

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 38.03.01 – Экономика
Профиль: Экономика предприятий и организаций

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
_____ А.В. Васильева
« _____ » _____ 2016 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Совершенствование системы управления персоналом ООО «Систем-
ная интеграция»

Исполнитель студент группы 271 об-3	_____	Е.С. Полуянова
Руководитель профессор, к.э.н.	_____	Г.Ф. Чечета
Консультант по экономической части профессор, к.э.н.	_____	Г.Ф. Чечета
Нормоконтроль ассистент	_____	А.С. Сергиенко

Благовещенск 2016

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 105 с., 9 рисунков, 31 таблицу, 59 источников, 2 приложения.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ, МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ, СУБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ, ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ, МОТИВАЦИЯ, АТТЕСТАЦИЯ, КВАЛИФИКАЦИЯ, КАЧЕСТВЕННАЯ ОЦЕНКА, КОЛИЧЕСТВЕННАЯ ОЦЕНКА

Актуальность темы исследования определяется значимостью повышения эффективности деятельности персонала организации, для достижения целей компании. Персонал организации может представлять собой существенное конкурентное преимущество, при условии наличия высокого уровня квалификации. Таким образом, персонал организации способен повысить уровень конкурентоспособности компании, что положительным образом отразится на деловой репутации компании.

Целью настоящей бакалаврской работы является разработка мероприятий, направленных на совершенствование системы управления персоналом в исследуемой организации.

Предметом бакалаврской работы является система управления персоналом организации.

Объектом исследования является Общество с ограниченной ответственностью «Системная интеграция».

В настоящей бакалаврской работе применяются следующие методы исследования: абстрактно-логический, монографический, метод анализа и синтеза, метод системного анализа и другие методы.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
1 Теоретические основы изучения системы управления персоналом в организации	9
1.1 Понятие и значение системы управления персоналом в организации	9
1.2 Методы управления персоналом	15
1.3 Оценка эффективности системы управления персоналом в организации	22
2 Оценка системы управления персоналом на примере ООО «Системная интеграция»	29
2.1 Общая характеристика деятельности ООО «Системная интеграция»	29
2.2 Организационно-экономическая характеристика ООО «Системная интеграция»	32
2.3 Особенности внешней и внутренней среды ООО «Системная интеграция» и требования к управлению персоналом	37
2.4 Оценка действующей системы управления персоналом в ООО «Системная интеграция»	48
3 Совершенствование системы управления персоналом в ООО «Системная интеграция»	71
3.1 Обоснование необходимости совершенствования системы управления персоналом в ООО «Системная интеграция»	71
3.2 Разработка мероприятий, направленных на совершенствование системы управления персоналом в ООО «Системная интеграция»	76
3.3 Экономическая эффективность предложенных мероприятий	85
Заключение	89
Библиографический список	93
Приложение А Финансовая отчетность ООО «Системная интеграция» за 2014 – 2015 гг.	98
Приложение Б Характеристика факторов, определяющих основные про-	

цессы работы с персоналом в ООО «Системная интегра-
ция»

102

ВВЕДЕНИЕ

Деятельность любой коммерческой организации направлена на достижение определенных тактических и стратегических целей, которые реализуются посредством использования различных ресурсов, основным из которых является персонал. Правильно мотивированный персонал способен помочь организации в достижении ее целей и задач, посредством качественного и своевременного выполнения возложенных на него должностных обязанностей. Значимость персонала для организации определяет значимость системы управления персоналом.

Система управления персоналом представляет собой комплекс мер, направленных на увеличение эффективности деятельности персонала, с помощью чего, достигается увеличение результативности и эффективности деятельности компании. Система управления персоналом может быть также охарактеризована как систематизированное и сознательное объединение трудовые ресурсы, действующих для достижения определенных целей.

Создание системы управления персоналом в организации является длительным и трудоемким процессом. В ходе создания системы управления персоналом, должны быть учтены различные группы внешних и внутренних факторов, оказывающих влияние как на деятельность организации в целом, так и на систему управления персоналом в частности.

Система управления персоналом предполагает не только разработку и применение методов мотивирования сотрудников, но и оценку результатов деятельности персонала компании.

В настоящее время существует несколько методик оценки эффективности системы управления персоналом. По мнению одних исследователей, оценка эффективности управления персоналом основана, прежде всего, на информации о работниках: продвижение по службе, их профессиональные, квалификационные, половозрастные характеристики, медицинские и психологические параметры, производительность и новаторская активность.

По мнению других исследователей, оценки системы управления персоналом должна быть основана на оценке управленческого труда, на основе балльного, коэффициентного и балльно-коэффициентного методов. В настоящее время, в большинстве случаев, оценка эффективности системы управления персоналом осуществляется на основе первой концепции.

Основными задачами оценки эффективности системы управления персоналом, являются оптимизация функционирования управления персоналом, определение реакции сотрудников на применяемую систему управления персоналом, а также обеспечение персонала возможностью внести свой вклад в развитие организации.

Необходимость оценки системы управления персоналом, определяется важность функций, реализуемых персоналом организации. От того, насколько эффективно выполняет свои функции персонал организации, во многом зависит степень достижения целей и задач организации.

Актуальность темы исследования определяется значимостью повышения эффективности деятельности персонала организации, для достижения целей компании. Персонал организации может представлять собой существенное конкурентное преимущество, при условии наличия высокого уровня квалификации. Таким образом, персонал организации способен повысить уровень конкурентоспособности компании, что положительным образом отразится на деловой репутации компании.

Целью настоящей бакалаврской работы является разработка мероприятий, направленных на совершенствование системы управления персоналом в исследуемой организации. Задачами бакалаврской работы являются:

- 1) рассмотреть значение системы управления персоналом для организации;
- 2) рассмотреть методы оценки эффективности системы управления персоналом;
- 3) определить оценку системы управления персоналом в исследуемой организации;

4) разработать направления совершенствования системы управления персоналом в исследуемой организации;

5) определить экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Предметом настоящей бакалаврской работы является система управления персоналом организации. Объектом исследования является Общество с ограниченной ответственностью «Системная интеграция». Период исследования: 2013 – 2015 гг. Информационной базой исследования являются материалы учебной и методической литературы в области менеджмента и экономики организации, материалы периодической печати, а также финансовая отчетность ООО «Системная интеграция» за 2013 – 2015 гг. В настоящей бакалаврской работе применяются следующие методы исследования: абстрактно-логический, монографический, метод анализа и синтеза, метод системного анализа и другие методы. В работе использована искомая информация ООО «Системная интеграция» за 2013 – 2015 гг.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие и значение системы управления персоналом в организации

Персонал организации играет немаловажную роль в достижении различных стратегических и тактических целей финансово-хозяйствующего субъекта. Эффективность деятельности организации во многом определяется эффективностью деятельности персонала, что определяет значимость формирования системы управления персоналом в любом финансово-хозяйствующем субъекте. От того, насколько эффективно мотивирован персонал организации, зависят результаты деятельности организации¹.

Система управления персоналом представляет собой совокупность методов, используемых для достижения определенных количественных и качественных характеристик в деятельности трудовых ресурсов. Система управления персоналом может быть также охарактеризована как систематизированное и сознательное объединение трудовые ресурсы, действующих для достижения определенных целей.

Система управления персоналом включает в себя следующие элементы:

- субъект управления;
- объект управления².

Субъект управления представляет собой совокупность элементов системы, осуществляющих управление, как целевое воздействие на объект управления, аппарат управления, организующий труд исполнителей. Деятельность субъекта управления заключается в том, чтобы определить, какие действия, в каком порядке, кем и в какие сроки следует выполнить, как их следует выполнять. Субъект управления контролирует и оценивает результаты действий исполнителей.

¹ Бобкова Т.В. Создание системы управления персоналом // Российское предпринимательство. 2014. № 4. С. 74.

² Сазонов А.М. Совершенствование системы управления персоналом // Специализированный научно - практический журнал. 2015. № 10. С. 73.

Объект управления представляет собой исполнителя, обеспечивающего достижение целей деятельности организации. Субъект управления, используя управляющее воздействие, направляет, корректирует действия объекта управления, получая информацию о результатах труда исполнителей посредством обратной связи. Управляющее воздействие может возникнуть только в том случае, если между субъектом и объектом управления установлены отношения управления, то есть налажены взаимодействие и отношения подчинения, распределены власть, права и ответственность, которые позволяют одним вырабатывать управленческие команды, а другим - эти команды выполнять ³.

Персонал организации может выступать как в качестве субъекта, так и в качестве объекта управления, в зависимости от занимаемого уровня управления в структуре управления организации.

Система управления персоналом преследует следующие цели:

- помощь организации в достижении общих целей;
- эффективное использование мастерства и возможностей персонала;
- обеспечение организации высококвалифицированными и заинтересованными специалистами;
- стремление к наиболее полному удовлетворению сотрудников своей работой, к их наиболее полному самовыражению.⁴

Управление персоналом включает ряд стадий: формирование, использование, стабилизацию и собственно управление. Указанные стадии представлены на рисунке 1.

Особой стадией, в процессе которой закладываются основа инновационного потенциала организации и перспективы его дальнейшего наращивания, является стадия формирования или становления персонала. Данная стадия имеет особое значение для системы управления персоналом и деятельности всего предприятия. От своевременного и полного решения социально-экономических и организационных задач во многом зависит его эффективная работа.

³ Детмер У. Управление персоналом. М. Альпина Бизнес Букс, 2015. С. 128.

⁴ Шекшня С.В. Управление человеческими ресурсами // Управление персоналом. 2014. № 6. С. 18.

