприимчивость, заинтересовывать его считать доходы и расходы, а также искать выгоду и думать о перспективе. Только тогда процесс труда является для работника увлекательным, когда он заинтересован в результатах своей деятельности. Основная задача премирования - поставить размер переменной части заработка в зависимость от индивидуальных и коллективных результатов труда.

Цель стимулирования – не вообще побудить человека работать, а побудить его делать лучше (больше) того, что обусловлено трудовыми отношениями.

Учет труда и заработной платы должен способствовать повышению трудовой активности работников, лучшему использованию средств производства и рабочего времени, росту производительности.

Удовлетворенность работников заработной платой зависит не столько даже от размера, сколько от социальной справедливости в оплате труда. Уравниловка в оплате - препятствие сохранению и усилению трудовой мотивации. При всей увлеченности своим делом, добросовестном отношении к работе, сознании, что другой человек при значительно меньшем вкладе получает столько же, оказывает деморализующее влияние на работника.

Как показывает практика, отдельные виды мотивации не работают. Например, классическая схема «зарплата + премия». Персонал настолько привыкает к дополнительным выплатам, что начинает воспринимать их как само собой разумеющееся.

Стимулирование работников для обеспечения высокой результативности – важная функция управления деятельностью персонала. Система мотивов и стимулов труда должна опираться на определенную базу. Работник должен знать, какие требования к нему предъявляются, какое вознаграждение он получит при их неукоснительном соблюдении, какие санкции последуют при нарушении.

Стимулирование эффективно только в том случае, когда орган управления умеет добиваться и поддерживать тот уровень работы, за который платит.

Организация труда в управлении - это система мероприятий, направленная на рациональное использование рабочей силы, соответствующую расстановку людей в процессе производства его нормирование и стимулирование, организацию рабочих мест, их обслуживание и создание благоприятных условий труда.

Основной единицей управления является рабочее место – основное звено производственного процесса и элемент структуры предприятия. От эффективности организации труда на каждом рабочем месте зависят его общие результаты как на данном рабочем месте, так и на производственном участке, в цехе и на предприятии в целом.

Организация рабочих мест ООО «Арт-Маркет ОПТ» предполагает установление определенных норм производительности на данном месте, а, следовательно, и интенсивности труда работников, к тому же должна учитывать сложность работы, ее важность для производства.

Политика руководства управления в сфере оплаты труда определяется следующими факторами:

- принципы повышения заработной платы;
- уровень гарантий по заработной плате;
- степень гибкости системы вознаграждения за результаты труда.

Эффективность политики руководства в сфере оплаты труда определяется и тем, насколько точно будут установлены оценочные показатели, характеризующие вклад цехов управления и конкретных работников в общие результаты деятельности предприятия.

В организационной процедуре управления важную роль занимает материальное стимулирование труда. Процесс труда является для работника увлекательным, когда он заинтересован в результатах своей деятельности.

Таблица 3.12 – Затраты на мероприятия по мотивированию работников ООО «Арт-Маркет ОПТ»

Мероприятие	Период действия	Характер выплат	Сумма затрат, рублей.
1. Материальное вознаграждение финансово-экономической службы за своевременную и грамотную сдачу финансовой отчетности (6 человек)	декабрь	Разовая премия	30000,00

2.Премирование всего персонала ООО «Арт-Маркет ОПТ» в случае выполнения плана по выручке в размере должностного оклада	декабрь	Разовая премия	650000,00
Итого:	-	-	680000,00

Основная задача премирования - поставить размер переменной части заработка в зависимость от индивидуальных и коллективных результатов труда. В связи с этим, материальное стимулирование должно отвечать как минимум, трем требованиям.

В частности, в 2017 году в процесс мотивации персонала были включены следующие мероприятия, представленные в таблице 3.12.

Из таблицы видно, что сумма затрат на управление персоналом в 2017 году должна составить 680000,00 рублей. Если учесть, что чистая прибыль ООО «Арт-Маркет ОПТ» в 2016 году составила 10760000,00 рублей, а численный состав предприятия увеличился на 1,8%, то можно с уверенностью сказать, что для предприятия эти расходы вполне приемлемы.

3.3 Расчет экономической эффективности разработанных мероприятий

Клиент всегда хочет заплатить поменьше, но получит удовлетворяющее его качество. Эта аксиома часто забывается производителям продуктов и услуг. **Ошибка! Закладка не определена.**

Что дает внедрение системы тотального управления качеством? На этот вопрос можно дать по меньшей мере шесть ответов:

- увеличение степени удовлетворенности клиентов продуктами услугами;
- усиление имиджа и репутации фирмы;**Ошибка! Закладка не определена.**
- увеличение лояльности клиента. Любой клиент ставя ногу на порог фирмы, посылает ей нему записку: я доверяю Вам в том, что Ваша фирма може предоставлять продукты и услуги, качество которых мен удовлетворит;
- повышение производительности труда;

- рост морали работников;
- увеличение прибыли.

Не следует думать, что данная система является панацеей от всех бед и абсолютно каждой организации необходим пускаться во внедрение системы.

Ежедневно свежие продукты поступают на прилавки магазинов предприятия, а так же в магазины по всей Амурской области, где продавцы встречают своих клиентов радушным обслуживанием и широким ассортиментом продукции собственного производства. Основной секрет успешной деятельности заключается в том, что производство здесь максимально приближено к потребителю.

Учет затрат на качество обеспечивает руководство ООО «Арт-Маркет ОПТ» и подразделений объективными критериями для принятия решений, связанных с качеством и экономикой ООО «Арт-Маркет ОПТ» в целом

Учет указанных затрат и сопоставление их с приростом прибылей дают возможность оценить эффективность производства в целом

Контроль качества продукции является составной частью производственного процесса и направлен на проверку надежности в процессе изготовления, потребления или эксплуатации.

Суть контроля качества продукции на предприятии заключается в получении информации о состоянии объекта и сопоставлении полученных результатов с установленными требованиями, зафиксированными стандартах, договора поставки сырья и других документах.

Контроль предусматривает проверку продукции в самом начале производственного процесса и в период эксплуатационного обслуживания, обеспечивая в случае отклонения от регламентированных требований качества, принятии корректирующих мер, направленных на производство продукции надлежащего качества, надлежащее техническое обслуживание во время эксплуатации полное удовлетворение требований потребителя. Однако, присутствие брака в производстве ООО «Арт-Маркет ОПТ» (таблица

3.13) все-таки характеризует процесс производства не с лучшей стороны.

Качество остается неизменно актуальным в условиях растущего спроса на продукцию предприятия на рынках России и ближнего зарубежья.

Таблица 3.13 – Наличие некачественной (бракованной) продукции в ООО «Арт-Маркет ОПТ» в 2016г.

Вид продукции	Количество бракованной продукции	Себестоимость единицы продукции, рублей	Общая себестоимость, рублей	Причина выбраковки
Молоко, л	328	39	12792	Скваживание
Сметана, кг	38	112	4256	Скваживание
Колбаса вареная, кг	52	251	13052	Порча в связи с несоответствием температурному режиму хранения
Вареники, кг	82	267	21894	Порча в связи с несоответствием температурному режиму хранения
Пельмени, кг	86	274	23564	Порча в связи с несоответствием температурному режиму хранения
Котлеты, кг	127	287	36449	Порча в связи с несоответствием температурному режиму хранения
Итого	-	-	112007	-

Качество - синтетический показатель, отражающий совокупное проявление многих факторов - от динамики и уровня развития национальной экономики до умения организовать и управлять процессом формирования качества в рамках любой хозяйственной единицы.

К показателям качества продукции относятся следующие:

1) показатели назначения товара, характеризующие его отдачу, использование по назначению на конкретном рынке;

2) надежность товара - сложное свойство качества, которое зависит от безотказности, ремонтпригодности, сохраняемости свойств и долговечности

товара;

3)экологичность и безопасность применения товара;

4)показатели эргономичности товара - эти показатели качества используются при определении соответствия объекта эргономическим требованиям, предъявляемым, например, к размерам, форме, цвету изделия и элементам его конкуренции;

5)показатели технологичности товара.

Технологичность - свойство, показывающее насколько близко конструкция учитывает требования существующей технологии и организации освоения, производства, транспортирования и технологического обслуживания объекта.

б)эстетичность товара.

Эстетичность - комплексное свойство, оказывающее влияние на чувственное восприятие человеком всего изделия в целом с точки зрения его внешнего вида. Эстетичность обуславливается рядом простых свойств, как, например, форма, гармония, композиция, стиль и т.д.