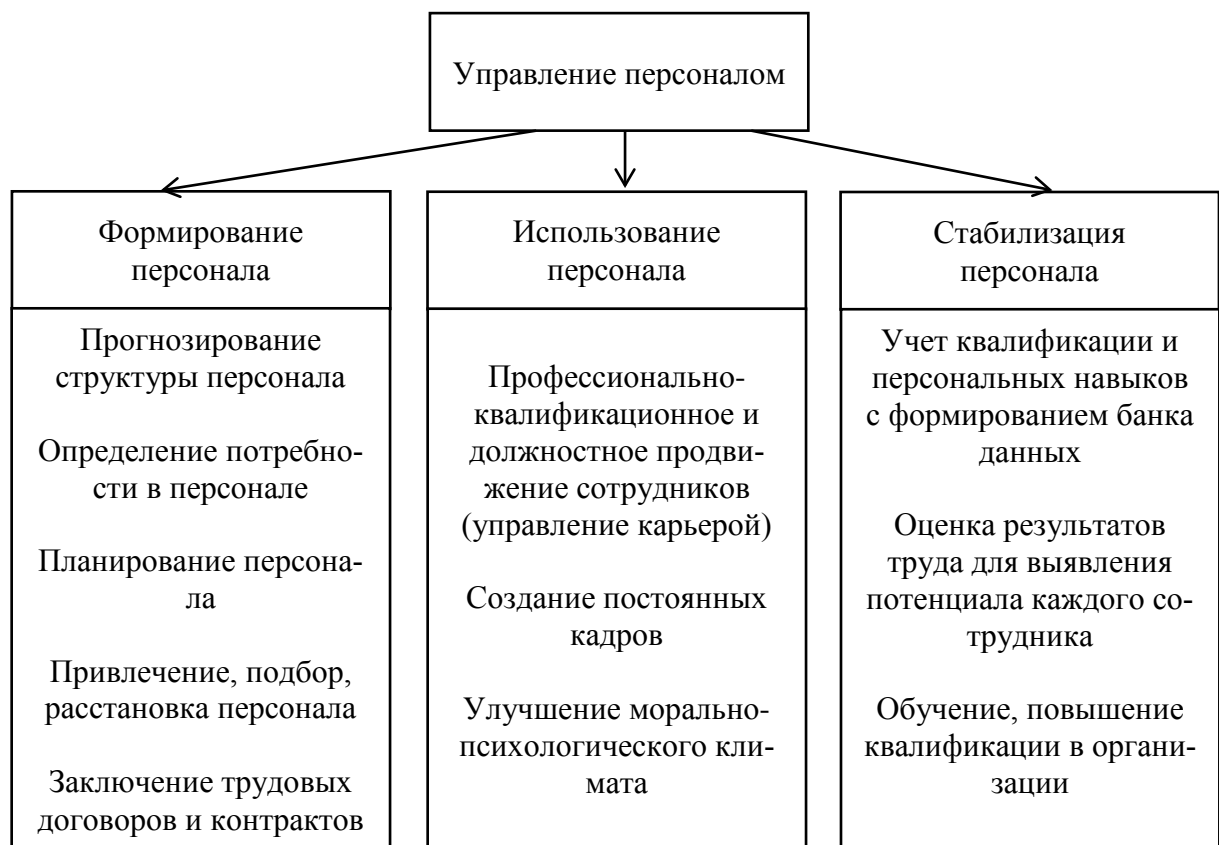


Рисунок 1 – Стадии управления персоналом

Стадия формирования персонала предполагает определение потребности в трудовых ресурсах. Отметим, что отклонение фактической численности персонала в большую или меньшую сторону может негативно сказаться на результатах деятельности организации.

При превышении фактической численности трудовых ресурсов над потребностью в персонале, возникают дополнительные расходы на оплату труда, снижается производительность труда. К данной ситуации применимо понятие «раздутый штат», при котором сотрудники организации не обременены работой, что снижает мотивацию персонала и эффективность системы управления персоналом в целом.

При превышении потребности в трудовых ресурсах над фактической численностью персонала, возникает некомплектованность кадров. Данная ситуация ведет к увеличению объема работы персонала, что снижает его мотивацию и ведет к снижению эффективности системы управления персоналом и всей ор-

ганизации в целом ⁵.

Основной целью формирования персонала организации является такая расстановка персонала, при которой достигается максимально эффективное использование профессиональных знаний и опыта сотрудников для достижения целей деятельности организации.

На стадии формирования персонала, решаются следующие задачи:

- определение оптимальной численности персонала для каждого отдела и службы организации;
- расстановка персонала в соответствии с профессиональными знаниями и опытом каждого сотрудника;
- определение оптимального уровня загрузки персонала, обеспечивающего эффективную деятельность трудовых ресурсов;
- определение оптимальной структуры управления организации.⁶

Для решения указанных задач, необходимо соблюдение основных принципов использования персонала организации:

- соответствие численности персонала объему выполняемых работ;
- соответствие уровня квалификации персонала с уровнем сложности выполняемых им работ;
- организация рабочего времени таким образом, чтобы была достигнута максимальная эффективность использования рабочего времени;
- создание условий для постоянного повышения квалификации и расширения производственного профиля работников.

Стадия использования персонала предполагает применение профессиональных знаний и навыков сотрудников организации таким образом, чтобы был достигнут максимальный уровень эффективности деятельности персонала организации. Основной целью, которая ставится на стадии использования персонала, является достижение максимальных результатов деятельности персонала. Для реализации указанной цели, используются следующие способы:

⁵ Морозова Т.Г. Управление персоналом. М. ЮНИТИ-ДАНА, 2014. С. 114.

⁶ Аксенова А.В. Основные аспекты мотивации персонала // Российское предпринимательство. 2014. № 7. С. 98.

- повышение квалификации персонала;
- постоянная мотивация персонала;
- создание благоприятного климата в организации;
- возможность карьерного роста.⁷

Эффективность использования персонала определяется, в основном, результативностью и эффективностью деятельности трудовых ресурсов. Рассматриваемая стадия имеет немаловажное значение для реализации основных целей деятельности организации.

Стадия стабилизации персонала предполагает осуществление оценки результатов деятельности персонала организации, что позволяет определить эффективность системы управления персоналом в целом. Также на данной стадии обеспечивается учет квалификации и профессиональных навыков сотрудников организации. На основе результатов анализа, проводимого на данной стадии, выявляются «слабые» стороны системы управления персоналом, что позволяет разработать мероприятия, направленные на ее совершенствование.⁸

В общем виде, система управления персоналом организации, выполняет следующие функции:

- организационная (планирование источников комплектования кадрами; информированность населения о наборе кадров и сроках набора; объем средств, выделенных на подготовку кадров);
- социально-экономическая функция (комплекс условий и факторов, определяющих использование и закрепление персонала);
- воспроизводственная функция (создание учебно-материальной базы для развития персонала).⁹

Система управления персоналом организации включает в себя ряд функциональных подсистем, представленных на рисунке 2.

Каждая подсистема может быть представлена как группой лиц, так и од-

⁷ Базилевич А.Н. Формирование системы управления персоналом // Деятельность корпораций. 2014. № 3 (22). С. 22.

⁸ Бобылева М.П. Человеческие ресурсы и эффективность их управления // Управление персоналом. 2014. № 12. С. 34.

⁹ Бутакова Т.Ю. Комплексный подход к определению и сущности управления персоналом // Управление в страховой компании. 2013. № 2. С. 82.

ним специалистом, в зависимости от масштабов деятельности организации.

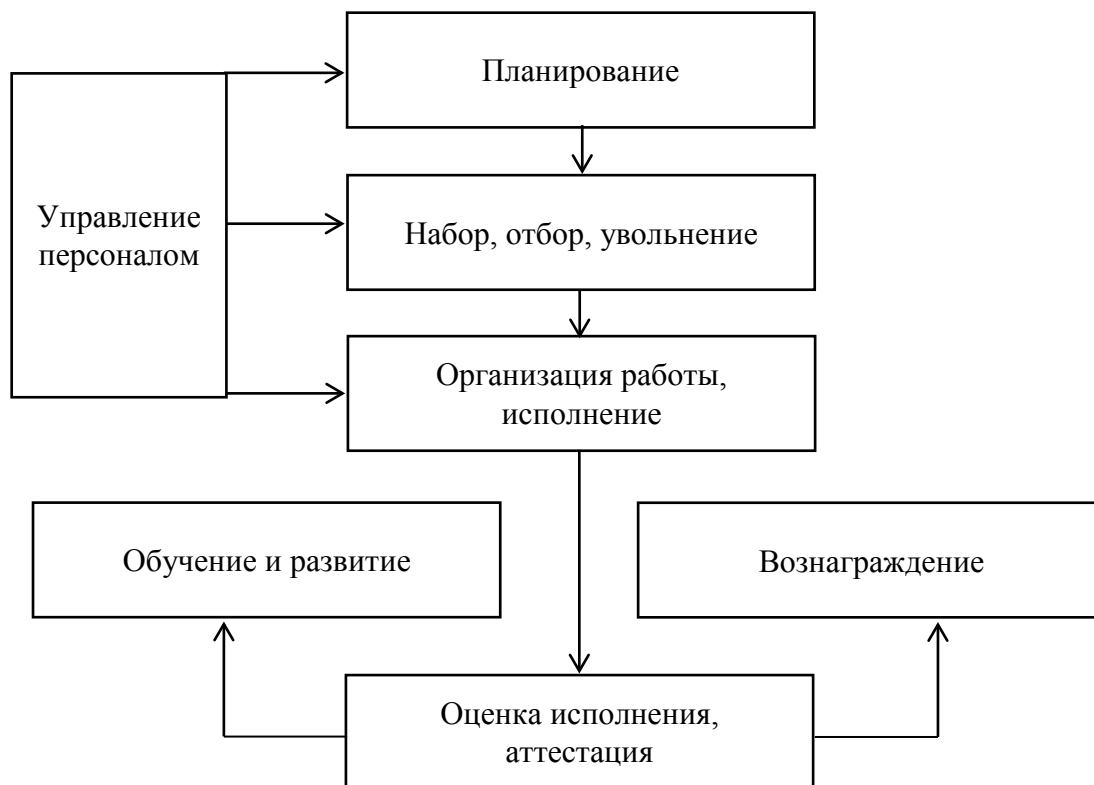


Рисунок 2 – Функциональные подсистемы, сходящие в состав системы управления персоналом

Структура системы управления персоналом включает в себя следующие направления деятельности:

- планирование трудовых ресурсов (разработка планируемой численности персонала);
- набор персонала (создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям);
- отбор персонала (оценка профессиональных и личностных качеств кандидатов);
- определение размера заработной платы для каждой группы специалистов (разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения персонала);
- профориентация и адаптация (ведение нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от них организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку);
- обучение персонала (разработка программ обучения персонала в целях

эффективного выполнения работы и его продвижения);

- оценка трудовой деятельности (разработка методик оценки трудовой деятельности и доведение ее до работника);

- перемещение сотрудников по должностной лестнице (разработка методов перемещения работников на должности с большей или с меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма);

- подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе (разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров);

- трудовые отношения (осуществление переговоров по заключению коллективных договоров);

- занятость (разработка программ обеспечения равных возможностей занятости).¹⁰

Необходимость создания системы управления персоналом в организации обусловлена целями рассматриваемой системы:

- повышение конкурентоспособности организации в рыночных условиях;
- повышение эффективности производства и труда, в частности, достижение максимальной прибыли;

- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.¹¹

Реализация целей системы управления персоналом во многом зависят от выбора вариантов построения самой системы, оптимизации механизма его функционирования, выбора оптимальных технологий и методов работы с сотрудниками организации.

1.2 Методы управления персоналом

Методы, используемые системой управления персоналом, представляют

¹⁰ Ванова А.С. Управление персоналом // Менеджмент. 2013. № 7. С. 17.

¹¹ Рогова Н.В. Проблемы трудовой мотивации // Российское предпринимательство. 2014. № 8. С. 94.

собой способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления организацией.

Методы управления персоналом подразделяются на:

- экономические;
- административно-правовые;
- социально-психологические.

Рассмотрим выше указанные методы управления персоналом.

Экономические методы управления персоналом представляют собой материальные выплаты сотрудникам организации, с целью создания мотивирующих факторов для повышения эффективности деятельности организации.¹²

Экономические методы управления персоналом считаются наиболее эффективными в связи с тем, что их применение возможно при достижении сотрудником количественных и качественных показателей в своей деятельности. Следует отметить, что применение экономических методов управления персоналом предполагает дополнительные расходы для организации.

Среди форм экономических методов управления персоналом, выделяют хозяйственный расчет, материальное стимулирование, гарантии и компенсации, материальная помощь, а также участие в прибылях через приобретение ценных бумаг (акций, облигаций) организации¹³.

Хозяйственный расчет является методом, который стимулирует персонал организации на соизмерение затрат на производство продукции с результатами хозяйственной деятельности (объем продаж, выручка), полное возмещение расходов на производство за счет полученных доходов, экономное расходование ресурсов и материальную заинтересованность сотрудников в результатах труда. Основными инструментами хозяйственного расчета являются самостоятельность подразделения, самокупаемость, самофинансирование, экономические нормативы, фонды экономического стимулирования (оплаты труда).

Материальное стимулирование осуществляется путем установления сумм

¹² Сафина Д.М. Мотивация персонала // Российское предпринимательство. 2010. № 11 (170). С. 44.

¹³ Рыкова И.В. Подходы к управлению персоналом // Менеджмент в России и за рубежом. 2014. № 3. С. 51.

материального вознаграждения (заработная плата, премии), компенсаций и льгот. Применение экономических методов управления персоналом, должно строго ориентироваться на их окупаемости. Это означает, что инвестирование средств в материальное стимулирование сотрудников должно принести прибыль организации за счет повышения качества выполняемых работ в планируемом периоде ¹⁴.

В качестве экономических методов управления персоналом выделяют также стимулирующие выплаты, которые представляют собой надбавки к заработной плате ¹⁵.

Гарантии к компенсации также относятся к экономическим методам управления персоналом. Гарантии представляют собой способы предоставления сотрудникам прав в области социально-трудовых отношений. Компенсации представляют собой выплаты в денежной форме, с целью возмещения сотрудникам затрат, связанных с выполнением должностных обязанностей.

Материальная помощь выплачивается за счет прибыли в виде компенсаций в таких чрезвычайных или экстремальных ситуациях. Материальная помощь выплачивается по личному заявлению сотрудника, по распоряжению руководителя организации и является эпизодической формой материального стимулирования труда. ¹⁶

Объемы средств, выделяемых на реализацию экономических методов управления персоналом, должны соотноситься с уровнем прибыли организации, состоянием развития отрасли исследуемого финансово-хозяйствующего субъекта, а также состоянием экономики страны в целом.

Применение экономических методов управления персонала имеет положительные и отрицательные стороны, представим их в таблице 1. Таким образом, применение экономических методов управления персоналом должно основываться на результатах деятельности персонала и способствовать повышению

¹⁴ Патрушев В.Д. Методологические и методические вопросы изучения бюджета времени. М. Наука, 2014. С. 151.

¹⁵ Иванцевич Д.М. Человеческие ресурсы управления. М. Дело, 2014. С. 112.

¹⁶ Кубарева Е.Ю. Построение эффективной системы управления персоналом // Российское предпринимательство. 2015. № 6. С. 114.

эффективности работы сотрудников и всей организации в целом.¹⁷

Таблица 1 – Положительные и отрицательные стороны экономических методов управления персоналом

Положительные стороны	Отрицательные стороны
Высокая степень мотивации персонала. Стремление сотрудников повысить эффективность своей деятельности. Стремление сотрудников к более качественному выполнению своих должностных обязанностей.	Дополнительные расходы для организации. Снижение мотивации при чрезмерно высоком материальном стимулировании.

Административно-правовые методы управления персоналом основаны на применении властных отношений с персоналом, дисциплине и административно-правового воздействия. Различают следующие способы административно-правового воздействия:

- организационно-распорядительное воздействие;
- дисциплинарная ответственность;
- материальная ответственность.

Организационно-распорядительное воздействие основано на нормах внутренних документов организации, регулирующих деятельность сотрудников организации. К документам организационно-распорядительного характера относятся: устав организации, организационная структура и штатное расписание, положения о подразделениях, коллективный договор, должностные инструкции, правила внутреннего распорядка. Практическая реализация организационного воздействия во многом определяется уровнем деловой культуры организации, желанием сотрудников работать по правилам, предписанным администрацией.

Социально-психологические методы управления персоналом основаны на применении закономерностей социологии и психологии. Данные методы применяются как по отношению к группам сотрудников, так и по отношению к отдельно взятому работнику.

Социально-психологические методы управления персоналом направлены

¹⁷ Кондинская О.М. Управление человеческими ресурсами // Корпоративный менеджмент. 2010. № 2. С. 12.

на создание сплоченного коллектива, положительной атмосферы в организации, что является мотивирующим фактором для сотрудников организации. При этом, реализация социально-психологических методов управления персоналом не требует дополнительных затрат, как к примеру, при реализации экономических методов¹⁸.

Современные российские экономические отношения не способствуют поддержанию комфортного социально-психологического климата в коллективе. По этой причине важно прогнозировать воздействие социально - психологических методов управления на работу персонала, учитывая, что данные методы представляют собой наиболее тонкий инструмент воздействия на социальные группы и личность конкретного сотрудника, такой инструмент требует дозированного и дифференцированного применения.

Рассмотренные методы управления персоналом необходимо применять в большей или меньшей степени для каждой отдельно взятой организации, в зависимости от особенностей ее деятельности. Экономические методы управления персоналом предполагают дополнительные расходы для организации, что снижает финансовый результат, а в период возникновения финансовых трудностей в организации, когда финансовые ресурсы не позволяют в полной мере реализовать указанные методы, применение экономических методов управления персоналом ставится под вопрос.

Применение административно-правовых методов управления персоналом в ряде случаев способствует созданию напряженной обстановки в организации. Данные методы должны быть в первую очередь направлены на достижение показателей эффективности деятельности персонала, и не создавать негативной атмосферы внутри коллектива.

Социально-психологические методы управления персоналом позволяют достичь эффективности деятельности сотрудников с помощью реализации подходов как к группе сотрудников, так и к отдельно взятому работнику. Данные методы позволяют изучить особенности личностных отношений в коллективе, а

¹⁸ Либкинд Е.В. Методы управления персоналом. Система управления. 2013. № 8. С. 14.

также особенности поведения отдельно взятых сотрудников, и на их основе применить необходимые способы мотивации ¹⁹.

Административно-правовые методы управления персоналом являются наиболее эффективными для сотрудников, для которых немаловажное значение имеют порядок и трудовая дисциплина в коллективе. Такие сотрудники в полной мере признают авторитет руководства организации, в связи с чем, применение указанных методов в данном случае, является наиболее эффективным ²⁰.

Социально-психологические методы управления персоналом следует в большей степени применять к сотрудникам, занимающим высокие руководящие должности, то есть для тех специалистов, которые не испытывают особой потребности в дополнительных материальных стимулах. Также, данные методы управления применимы к сотрудникам, для которых особое значение имеет дружественная обстановка в коллективе. Такие сотрудники стремятся помочь своим коллегам, что позволяет не только создать сплоченный коллектив, но и организовать обмен опытом между сотрудниками, в процессе такой помощи.

Отметим, что при выборе методов управления персоналом, необходимо исходить из личных целей и предпочтений сотрудников организации. Для одних групп сотрудников, наиболее сильным мотивирующим фактором для достижения качественных и количественных показателей в работе являются экономические методы. Применение других групп методов для таких сотрудников считается мало эффективным. Другие сотрудники, напротив, стремятся к достижению дисциплины в коллективе, такие сотрудники ставят на первое место цели и задачи компании, в связи с чем, в данном случае, следует прибегнуть к применению административно-правовых методов управления персоналом.²¹

Реализуя определенные методы управления персоналом, руководство организации задает определенные цели и задачи, выраженных в экономических показателей, достижение которых осуществляется через мотивацию сотрудни-

¹⁹ Иванцевич Д.М. Человеческие ресурсы управления. М. Дело, 2014. С. 129.

²⁰ Сафина Д.М. Мотивация персонала // Российское предпринимательство. 2010. № 11 (170). С. 44.

²¹ Ванова А.С. Управление персоналом // Менеджмент. 2013. № 7. С. 17.

ков²².