7)показатели стандартизации и совместимости объекта.

Стандартизация предусматривает рациональное сокращение количества типоразмеров составных частей в проектируемых и изготавливаемых объектах.

8)патентно-правовые показатели объекта.

Показатель патентной защиты характеризует количество и весомость новых отечественных изобретений, реализованных в данном изделии.

9)показатели качества сервиса товара.

Качество сервиса товара является одним из факторов конкурентного преимущества. Необходимо не только создать качественный товар с оптимальными затратами, но и обеспечить простоту, надежность и экономичность его испытаний, упаковки, транспортирования, монтажа, обслуживания и утилизации.

10)наличие сертификата соответствия и знака соответствия на товар.

Проблема качества продукции носит в современном мире универсальный характер. От того, насколько успешно она решается, зависит многое в экономической и социальной жизни страны.

Объективный фактор, объясняющий многие глубинные причины наших экономических и социальных трудностей, снижающихся темпов экономического развития за последние десятилетия, с одной стороны, и причины повышения эффективности производства и уровня жизни в развитых странах Запада, с другой это качество создаваемой и выпускаемой продукции.

Качество товара, его эксплуатационная безопасность и надежность, дизайн, уровень послепродажного обслуживания являются для современного покупателя основными критериями при совершении покупки, и, следовательно, определяют успех или неуспех фирмы на рынке.

Современная рыночная экономика предъявляет принципиально новые требования к качеству выпускаемой продукции. Это связано с тем, что сейчас выживаемость любой фирмы, ее устойчивое положение на рынке товаров и услуг определяются уровнем конкурентоспособности.

Проблема обеспечения оптимального уровня качества - одна из форм конкурентной борьбы, завоевания и удержания позиций на рынке. Высокий уровень качества способствует повышению спроса на продукцию и увеличению суммы прибыли не только за счет объема продаж, но и за счет более высоких цен.

Таблица 3.14 – Расчет удержаний из заработной платы работников причастных к браку ООО «Арт-Маркет ОПТ»

Должность	Количество человек	Оклад, рублей	Доплаты в процентах от оклада, рублей				Премия по итогам работы в размере оклада, рубле	Процент лишения премии, %	Премия с учетом удержаний, рублей	Итого заработная плата с учетом районного коэффициента доплаты за стаж, рублей	Экономия затрат на выбраковку, рублей
			За дополнительный объем работ	За сложность	За напряженность	За проф. мастерство					
			25%	25%	30%	35%					
Главный технолог	3	6500	1625	1625	1950	2275	6500	25	4875	25350	1625
Технолог смены	5	4900	1225	1225	1470	1715	4900	15	4165	98000	3675
Наладчик производственного оборудования	1	4520	1130	1130	1356	1582	4520	15	3842	18080	678
Товаровед	3	6700	1675	1675	2010	2345	6700	25	5025	78390	5025
Итого		22620	5655	5655	6786	7917	22620	-	17907	219820	11003

В связи с перебоями электроэнергии в г.Благовещенск, часть генераторов холодильного оборудования была отключена в связи с неисправностью. Комиссией установлены виновные лица: наладчик производственного оборудования, главный технолог, технологи смены, а также товаровед, осуществляющий контроль за упаковкой и отгрузкой готовой продукции покупателям.

Объем бракованной продукции в 2016 году в ООО «Арт-Маркет ОПТ» составил 112007 рублей, что ниже уровня 2014 года на 32,54% или на 54 тыс.рублей.

Главной причиной получения некачественной продукции все-так остается человеческий фактор. Поэтому мы предлагаем частичн лишать премии работников, непосредственно причастных к получени брака.

Данное мероприятие позволить простимулировать работников ООО «Арт-Маркет ОПТ», а именно: кажды будет более внимательно относиться к работе, за сче этого должно произойти улучшение качества продукции уменьшение брака.

Причем экономия средств на заработной плате пойдет в уменьшение стоимости брака – в 2016 году при предложенной нами методике сумма экономии брака и всей себестоимости составила бы **Ошибка! Закладка не определена.**11003 рублей.