Как правило, в организациях используется сочетание всех перечисленных традиционных методов управления персоналом, но эффективность их будет зависеть от специфики производственной деятельности. Так, административные методы управления персоналом в большей степени эффективны для тех организаций, где руководство осуществляется на авторитарной основе. В коммерческих организациях целесообразно использовать как авторитарные, так и социально-психологические методы управления персоналом. Социально - психологические методы действенны и в тех компаниях, где заработная плата невысока. В этих случаях дополнительные меры социального поощрения и защиты могут оказать заметное мотивационное воздействие. Экономические методы управления персоналом особенно эффективны там, где ставка делается на материальное стимулирование. Но и в этом случае не стоит сбрасывать со счетов социальные методы стимулирования и управления кадрами.

В настоящее время практика показала, что использования только трех традиционных методов для управления персоналом явно недостаточно. Их предлагается дополнить, а то и вовсе заменить методами принуждения, побуждения и убеждения, основанными на той или иной степени свободы личности.²³

На основе представленной характеристики методов управления персоналом организации следует отметить, что выбор методов основывается на ряде факторов, носящих внешний и внутренний характер. К таким факторам относятся: особенности сферы деятельности организации, экономическая ситуация в стране и регионе, законодательные ограничения, финансовое состояние организации, личные цели и амбиции персонала, стиль управления руководителя и многие другие факторы. Необходимо отметить, что эффективность применяемых методов управления персоналом определяется соотношением результатов деятельности сотрудников и затратами на реализацию ранее рассмотренных методов. Степень достижения целей и задач организации, также может быть

²² Журавлев А.Г. Управленческий труд и эффективность общественного производства // Эффективное управление организацией. 2015. № 4. С. 30.

²³ Базилевич А.Н. Формирование системы управления персоналом // Деятельность корпораций. 2014. № 3 (22). С. 22.

рассмотрена как один из основных показателей, характеризующих эффективность применения методов управления персоналом²⁴.

1.3 Оценка эффективности системы управления персоналом в организации

Эффективная работа персонала положительным образом сказывается на результативности и эффективности деятельности организации. Исследования и совершенствования методов оценки управления персоналом в последние годы проводились как научными организациями, так и отдельными учеными. В частности, исследования в этой области проводятся в ряде научно - исследовательских институтов и вузов: НИИ труда, ВНИИПИ труда в строительстве, Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова, Государственной академии управления им. С. Орджоникидзе, Московском, Санкт - Петербургском, Нижегородском университетах, Санкт-Петербургском финансово-экономическом институте и других организациях²⁵.

Исследованием в области оценки эффективности системы управления персоналом занимались Д.М. Иванцевич и А.А. Лобанов. По их мнению, оценка эффективности управления персоналом - это систематический, четко формализованный процесс, направленный на измерение издержек и выгод, связанных с программами деятельности управления персоналом для соотнесения их результатов с итогами базового периода, с показателями конкурентов и с целями предприятия²⁶.

Оценка эффективности управления персоналом основана, прежде всего, на информации о работниках: продвижение по службе, их профессиональные, квалификационные, половозрастные характеристики, медицинские и психологические параметры, производительность и новаторская активность. Оценка должна осуществляться на протяжении всех фаз управленческой деятельности. Она тесно связана с другими этапами процесса управления и своими результа-

²⁴ Раис М. Оптимальная сложность систем управления персоналом // Проблемы теории и практики управления. 2014. № 5. С. 75.

²⁵ Табулов Б.Э. Проблемы оценки эффективности управления персоналом // Корпоративный менеджмент. 2012. № 5. С. 52 - 84.

²⁶ Иванцевич Д.М. Человеческие ресурсы управления. М. Дело, 2014. С. 153.

тами способна побуждать руководителя вносить в него необходимые коррективы. При этом оценка обеспечивает функционирование в холдинге бесперебойной обратной связи ²⁷.

Также следует заметить, что при оценке эффективности управления персоналом следует учитывать затраты на достижение целей организации. Реальная эффективность системы управления персоналом может быть определена только из сопоставления степени реализации целей с затраченными на это средствами. Необходимо оценивать эффективность управления персоналом по результатам работы всей организации.

Согласно мнению В.Д. Патрушева, который также занимался исследованиями в области оценки эффективности управления персоналом, необходимо помнить, что оценка эффективности не может быть самоцелью. Наряду с этим такого рода исследования должны вести к следующему:

- уточнению целей и задач исследуемой области;
- определению совокупности мероприятий и средств, необходимых для их достижения;
- установлению реальных сроков достижения намеченных целей и задач, исходя из имеющихся средств и возможностей;
- нахождению средств и методов для действенного контроля сроков реализации намеченных целей и задач на всех уровнях ²⁸.

Необходимость оценки эффективности системы управления персоналом организации обусловлена следующими задачами:

- оптимизация функционирования управления персоналом;
- определение реакции сотрудников на применяемую систему управления персоналом;
- обеспечить персонал возможностью внести свой вклад в развитие организации.

Оценка эффективности управления персоналом может выступать мощ-

²⁷ Табулов Б.Э. Проблемы оценки эффективности управления персоналом // Корпоративный менеджмент. 2012. № 5. С. 57.

²⁸ Патрушев В.Д. Методологические и методические вопросы изучения бюджета времени. М. Наука, 2014. С. 219.

ным рычагом роста результативности управленческого процесса. Для этого необходимо знать, как она должна осуществляться, в каком соотношении находится с другими этапами управленческого цикла, каков, наконец, ее действительный психологический смысл²⁹.

Для оценки эффективности системы управления персоналом, следует применять критерии, позволяющие провести оценку по ряду параметров. Выбор критериев, как правило, исходит их показателей, которые берутся за «точку отсчета»:

- деятельность руководителя организации;
- трудовые показатели персонала;
- особенности персонала организации.

В основе оценки эффективности системы управления персоналом организации положены две концепции. Согласно первой концепции, эффективность управления персоналом оценивается исходя из органического единства управления и производства, но при этом вклад собственно управления персоналом в эффективность производства не определяется. Вторая концепция делает акцент на определение вклада управления персоналом в эффективность производства³⁰.

Определение количественной оценки вклада персонала является крайне сложной задачей. В связи с чем, в настоящее время, в большинстве случаев, оценка эффективности системы управления персоналом осуществляется на основе первой концепции. При этом необходимо определить не только вклад управления персоналом в эффективность производства, но и качественное влияние его на эффективность. Интегральный показатель (эффективность на уровне организации) трансформируется во множество других на более низких уровнях, показывающих эффективность отдельных систем или подсистем управления персоналом – подбора, обучения персонала.

А. Браверман и А. Саулин предлагают объединить в процессе анализа эф-

²⁹ Табулов Б.Э. Проблемы оценки эффективности управления персоналом // Корпоративный менеджмент. 2012. № 5. С. 58.

³⁰ Журавлев А.Г. Управленческий труд и эффективность общественного производства // Эффективное управление организацией. 2015. № 4. С. 30.

фективности управления персоналом, наиболее значимые экономические показатели в один интегральный показатель.³¹

По мнению экономиста С.В. Шекшня, оценку эффективности системы управления персоналом следует проводить несколькими методами:

- оценка достижения целей;
- метод оценки компетенций;
- оценка мотивации;
- изучение статистики человеческих ресурсов;
- оценка издержек³².

Оценка эффективности управления персоналом проводится субъективно, исходя из мнения специалиста. Причинами этому являются: отсутствие конкретной методики исследования, а также из-за непонимания значимости такой оценки.

Подход оценки эффективности системы управления персоналом, основанный на оценки производительности, предложил Д.С. Синка. Основной акцент в его методике делается на «человеческий фактор»³³.

Сложности в оценке эффективности системы управления персоналом организации заключаются в построении измерительной системы, позволяющей сделать объективные выводы. Напомним, что оценка эффективности системы управления персоналом предполагает определение соотношений между результатами деятельности персонала с затратами на реализацию такой системы. Сбор информации для оценки также представляет собой некоторые трудности в связи с тем, что объективно оценить вклад сотрудников в результаты деятельности организации крайне сложно. Повышение эффективности деятельности организации не всегда связано с увеличением результативности и эффективности работы специалистов. На эффективность деятельности организации оказывают влияние различные факторы, к которым можно отнести:

- увеличение объемов реализации, что не связано с повышением эффек-

³¹ Браверман А. Интегральная оценка результативности предприятий // Вопросы экономики. 2014. № 6. С. 53.

³² Шекшня С.В. Управление человеческими ресурсами // Управление персоналом. 2014. № 6. С. 20.

³³ Синк С.Д. Управление производительностью : планирование, измерение и оценка, контроль и повышение // Управление персоналом. 2015. № 8. С. 31.

тивности деятельности персонала, а обусловлено внешними факторами;

- внедрение современных технологий, что повышает эффективность работы специалистов и снижает трудоемкость их работы;

- неблагоприятная экономическая ситуация в стране, что снижает объемы реализации продукции, даже не приложив усилия специалистами гораздо больших усилий для достижения поставленных целей.

Таким образом, при оценке эффективности системы управления персоналом следует учитывать множество факторов, оказывающих влияние на результаты деятельности сотрудников. Немаловажное значение имеют оценки этих факторов и степени их влияния на результативность и эффективность деятельности персонала и самой организации в целом.

Оценка функционирования службы управления персоналом требует систематического опыта, измерения затрат и выгод общей программы управления персоналом и сравнения ее эффективности с эффективностью работы холдинга за тот же период. В связи с этим возникает вопрос о том, как следует наилучшим образом организовать саму аналитическую работу, когда и с какой частотой следует проводить оценку и кто должен вести эту работу.

По мнению специалиста, также занимающимся исследованиями в области оценки эффективности системы управления персоналом, А.И. Китовым, подлинным критерием оценки служит конечный результат труда всего коллектива, в котором органически соединены результаты труда и руководителя и исполнителей ³⁴.

В настоящее время, многие российские организации либо полностью игнорируют систему управления персоналом, либо не уделяют ее оценки достаточного внимания.

В своих исследованиях, С.В. Шекшня предложил ряд критериев оценки системы эффективности управления персоналом, которые представлены на рисунке 3. Предлагаемые и используемые на практике методы оценки эффектив-

³⁴ Китов А.И. Методы экономической психологии в оценке эффективности системы управления персоналом // Управление персоналом. 2014. № 10. С. 20.