Стимулирование качества производства продукции охватывает:

- разработку документации, отражающей методы и средства мотивации в области обеспечения качества продукции;
- разработку положений о премировании работников предприятия за качество работы (совместно с отделом организации труда и заработной платы);
- обучение и повышение квалификации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управлении персоналом - система, которая имеет объект и субъект управления, между которыми существуют организационные и управленческие отношения, а также функции управления, которые реализуются через систему определенных методов.

Персонал организации - это один из видов ресурсов предприятия. Данный вид отличается от других (финансовых, материальных, сырьевых) тем, что работник имеет право отказаться от условий, на которых его собираются использовать, вести переговоры об уровне оплаты труда, переучиваться другим профессиям, участвовать в забастовках, увольняться по собственному желанию, решать, какие профессии являются социально неприемлемыми. В целом персонал не может рассматриваться как однородная субстанция; каждый работник имеет индивидуальные мотивы и ценности.

Руководитель фирмы должен быть заинтересован в развитии бизнеса, поэтому прежде чем построить модель процесса управления предприятием необходимо провести мониторинг по способам устранения возникающих проблем. Решать проблемы необходимо комплексно, начиная с формирования организационной структуры, так как должностные обязанности должны быть привязаны к конкретной персоне и адресованы определенным должностям, иначе будет неразбериха и путаница между полномочиями и обязанностями сотрудников; дублирование функций; отсутствие ответственности за результаты работы; излишние расходы на персонал; нужен дополнительный контроль результатов работы руководителем. И как результат – замедление процесса выполнения задач и целей работы предприятия, что мешает качественно управлять персоналом на предприятии.

Управление персоналом включает многие составляющие. Среди них кадровая политика, взаимоотношения в коллективе, социально-психологические аспекты управления. Ключевое место занимает определение способов повышения производительности, путей роста творческой инициативы. Следовательно, разработка плана мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом является одной из наиболее важных задач в управлении на предприятии.

В выпускной квалификационной работе были проанализированы и изучены основные этапы системы управления персоналом в ООО «Арт-Маркет ОПТ».

Основным видом деятельности ООО «Арт-Маркет ОПТ» является: розничная торговля в неспециализированных магазинах преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями.

Анализ показателей размеров предприятия свидетельствует о том, что: размер общей численности работников предприятия находится в промежутке больше 100 и меньше 500, это значит, что размер предприятия средний. Среднегодовая численность работников увеличилась на 1,8%. Среднегодовая стоимость основных фондов уменьшилась на 4,1% или на 192015 тыс. рублей. Валовая продукция увеличилась на 57,8% или на 126838 тыс. рублей. Товарная продукция увеличилась на 32,1% или на 41869 тыс. рублей. Энергомощности уменьшились на 20,4% или на 835 кВт.

Анализ структуры трудовых ресурсов показал, что: количество работников по предприятию увеличилось на 1,8% или на 3 человека. Количество рабочих постоянных увеличилось на 5,6% или на 7 человек. Число рабочих сезонных и временных сократилось на 54,4% или на 4 человека. Количество служащих осталось без изменений.

В настоящее время на предприятии ООО «Арт-Маркет ОПТ» существует определенная, малоразвитая система стимулирования работников.

Согласно статье 191 ТК руководство ООО «Арт-Маркет ОПТ» поощряет сотрудников, добросовестно исполняющих трудовые обязанности. Поощрение может быть выражено в объявлении благодарности, выдачи премии, награждении ценным подарком, почетной грамотой, представлении к званию лучшего по профессии.

В ходе исследования выяснилось, что при принятии риска в 11 % проект разработки мотивации персонала ООО «Арт-Маркет ОПТ» будет выполнен за 136 дней.

Таким образом, реализовать решение раньше срока невозможно, поэтому ОПТимальный срок реализации управленческого решения по совершенствованию мотивационного механизма ООО «Арт-Маркет ОПТ» составляет 136 дней с риском 11 %.

Профессиональный коллектив – основной капитал и главная ценность ООО «Арт-Маркет ОПТ». Стратегия управления персоналом в ООО «Арт-Маркет ОПТ» определяется стратегией развития Общества в целом. Основной целью кадровой политики является разумное сочетание процессов сохранения, обновления и поддержания ОПТимального количественного и качественного состава персонала, способного обеспечить достижение текущих и перспективных задач Общества.

Наибольшую часть в фонде оплаты труда занимает оплата по должностным окладам. Согласно штатного расписания заработная плата генерального директора составила 50400 рублей.

Стоит также отметить что на предприятии установлены ежемесячные премии для всего коллектива – в размере 40% от должностного оклада. Причем, на данный вид выплаты также накручивается районный коэффициент и доплата за стаж работы.

Организация рабочих мест ООО «Арт-Маркет ОПТ» предполагает установление определенных норм производительности на данном месте, а, следовательно, и интенсивности труда работников, к тому же должна учитывать сложность работы, ее важность для производства.

Из таблицы видно, что сумма затрат на управление персоналом в 2017 году должна составить 680000,00 рублей. Если учесть, что чистая прибыль ООО «Арт-Маркет ОПТ» в 2016 году составила 10760000,00 рублей, а численный состав предприятия увеличился на 1,8%, то можно с уверенностью сказать, что для предприятия эти расходы вполне приемлемы.

В связи с перебоями электроэнергии в г.Благовещенск, часть генераторов холодильного оборудования была отключена в связи с неисправностью. Комиссией установлены виновные лица: наладчик производственного оборудования, главный технолог, технологи смены, а также товаровед, осуществляющий контроль за упаковкой и отгрузкой готовой продукции покупателям.

Из таблицы 3.15 видно, что объем бракованной продукции в 2016 году в ООО «Арт-Маркет ОПТ» составил 112007 рублей, что ниже уровня 2014 года на 32,54% или на 54 тыс.рублей.

Главной причиной получения некачественной продукции все-таки остается человеческий фактор. Поэтому мы предлагаем частично лишать премии работников, непосредственно причастных к получению брака.

Данное мероприятие позволит простимулировать работников ООО «Арт-Маркет ОПТ», а именно: каждый будет более внимательно относиться к работе, за счет этого должно произойти улучшение качества продукции и уменьшение брака.

Причем экономия средств на заработной плате пойдет в уменьшение стоимости брака – в 2016 году при предложенной нами методике сумма экономии брака и всей себестоимости составила бы **Ошибка! Закладка не определена.**11003 рублей.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Гражданский кодекс РФ: офиц. текст: по сост. на 15 ноября 2001г. М-во юстиции Рос.Федерации. – М.: ГроссМедиа, 2008. – 160с.
- 2 Налоговый кодекс РФ, часть II, глава 25 «Налога на прибыль». Введена с 1.01.2002г.
- 3 Трудовой кодекс Российской Федерации. Раздел VI. Оплата и нормирование труда. Раздел VII. Гарантии и компенсации [Текст] : постатейный научно-практический комментарий Е. Г. Ситниковой, Н. В. Сенаторовой / коммент.: Е. Г. Ситникова, Н. В. Сенаторова. - Вып. III - IV. - Москва : Библиотечка РГ, 2014. - 588, [4] с.
- 4 Абуладзе, Дареджани Гивиевна. Документационное обеспечение управления персоналом [Электронный ресурс] : учебник и практикум / Д. Г. Абуладзе, И. Б. Выпряхкина, В. М. Маслова. - Москва : ЮРАЙТ, 2016. - 299 с. - (Бакалавр. Академический курс).
- 5 Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / П.П.Табурчак [и др.]. – Ростов н/Д: Феникс, 2015. – 352с.
- 6 Бланк, И.А. Финансовый менеджмент: Учебный курс/ И.А.Бланк. – К.: Ника-Центр, Эльга. – 2013. – 356с.
- 7 Бороненкова, С.А. Управленческий анализ / С.А.Бороненкова. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 384с.
- 8 Веснин В.Р. Менеджмент: учеб. – 3-е изд., перераб и доп. – М.: Проспект, 2014. – 512с.
- 9 Веснин В.Р. Менеджмент в вопросах и ответах: учебное пособие /

под ред. В.Р.Веснина – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2014. – 176с.

10 Горемыкин, В.А. Планирование на предприятии [Электронный ресурс] : учебник и практикум / В. А. Горемыкин. - 9-е изд., перераб. и доп. - Москва : ЮРАЙТ, 2016. - 857 с. - (Бакалавр. Академический курс).

11 Дворецкая, А.Е. Финансы [Электронный ресурс] : учебник / А. Е. Дворецкая. - Москва : ЮРАЙТ, 2016. - 503 с. - (Бакалавр. Академический курс).