ности системы управления персоналом можно разделить на три группы: количественные, качественные (или описательные) и комбинированные (или промежуточные).



Рисунок 3 – Критерии оценки эффективности управления персоналом

К количественным методам оценки относятся: балльный, коэффициентный, метод рангового порядка, метод парных сравнений, система графического профиля, метод «эксперимента» и другие методы. К качественным (описательным) методам относятся: система устных и письменных характеристик, метод эталона, матричный и биографический методы, метод групповой дискуссии. Примерами комбинированных методов являются метод стимулирующих оценок, группировки работников, тестирование.³⁵

Наибольшее распространение получили количественные методы оценки управленческого труда, особенно балльный, коэффициентный и балльно-коэффициентный методы. Их преимуществами являются объективность, независимость от личного отношения экспертов к специалисту, возможности формализации результатов, сравнения параметров, систематизации результатов и использования математических методов.

³⁵ Табулов Б.Э. Проблемы оценки эффективности управления персоналом // Корпоративный менеджмент. 2012. № 5. С. 58.

В качестве методологического подхода представляется целесообразной оценка эффективности на трех различных уровнях:

- на уровне отдельных работников;
- на уровне органа управления;
- на уровне системы управления.

Говоря об оценке эффективности управления персоналом, нельзя не сказать об оценке собственно службы управления персоналом. Очень много зависит от их сотрудников организации, если они отвечают требованиям экономической реформы, а именно: имеют соответствующее образование и отличные знания, гибкий ум и практическую смекалку, достаточный стаж работы на ниже занимаемой должности, знают передовой отечественный и зарубежный опыт коммерческой деятельности холдинга и технологии производства.³⁶

Степень эффективности системы управления персоналом организации во многом определяется позицией руководства к рассматриваемой области. Каждый руководитель должен понимать значимость оценки системы управления персоналом и необходимость ее оценки. Оценка эффективности как система процедур, является способом, помогающим руководителю оценить качество системы управления персоналом в целом и свои профессиональные способности в частности и те недостатки в подготовке, которые соответственно можно определить как потребность в обучении, с целью повышения результативности работы.

В итоге первой главы настоящей бакалаврской работы необходимо отметить, что система управления персоналом является неотъемлемой частью любой организации, вне зависимости от масштаба и особенностей ее деятельности. Эффективность деятельности организации во многом определяется эффективностью работы ее персонала, что определяет значимость создания и постоянного совершенствования системы управления персоналом и методов оценки ее эффективности.

³⁶ Ранк Н.Г. Методика комплексной оценки кадров управления // Управление персоналом. 2014. № 7. С. 28.

2 ОЦЕНКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИМЕРЕ ООО «СИСТЕМНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ»

2.1 Общая характеристика деятельности ООО «Системная интеграция»

ООО «Системная интеграция» осуществляет свою деятельность в сфере информационных технологий. Компания расположена по следующему адресу: Амурская область, г. Благовещенск, ул. Зейская, 173. Компания начала свою деятельность в 1993 году. Основными видами деятельности ООО «Системная интеграция» являются:

- монтаж СКС (структурированных кабельных сетей);
- реализация оборудования для СКС.

Компания сотрудничает не только с коммерческими организациями, но и с муниципальными учреждениями, посредством выполнения государственных заказов.

Высшим органом управления Общества является генеральный директор – Неверковец Владимир Иванович, действующий от лица организации на основании Устава. Общество имеет круглую печать со своим полным фирменным наименованием, может иметь иные печати, угловой штамп, бланк, эмблему, торговые знаки, зарегистрированные в установленном порядке, а также иную символику и средства индивидуализации.

Основной целью деятельности ООО «Системная интеграция» является получение прибыли и удовлетворение общественных потребностей. В ООО «Системная интеграция» работают специалисты с высшим образованием и высоким уровнем квалификации, что обеспечивает реализацию целей и задач Общества, посредством использования персонала компании.

Существующей стратегией, соблюдение которой придерживается ООО «Системная интеграция» является стратегия минимизации издержек. Таким образом, деятельность организации направлена на сокращение издержек производства с целью создания конкурентного преимущества, что позволит увели-

чить конкурентоспособность организации.

Реализация стратегии минимизации издержек ООО «Системная интеграция» происходит посредством использования дешевой рабочей силы, а также использование недорогих материалов, что позволяет снижать себестоимость выполняемых услуг, а следовательно и окончательной цены.

Цель стратегии минимизации издержек заключается в поддержании преимущества перед конкурентами по затратам и получение большей прибыли. В таблице 2 приведем рыночные условия для стратегии минимизации издержек.

Таблица 2 – Рыночные условия для стратегии минимизации издержек в ООО «Системная интеграция»

Рыночные условия	Описание
1	2
Спрос на услуги высоко эластичен по цене и достаточно однороден	При изменении цены на 1 % можно с точностью определить изменение спроса на реализуемые услуги. Высокая эластичность спроса по цене на услуги ООО «Системная интеграция» обусловлена наличием высокого уровня конкуренции в отрасли, что позволяет потребителям приобрести услуги у другого поставщика. На высокую эластичность спроса оказывает влияние фактор времени, который предполагает наличие большого количества времени у потребителей перед приобретением услуг компании. Такое положение можно объяснить стремлением потребителей узнать как можно больше о компаниях отрасли информационных технологий, предлагаемых ими ценах, а также усилиях оплаты приобретаемых услуг. Это позволяет потребителям оценить зависимость цены и качества услуг.
2 Преобладание ценовой конкуренции	Наличие высокого уровня конкуренции в отрасли заставляет компанию разрабатывать грамотную ценовую политику, обеспечивающую покрытие издержек обращения и желаемый уровень прибыли, но также необходимо предложить потребителю более приемлемые условия, чем у конкурентов. Уровень цен на услуги в сфере информационных технологий зависит от затрат на конечный продукт, конечная цена которого включает в себя желаемый уровень прибыли. Поэтому в некоторых случаях невозможно снижение уровня цен в ООО «Системная интеграция» до уровня цен некоторых конкурентов в связи с более низким уровнем затрат у конкурентов
3 Наличие крупных покупателей, которые могут диктовать условия сделки, сбивая цену	ООО «Системная интеграция» имеет несколько крупных потребителей, которые обеспечивают компанию госзаказами. Для удержания таких заказчиков, компания применяет систему скидок. Такое решение руководства обусловлено основной целью деятельности компании – увеличение прибыли. Указанные заказчики приносят компании значительную долю выручки. Другими словами, крупные покупатели приносят внушительную прибыль организации. Поэтому ООО «Системная интеграция» предлагает таким заказчикам наиболее приемлемые условия.

1	2
4 Отраслевые услуги стандартизованы, заказчик может приобрести их у разных компаний	Указанное условие обусловлено наличием множества компаний в отрасли информационных технологий на территории области. С целью привлечения большего числа заказчиков, компания стремится к формированию наиболее приемлемой для заказчиков цены. Что в свою очередь предполагает обязательное снижение уровня издержек обращения.
5 Компания имеет доступ к источникам дешевых материалов, используемых при реализации услуг	ООО «Системная интеграция» длительное время сотрудничает с проверенными поставщиками, которые предоставляют компании материалы высокого качества по приемлемым ценам, что позволяет исследуемой организации устанавливать цены на реализуемые услуги меньше, чем у конкурентов. Это позволяет ООО «Системная интеграция» реализовывать цели стратегии минимизации издержек.

В компании реализуется система управления, позволяющая осуществлять методы управления в отношении финансовых ресурсов, персонала, информационных и других ресурсов.

Система управления ООО «Системная интеграция» представлена совокупностью технических и организационных методов и мер предназначенных для решения задач управления различными аспектами деятельности исследуемой организации. В качестве автоматизированной системы управления в ООО «Системная интеграция», используется система ERP (Enterprise Resource Planning). Данная система позволяет организовать и реализовать планирование основной деятельности, планирование службы сбыта, моделирование потока заказов и так далее. Система управления класса ERP являются системами, автоматизирующими все подразделения организации.

Высокий уровень конкурентоспособности компании определяется длительным периодом нахождения на рынке информационных технологий Амурской области (около 23 лет). Компания зарекомендовала себя с положительной стороны, реализуя услуги высокого качества. Покупателями и заказчиками ООО «Системная интеграция» являются, как правило, муниципальные учреждения и крупные организации различных сфер деятельности.

ООО «Системная интеграция» участвует в тендерах на выполнение государственных заказов, что обеспечивает Обществу стабильный уровень продаж

и устойчивый уровень прибыли.

2.2 Организационно-экономическая характеристика ООО «Системная интеграция»

Организационная структура управления ООО «Системная интеграция» имеет линейно-функциональный тип. В компании соблюдена четкая иерархия управления, что характерно для малого бизнеса с незначительной численностью персонала и небольшими объемами деятельности.

Организационная структура управления ООО «Системная интеграция» представлена на рисунке 4.



Рисунок 4 – Организационная структура управления
ООО «Системная интеграция»

В подчинении у генерального директора компании находятся: главный бухгалтер, начальник отдела продаж, начальник отдела монтажа. Для каждого сотрудника компании определены должностные обязанности, контроль за выполнением которых возложен на начальников соответствующих отделов.

Проведем оценку основных показателей деятельности ООО «Системная интеграция», таблица 3.

Наблюдается положительная динамика основных показателей деятельности ООО «Системная интеграция». Увеличение выручки на 64974 тыс. руб.

свидетельствует об увеличении объемов реализации продукции.

Таблица 3 – Оценка основных показателей деятельности ООО «Системная интеграция»

в тыс. руб.

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Изменения 2015 г. к 2013 г.	
				абсолютные, в тыс. руб.	относительные, в процентах
Выручка	109 542	134 254	174 516	64 974	37,23
Себестоимость продаж	80 019	97 631	125 281	45 262	36,13
Прибыль от продаж	15 979	17 524	19 043	3 064	16,09
Чистая прибыль	15 908	17 470	18 860	2 952	15,65
Собственный капитал, всего	785	785	785	-	-
в том числе: Уставный капитал	785	785	785	-	-
Заемный капитал, всего	817	807	1 057	240	22,71
в том числе: кредиторская задол- женность	817	807	1 057	240	22,71
Общая величина акти- вов	50 460	64 434	80 518	30 058	37,33
Оборотные активы, всего	49 165	57 252	73 323	24 158	32,95
в том числе: Дебиторская задолжен- ность	9 971	1 140	4 765	- 5 206	- 109,25
Внеоборотные активы, всего	1 295	7 182	7 195	5 900	82,00
в том числе: Основные средства	1 295	7 182	7 195	5 900	82,00

Отметим превышение темпов роста выручки над темпами роста себестоимости продаж, что говорит о снижении издержек на 1 рубль реализованной продукции и ведет к увеличению прибыли от реализации, изменение составило 3064 тыс. руб., что в относительном выражении составило 16,09 %. Отметим также положительную динамику чистой прибыли.

Рост стоимости внеоборотных средств на 5900 тыс. руб. свидетельствует о расширении производственных мощностей организации. Увеличение оборотных активов произошло в анализируемом периоде на 24158 тыс. руб. в основном за счет увеличения запасов, это говорит о затаривании складов организации, что не всегда положительно сказывается на деятельности компании. Фи-

финансирование ООО «Системная интеграция» осуществляется собственными и заемными средствами размер заемных средств почти в 1,5 раза превышает размер собственных, что может негативно отразиться на финансовой устойчивости организации.

Для характеристики объемов реализации услуг в ООО «Системная интеграция» в отношении физических и юридических лиц, представим в таблице 4 необходимые сведения.

Таблица 4 – Состав и структура выручки от реализации в ООО «Системная интеграция» за 2013 – 2015 гг.

Показатели	Состав, тыс. руб.			Структура, в процентах		
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Выручка от реализации услуг государственным учреждениям, всего	86312	103512	148936	78,79	77,10	85,34
в том числе:						
- выручка от реализации услуг монтаж СКС	63284	84307	115148	57,77	62,80	65,98
- выручка от реализации оборудования для СКС	23028	19 205	33788	21,02	14,30	19,36
Выручка от реализации услуг коммерческим организациям, всего	23230	30742	25580	21,21	22,90	14,66
в том числе:						
- выручка от реализации услуг монтаж СКС	14284	18294	17894	13,04	13,63	10,25
- выручка от реализации оборудования для СКС	8946	12448	7686	8,17	9,27	4,40
Итого	109542	134254	174516	100,00	100,00	100,00

Представленные в таблице 4 сведения позволяют сделать вывод о том, что наибольший удельный вес в структуре выручки от реализации приходится на услуги по монтажу СКС для государственных учреждений. Доля выручки от указанных услуг увеличилась в анализируемом периоде с 57,77 % в 2013 году до 65,98 % в 2015 году. Величина выручки от реализации услуг по монтажу СКС для коммерческих организаций увеличился в анализируемом периоде с 14 284 тыс. руб. в 2013 году до 17 894 тыс. руб. в 2015 году, удельный вес указанных услуг, напротив, снизился с 13,04 % в 2013 году до 10,25 % в 2015 году.

Анализ финансового положения организации позволяет выявить слабые

области деятельности организации с целью выявления направлений более детального анализа. Анализ платежеспособности ООО «Системная интеграция» представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Анализ платежеспособности ООО «Системная интеграция» за 2013 – 2015 гг.

Название коэффициента	Нормативное значение	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Изменение	
					2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2 - 0,7	2,8273	2,2974	1,8133	-0,5299	-0,4841
Коэффициент быстрой ликвидности	$\geq 0,2$	5,0814	3,0037	7,9155	-2,0777	4,9118
Коэффициент текущей ликвидности	2,0-2,5 Допустимое 1,0	69,369	70,9442	60,1775	1,5752	-10,7667
Доля оборотных средств в активах	Оценивается изменение в динамике	0,9106	0,8885	0,9743	-0,0221	0,0858
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	Не менее 0,1	0,9856	0,9859	0,9834	0,0003	-0,0025

Проведенный анализ платежеспособности свидетельствует, что ООО «Системная интеграция» является платежеспособной организацией. Об этом свидетельствует в первую очередь коэффициент абсолютной ликвидности, который находится выше нормативного предела и показывает, что 181,33 % краткосрочной задолженности может быть покрыта наиболее ликвидными активами в 2015 году, в 2013 и 2014 годах значение показателя несколько выше и равно соответственно 282,73 % и 229,74 %. Отметим превышение значением показателя нормативного значения, что свидетельствует о чрезмерно высоком значении наиболее ликвидных активов в ООО «Системная интеграция».

Коэффициент текущей ликвидности показывает, что в 2015 году на 7,9155 рублей финансовых ресурсов, вложенных в оборотные активы, приходится на 1 рубль текущих обязательств. Значение данного коэффициента также находится в пределах нормативного интервала. Коэффициент текущей ликвидности сви-

детельствует о наличии в ООО «Системная интеграция» достаточного количества условий для устойчивого развития деятельности.

Доля оборотных средств в активах показывает процентное соотношение оборотных средств в общей величине активов. Значение данного показателя составляет в 2013 году 91,06 %, к 2015 г. данный показатель составляет 97,43 %. Таким образом, наблюдается положительная тенденция в динамике данного показателя. Коэффициент обеспеченности собственными средствами показывает, что ООО «Системная интеграция» обладает необходимым количеством собственных оборотных средств, необходимых для его финансовой устойчивости. Таким образом, ООО «Системная интеграция» можно характеризовать как платежеспособное предприятие.

Далее проведем оценку финансового состояния ООО «Системная интеграция» с анализа платежеспособности, таблица 6.

Таблица 6 – Анализ финансовой устойчивости ООО «Системная интеграция»

Название коэффициента	Нормативное значение	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Изменение	
					2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.
Коэффициент автономии	0,6 – 0,7	0,9869	0,9875	0,9838	0,0006	-0,0037
Коэффициент финансового левериджа	Оценивается в динамике	0,0133	0,0127	0,0165	-0,0006	0,0038
Коэффициент маневренности собственных средств	> 0,6 – 0,8	0,9095	0,8871	0,9739	-0,0223	0,0868
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,8 – 0,9	0,9856	0,9859	0,9834	0,0003	-0,0025

Показатели финансовой устойчивости ООО «Системная интеграция» находятся выше нормативных значений, что предполагает высокий уровень финансовой устойчивости организации, но при этом отмечается слишком высокий размер собственных средств организации, что предполагает неэффективное их использование.

Коэффициента автономии говорит о независимости ООО «Системная интеграция» от внешних кредиторов и говорит о том, что не 1 рубль активов ор-

ганизации приходится 0,98 рублей собственных средств.

Коэффициент финансового левириджа показывает, что на 1 рубль собственных средств приходится 0,16 рублей заемных средств организации в 2015 году, что свидетельствует о финансовой независимости организации.

Коэффициент маневренности показывает возможность пополнять оборотные средства в случае необходимости за счет собственных источников. Коэффициент обеспеченности собственными средствами показывает наличие у организации собственных средств для финансирования текущей деятельности.

Анализ финансовой независимости ООО «Системная интеграция» показал, что организация финансово независима от внешних кредиторов и обладает необходимым размером собственных средств который слишком велик для анализируемой организации, что предполагает необходимость их инвестирования для получения дополнительного дохода от их использования.

Представленная экономическая характеристика деятельности ООО «Системная интеграция» позволила выявить следующие результаты. Наблюдается положительная динамика основных экономических показателей деятельности компании, что свидетельствует о расширении масштабов деятельности. Компания обладает необходимым запасом ликвидности и платежеспособности, что определяет возможность своевременного и полного погашения принятых на себя обязательств.

2.3 Особенности внешней и внутренней среды ООО «Системная интеграция» и требования к управлению персоналом

В первую очередь, проведем оценку внешней среды ООО «Системная интеграция». Вначале проведем анализ внешней среды ООО «Системная интеграция», воспользуемся моделью пяти сил Портера, которая включает в себя:

- анализ угрозы появления [продуктов-заменителей](#) и альтернативных услуг;
- анализ угрозы появления новых игроков;
- анализ рыночной власти поставщиков;
- анализ рыночной власти потребителей;

– анализ уровня [конкурентной борьбы](#).

Анализ угрозы появления [продуктов-заменителей](#) и альтернативных услуг. Продукты-заменители - это продукты, которые представляются другими, но на самом деле являются такими же, как и уже существующие. Они могут удовлетворить ту же самую потребность, что и настоящий продукт, и по этой причине представляют собой угрозу для производителей продуктов и провайдеров услуг.

Появление продуктов - заменителей на рынке информационных технологий не возможно. Сфера информационных технологий развивается достаточно быстрыми темпами и в настоящее время, невозможно представить себе жизнь современного человека без использования средств информационных технологий. В связи с чем, появление продуктов-заменителей на рынке информационных технологий невозможно. Появление альтернативных услуг также мало вероятно в сфере информационных технологий.

Анализ угрозы появления новых игроков. Конкуренция в сфере информационных технологий в Амурской области, и в частности в городе Благовещенске достаточно высока. Вход на рынок ничем не затруднен.

На сегодняшний день в сфере информационных технологий постоянно появляются новые организации, что повышает конкуренцию на рынке. Рынок услуг в сфере информационных технологий сформирован и близок к состоянию насыщения, поэтому угроза появления новых игроков на рынке достаточно велика. Для снижения указанной угрозы необходимо повышать конкурентоспособность компании с целью привлечения большего числа потребителей услуг.

Анализ рыночной власти поставщиков. Поставщики материалов для оказания услуг играют огромную роль в деятельности компании. При повышении цен на материалы возрастает себестоимость оказанных услуг, а следовательно и его стоимости. В связи с чем, возникает угроза потери части покупателей.

Отметим, что ООО «Системная интеграция» сотрудничает с проверенными поставщиками качественных материалов, что снижает риск угрозы рыночной власти поставщиков. Но необходимо сказать, что цены не стоят на месте и

с каждым годом возрастает цена на материалы, что в свою очередь ведет к увеличению стоимости услуг в сфере информационных технологий.