12 Доброва, К. Б. Стратегический менеджмент [Текст] : учеб. пособие : рек. УМО МАИ / К. Б. Доброва ; М-во образования и науки Рос. Федерации [и др.]. - Москва : Элит, 2013. - 368 с.

13 Ефимова, О.В. Финансовый анализ / О.В.Ефимова – М.: Изд-во «Бухгалтерский учёт», 2015. – 528с.

14 Знаменский В.В. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учеб. пособие/ В.В.Знаменский. – М.: ИНФО, 2013. – 296с.

15 Кириченко, Т. В. Финансовый менеджмент [Текст] : учебник; рек. ГОУ ВПО «Гос. ун-т управления» / Т. В. Кириченко. - М. : Дашков и К, 2014. - 482, [4] с. - Библиогр.: с. 463-467.

16 Ковалев, В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст]/ В.В.Ковалев, О.Н.Волкова. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2014. – 471с.

17 Коммерческая деятельность [Электронный ресурс] : учебник / И. М. Синяева [и др.]. - Москва : ЮРАЙТ, 2016. - 506 с. - (Бакалавр. Прикладной курс).

18 Лукичева, Л. И. Управление персоналом [Текст] : учеб. пособие : рек. Советом УМО вузов России по образованию / Л. И. Лукичева; под ред. д-ра эконом. наук, проф. Ю. П. Анискина. - 8-е изд., стер. - М. : Омега-Л, 2013. - 262, [10] с. - (Библиотека высшей школы).

19 Любушин, Н. П. Экономика организации [Текст] : учеб.; рек. УМО по образ. / Н. П. Любушин. - М. : Кнорус, 2014. - 303, [1] с.

20 Маркетинг [Текст] : метод. указания к вып. курсовой работы для студ. очной и заочной форм обучения по напр. подготовки 38.04.02.62 -

Менеджмент / ДальГАУ, ФЭФ ; сост.: З. П. Малхасян, Л. И. Шишкова; ДальГАУ. ФЭФ. - Благовещенск : ДальГАУ, 2014. - 31 с. - Библиогр.

21 Маркетинг для бакалавров менеджмента и экономики [Текст] : учеб. пособие: рек. Советом УМО / Л. Ю. Шемятихина, Е. Е. Лагутина. - Ростов-на Дону : Феникс, 2015. - 336 с. : ил. - (Высшее образование). - Библиогр.

22 Маркетинг [Текст] : учебник для бакалавров / под общ. ред. проф. Н. М. Кондратенко. - 2-е изд., испр. и доп. - М. : Юрайт, 2012; 2014. - 542, [2] с. - (Бакалавр. Базовый курс). - Библиогр.

23 Маркетинг [Электронный ресурс] : учебник и практикум / Н. М. Кондратенко [и др.] ; под общ. ред. Н. М. Кондратенко. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : ЮРАЙТ, 2016. - 408 с. - (Бакалавр. Прикладной курс).

24 Маркетинг [Электронный ресурс] : ЭУМКД напр. подготовки: 140400.62 Агрономия, профиль подготовки Агробизнес / ДальГАУ, ФЭФ ; сост. Ю. В. Лутова. - 576Мб. - Благовещенск : ДальГАУ, 2014. - 1 эл. опт. диск (CD-ROM).

25 Маркетинг. Практикум [Электронный ресурс] : учебное пособие / С. В. Карпова [и др.] ; под общ. ред. С. В. Карповой. - Москва : ЮРАЙТ, 2016. - 325 с. - (Бакалавр. Академический курс).

26 Маркетинг [Электронный ресурс] : учебник и практикум / Л. А. Данченко [и др.] ; под ред. Л. А. Данченко. - Москва : ЮРАЙТ, 2016. - 486 с. - (Бакалавр. Академический курс).

27 Маркетинг [Электронный ресурс] : учебник и практикум / Т. А. Лукичева [и др.] ; под ред.: Т. А. Лукичевой, Н. Н. Молчанова. - Москва : ЮРАЙТ, 2016. - 370 с. - (Бакалавр. Академический курс).

28 Организация консультационной деятельности в агропромышленном комплексе [Электронный ресурс] : учебник и практикум / В. М. Кошелев [и др.] ; под ред. В. М. Кошелева. - Москва : ЮРАЙТ, 2016. - 375 с. - (Бакалавр и магистр. Академический курс).