Анализ рыночной власти потребителей. Потребители на рынке информационных технологий играют не меньшую роль, чем поставщики. Напомним, что ООО «Системная интеграция» оказывает услуги по монтажу структурированных кабельных сетей не только коммерческим организациям, но и муниципальным учреждениям. Для выполнения государственных заказов, ООО «Системная интеграция» участвует в тендерах на выполнение государственных заказов, в связи с чем, компания стремится установить более приемлемые цены на выполняемые услуги, а также определить более оптимальные договорные условия для покупателей, с целью привлечения большего числа клиентов. Таким образом, имеется угроза рыночной власти потребителей для ООО «Системная интеграция».

Анализ уровня [конкурентной борьбы](#). Конкуренция на рынке информационных технологий достаточно велика, ведь в данный момент на рынке присутствует больше число компаний, многие из которых находятся на рынке не первый десяток лет и зарекомендовали себя как «проверенную» организацию, строго выполняющую договорные условия оказания услуг.

ООО «Системная интеграция» работает только с положительно зарекомендовавшими себя поставщиками. Также специалисты компании имеют необходимый уровень квалификации в сфере информационных технологий. Конкурентные преимущества компании повышают ее конкурентоспособность, но не снижают уровень конкуренции в отрасли из-за большого числа конкурентоспособных компаний в отрасли.

Проведенная оценка по модели пяти сил М. Портера позволила определить высокий уровень конкуренции в отрасли, что снижает угрозу появления новых игроков на рынке. Отметим высокий уровень конкурентоспособности ООО «Системная интеграция», что снижает уровень конкурентной борьбы по отношению к исследуемой организации. В ходе анализа была определена угроза рыночной власти поставщиков, что обуславливает зависимость исследуемой

организации от поставщиков компании. Также, компания в существенной степени зависима от потребителей, что определяет наличие угрозы со стороны потребителей.

Следующим этапом оценки внешней среды ООО «Системная интеграция» является оценка факторов внешней среды. Описание факторов внешней среды дает возможность выявить особенности социально-экономической среды, взаимодействие с которой оказывает прямое или косвенное воздействие на положение организации.

Описание факторов внешней среды косвенного воздействия включает обзор экономической ситуации в стране и отрасли, анализ политики, системы и масштабов государственного регулирования, оценку тенденций развития научно-технологических факторов, анализ социально-демографических, общественных факторов, влияющих на организацию. Изучение внешней среды ООО «Системная интеграция» будет проведена методом PEST-анализа.

PEST-анализ внешней среды ООО «Системная интеграция» приведен в таблице 7.

Таблица 7 - PEST-анализ внешней среды ООО «Системная интеграция»

Группа факторов	Факторы	Оценка учета фактора	Вес фактора	Вероятность возникновения	Влияние
1	2	3	4	5	6
Политические и правовые	Правительственная стабильность	3	0,062	+	+18,6
	Резкое обострение политической нестабильности	2	0,062	-	-12,4
	Совершенствование законов по регулированию транспортных услуг и тарифов	4	0,035	+	+14
	Отсутствие совершенствования законов в по регулированию транспортных услуг и тарифов	2	0,023	-	-4,6
Сумма					+15,6
Экономические	Увеличение денежных доходов населения и юридических лиц	3	0,062	+	+18,6
	Снижение денежных доходов населения и юридических лиц	2	0,062	-	-12,4
	Экономический кризис	2	0,047	-	-9,4
	Стабильность в экономике	3	0,058	+	+17,4
	Стабильное невысокое налогообложение	4	0,023	+	+9,2

	Нестабильность налоговой политики и высокое налоговое бремя	2	0,035	-	-7
--	---	---	-------	---	----

Продолжение таблицы 7

1	2	3	4	5	6
	Рост инфляции	5	0,031	-	-15,5
	Сохранение существующих темпов инфляции	1	0,054	+	+5,4
Сумма					+6,3
Социальные и культурные	Увеличение численности населения	4	0,043	+	+17,2
	Уменьшение численности населения	1	0,043	-	-4,3
	Высокий уровень благосостояния населения	1	0,062	+	+6,2
	Снижение уровня благосостояния и социальной защищенности населения	3	0,062	-	-18,6
	Развитие транспортной отрасли и транспортной инфраструктуры	4	0,07	+	+28
	Отсутствие развития транспортной отрасли и транспортной инфраструктуры	2	0,07	-	-14
Сумма					+14,5
Технологические	Общее развитие технологий ИТ (ноу-хау, сервис, проекты автоматизации)	4	0,048	+	+19,2
	Отсутствие общего развития ИТ (ноу-хау, сервис, проекты автоматизации)	1	0,048	-	-4,8
Сумма					+14,4

Оценка факторов внешней среды была проведена автором настоящей бакалаврской работы на основе исследований в отношении системы управления персоналом в ООО «Системная интеграция» за период с 2013 по 2015 года. Представленные результаты оценки являются отражением субъективного мнения автора настоящей работы.

Социо-культурные и технологические факторы оказывают положительное влияние на развитие рынка транспортных услуг, но оно менее значительное. Незначительное влияние на рынок транспортных услуг оказывают экономические факторы. Описание факторов внешней среды прямого воздействия предполагает анализ потребителей, поставщиков, посредников, собственников и конкурентов организации.

Далее проведем SWOT – анализ деятельности компании для идентификации ее сильных и слабых сторон, таблица 8.

Таблица 8 - SWOT – анализ ООО «Системная интеграция»

Возможности	Угрозы
1	2

- ускорение роста рынка - увеличение доли рынка	-ухудшение экономической ситуации в стране - рост конкурентоспособности компаний в
--	---

Продолжение таблицы 8

- выход на новые рынки сбыта - увеличение спроса на реализуемые услуги	отрасли - появление новых конкурентов - сокращение платежеспособного спроса населения - рост цен у поставщиков материалов
Сильные стороны	Слабые стороны
- наличие постоянных поставщиков - сплоченный коллектив - менее дорогое сырье и материалы	- износ производственных мощностей - недостаточный уровень конкурентоспособности компании - нехватка квалифицированных кадров

Проведенный SWOT – анализ свидетельствует о том, что ООО «Системная интеграция» обладает высоким уровнем конкурентоспособности, а следовательно имеет возможность привлечения новых клиентов и как следствие увеличения доли рынка. ООО «Системная интеграция» имеет определенные угрозы для развития своего бизнеса, что может неблагоприятно сказаться на деятельности организации. Поэтому руководству необходимо разработать политику, направленную на снижение указанных угроз.

Доля рынка предприятия не велика из-за наличия большого количества конкурентов. Но следует отметить, что ООО «Системная интеграция» твердо удерживает свои позиции на рынке за счет наличия следующих конкурентных преимуществ:

- строгое соблюдение договорных обязательств;
- качественное выполнение услуг;
- наличие высококвалифицированных специалистов компании;
- широкий спектр предоставляемых услуг;
- наличие регламентов выполнения услуг;
- ежегодное проведение аттестаций сотрудников;
- проведение обучающих занятий с целью повышения уровня квалификации сотрудников;
- большой опыт работы в организациях сферы информационных техноло-

гий начальников компании.

Конкурентные преимущества гарантируют компании увеличение ее конкурентоспособности по сравнению с конкурентами. Поэтому, любая компания стремиться к увеличению своих конкурентных преимуществ.

Персонал организации играет немаловажное значение для результатов ее деятельности. В связи с чем, необходимо провести анализ обеспеченности трудовыми ресурсами ООО «Системная интеграция», таблица 9.

Таблица 9 – Обеспеченность трудовыми ресурсами ООО «Системная интеграция» в 2013 - 2015 гг.

Категория персонала	Численность персонала, чел.			Структура персонала, в процентах		
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Руководители	4	4	4	16,67	16,00	14,81
Специалисты	6	7	7	25,00	28,00	25,93
Рабочие	14	14	16	58,33	56,00	59,26
Всего персонала	24	25	27	100,00	100,00	100,00

Анализируя обеспеченность трудовыми ресурсами ООО «Системная интеграция», можно сделать вывод о положительной динамике персонала компании. Численность руководителей осталась неизменной и составила 4 человека. Удельный вес руководителей компании снизился с 16,67 % в 2013 г. до 14,81 % в 2015 году, в связи с увеличением общей численности персонала. На рисунке 5 представим динамику численности персонала ООО «Системная интеграция» за 2013 – 2015 гг.

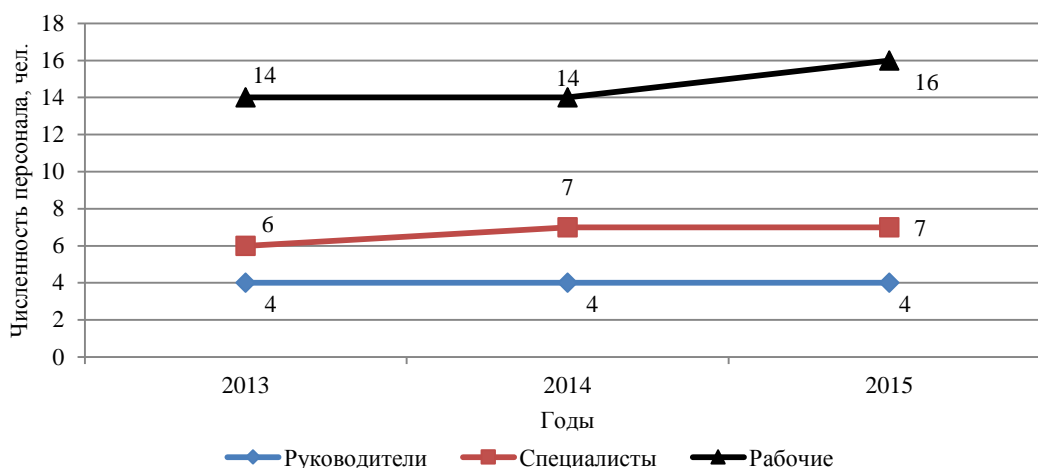


Рисунок 5 – Динамика численности персонала ООО «Системная интеграция» за

2013 – 2015 гг.

Отметим увеличение числа специалистов на 1 человека. Изменение удельного веса специалистов в общей структуре персонала ООО «Системная интеграция» произошло с 25,00 % в 2013 году до 25,93 % в 2015 году. Отметим увеличение численности рабочих с 14 человек в 2013 году до 16 человек в 2015 году. Также наблюдается увеличение удельного веса рабочих ООО «Системная интеграция» с 58,33 % в 2013 году до 59,26 % в 2015 году.