29 Попова, Е.П. Теория организации [Электронный ресурс] : учебник

и практикум / Е. П. Попова, К. В. Решетникова. - Москва : Юрайт, 2016. - 338 с. - (Бакалавр и магистр. Академический курс).

30 Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности сельскохозяйственных предприятий / Г.В.Савицкая. – М.: ИНФРА – М, 2015. – 368с.

31 Современная экономика [Текст]: учеб. пособие / О.Ю. Мамедов [и др.]; под общ. ред. О.Ю. Мамедова. – М.: КНОРУС, 2013. – 320 с.

32 Советский энциклопедический словарь / Под ред. А.М. Прохорова. - М.: Советская энциклопедия, 1984. - 624 с.

33 Стерлигова, А. Н. Операционный (производственный) менеджмент [Текст] : учеб. пособие / А. Н. Стерлигова, А. В. Фель. - М. : ИНФРА -М, 2014. - 187 с. - (Высшее образование. Бакалавриат).

34 Ткачук, Л. Т. Менеджмент [Текст] : учебник; рек. Гос. ун-том управления / Л. Т. Ткачук; под ред. М.И. Щадова. - Ростов н/Д : Феникс, 2012. - 539, [5] с. - (Высшее образование).

35 Управление социальным развитием организации [Текст] : учебник: доп. УМО вузов в области менеджмента / под ред. А. П. Егоршина. - М. : ИНФРА-М, 2013. - 416 с. - (Высшее образование: Бакалавриат).

36 Управление персоналом [Текст] : учеб. пособие; рек. Междунар. акад. науки и практики организации произ - ва / под ред. д-ра эконом. наук Е. Б. Колбачева. - Ростов н/Д : Феникс, 2014. - 381с.: ил. - (Высшее образование).

37 Управление человеческими ресурсами [Текст] : учебник для бакалавров; рек. Научно - тех. советом СПб. гос. эконом. ун-та / под ред. д-ра эконом. наук, проф. И. А. Максимцева, д-ра эконом. наук, проф. Н. А. Горелова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮРАЙТ, 2014. - 525, [3] с.

38 Фатхутдинов, Р. А. Инновационный менеджмент [Текст] : учебник; рек. М-вом образ. и науки РФ / Р. А. Фатхутдинов. - 6-е изд., испр. и доп. - СПб. : Питер, 2011. - 442, [6] с. : ил. - (Учебник для вузов).

39 Финансовый менеджмент [Текст] : учебник : рек. УМО по образ. /

под ред. Н. И. Берзона, Т. В. Тепловой ; Нац. исслед. ун-т «Высш. школа экономики». - Москва : КНОРУС, 2014. - 653, [1] с.

40 Финансовый менеджмент [Текст] : учебник : рек. УМО по образ. / под ред. Н. И. Берзона, Т. В. Тепловой ; Нац. исслед. ун-т «Высш. школа экономики». - Москва : КНОРУС, 2015. - 653, [1] с.

41 Финансы [Электронный ресурс] : учебник и практикум / Н. И. Берзон [и др.] ; под общ. ред. Н. И. Берзона. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : ЮРАЙТ, 2017. - 498 с. - (Бакалавр. Академический курс).

42 Финансы [Электронный ресурс] : учебник : в 2 ч. / М. В. Романовский [и др.] ; под ред.: М. В. Романовского, Н. Г. Ивановой. - 5-е изд., перераб. и доп. - Москва : ЮРАЙТ, 2016.

43 Хотинская Г.И. Концептуальные основы управления затратами
Журнал: Менеджмент в России и за рубежом №4 / 2002

44 Хотяшева, О. М. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс] : учебник и практикум / О. М. Хотяшева, М. А. Слесарев. - 3-е изд. - Москва : ЮРАЙТ, 2016. - 326 с. - (Бакалавр. Академический курс).

45 Шеметов, П. В. Менеджмент: управление организационными системами [Текст] : учеб. пособие / П. В. Шеметов, Л. Е. Никифорова, С. В. Петухова. - 6-е изд., стер. - М. : Издательство «Омега – Л», 2013. - 407 с. : табл., ил. - (Высшая школа менеджмента).

46 Шимко, П.Д. Экономика [Текст]: учебник / П.Д. Шимко. – Изд. 3-е, пере-раб и доп. – М.: Юрайт, 2013. – 605 с.