Представим на рисунке 6 структуру персонала ООО «Системная интеграция» за 2013 – 2015 гг.

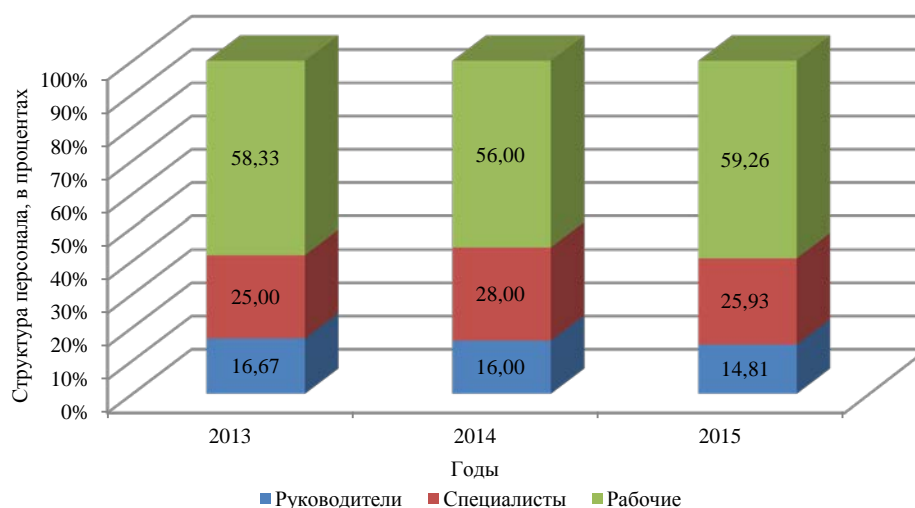


Рисунок 6 – Структура численности персонала ООО «Системная интеграция» за 2013 – 2015 гг.

Далее для более подробного анализа представим динамику и структуру численности персонала ООО «Системная интеграция» за 2013 – 2015 гг. Представим необходимые сведения в таблице 10.

Таблица 10 – Динамика и структура численности персонала ООО «Системная интеграция» за 2013 – 2015 гг.

Категория персонала	Численность персонала, чел.			Структура персонала, в процентах		
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.
До 25 лет	2	2	2	8,33	8,00	7,41
От 26 до 35 лет	14	14	15	58,33	56,00	55,56
От 36 до 45 лет	7	8	9	29,17	32,00	33,33
От 46 до 55 лет	1	1	1	4,17	4,00	3,70

От 56 лет	-	-	-	0,00	0,00	0,00
-----------	---	---	---	------	------	------

Наибольший удельный вес в структуре персонала ООО «Системная интеграция» занимают сотрудники в возрасте от 26 до 35 лет, что характеризует персонал компании, как преимущественно молодой. Доля сотрудников в указанной возрастной категории снизилась в общей структуре персонала компании с 58,33 % в 2013 году до 55,56 % в 2015 году. Доля сотрудников компании в возрастной категории от 36 до 45 лет увеличилась с 29,17 % в 2013 году до 33,33 % в 2015 году. На рисунке 7 представим структуру персонала ООО «Системная интеграция» по возрастному составу за 2013 – 2015 гг.

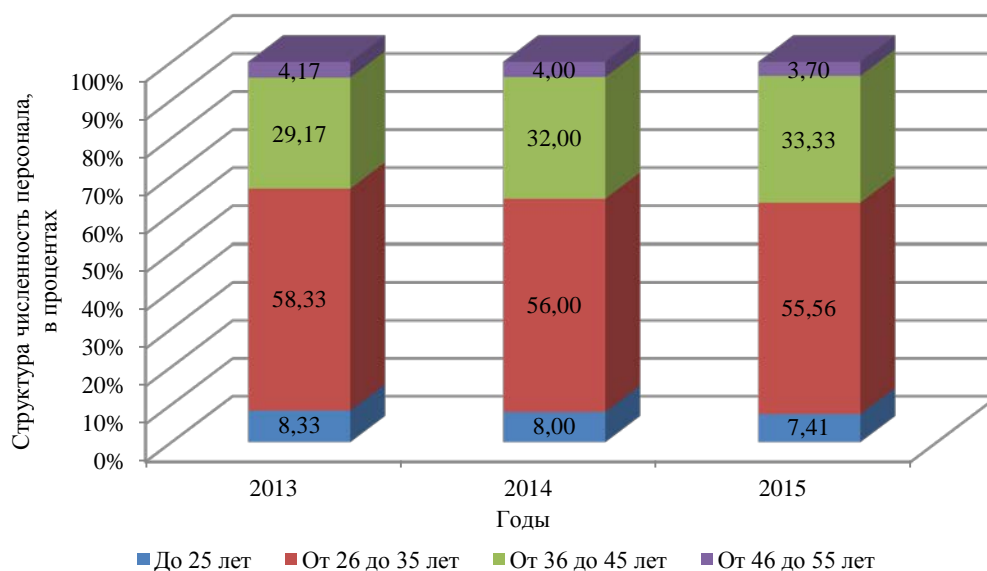


Рисунок 7 – Структура численности персонала ООО «Системная интеграция» по возрастному составу за 2013 – 2015 гг.

Представленные на рисунке 7 сведения наглядно изображают структуру численности персонала ООО «Системная интеграция» за 2013 – 2015 гг.

Исходя из цели и задач настоящей бакалаврской работы, следует рассмотреть требования компании к управлению персоналом. Основными требованиями, предъявляемыми к управлению персоналом в ООО «Системная интеграция», являются:

- соответствие квалификации сотрудников занимаемой должности;
- наличие системы обучения персонала при поступлении на работу;
- применение различных методов мотивации персонала (материальные и нема-

териальные);

- определение эффективности деятельности персонала;
- определение влияния работы сотрудников на эффективность деятельности компании.

Представим характеристику указанных требований в таблице 11.

Таблица 11 – Характеристика требований к управлению персоналом, используемых в ООО «Системная интеграция»

Требования к управлению персоналом	Характеристика выполнения требований
1	2
Соответствие квалификации сотрудников занимаемой должности	<p>При поступлении на работу в ООО «Системная интеграция», кандидаты на вакантную должность проходят собеседование, на основе результатов которого определяется возможность получения должности кандидатов. Отметим, что в ООО «Системная интеграция» отсутствует кадровый отдел, в связи с чем, собеседования проводят начальники отделов, в который требуется сотрудник.</p> <p>Результаты собеседования не могут дать полной оценки уровня квалификации кандидата, в связи с чем, определение уровня квалификации происходит на этапе выполнения должностных обязанностей сотрудником. При недостаточном уровне квалификации, персонал компании прилагает усилия, направленные на обучение сотрудника, что предполагает временные затраты.</p> <p>Данное требование не может быть соблюдено в полной мере в связи с невозможностью оценить в полной мере уровень квалификации сотрудников на этапе его поступления на работу.</p>
Наличие системы обучения персонала при поступлении на работу	<p>В ООО «Системная интеграция» отсутствует полноценная система обучения персонала. При поступлении руководство компании желает видеть в лице сотрудников высококвалифицированных специалистов, знающих особенности своей деятельности, и способных повысить результативность и эффективность деятельности компании.</p>
Применение различных методов мотивации персонала (материальные и нематериальные)	<p>В ООО «Системная интеграция» применяются как материальные, так и нематериальные методы стимулирования деятельности персонала. Для сотрудников бухгалтерии применяются исключительно нематериальные методы стимулирования. К сотрудника отдела продаж, в большей степени, применяются материальные методы стимулирования. Это обусловлено тем, что отдел продаж занимается поиском новых заказчиков, что обеспечивает компанию стабильным уровнем реализации услуг. Для сотрудников отдела монтажа применяются как материальные, так и нематериальные методы стимулирования, в равной степени. -</p>
Адаптация новых сотрудников	<p>Система обучения персонала в компании представлена знакомством нового сотрудника с особенностями деятельности, которое осуществляет, как правило, начальник отдела, в который принимается новый сотрудник, или другое должностное лицо.</p> <p>Таким образом, требование наличия системы обучения персонала выполняется в ООО «Системная интеграция» не в полной мере. По мнению автора настоящей бакалаврской работы, в исследуемой организации не обязательно создавать полноценную систему обучения персонала, достаточно принимать на работу специалистов с требуемым уровнем</p>

квалификации и проведения краткого обучения в части выполнения должностных обязанностей нового сотрудника.

Продолжение таблицы 11

1	2
Определение производительности труда	Данное требования является достаточно сложным для выполнения, что связано с субъективностью оценки эффективности деятельности персонала компании. Трудности заключаются в определении влияния факторов внешней и внутренней среды, влияющих на деятельность персонала, определения объемов выполненных работ и уровня трудовых затрат на их выполнение. Данной требование выполняется, как правило, на основе субъективной оценки деятельности персонала, что создает искаженные результаты оценки.
Определение влияния работы сотрудников на эффективность деятельности компании	Выполнение данного требования также предполагает наличие субъективной оценки, что создает искаженные результаты оценки. Трудности в реализации данного требования заключаются в сложности определения влияния деятельности сотрудников компании на результативность и эффективность ее деятельности в целом. Поэтому, оценка эффективности деятельности сотрудников должна осуществляться на основе нескольких групп показателей, включающих качественные и количественные показатели. Обобщая полученные результаты, можно получить полную картину об эффективности деятельности персонала компании.

Таким образом, требования к управлению персоналом в ООО «Системная интеграция» выполняются частично. Проведенная оценка показала высокий уровень конкурентоспособности ООО «Системная интеграция», что определяется наличием постоянных заказчиков и постоянных деловых отношений с контрагентами, обеспечивающих наличие стабильного уровня заказов, что положительным образом влияет на финансовый результат, а также стабильного уровня расходов, который обусловлен наличием постоянных поставщиков.

В настоящем разделе бакалаврской работы были рассмотрены требования ООО «Системная интеграция», предъявляемые к управлению персоналом.

Представленная характеристика этих требований показала не полное их соблюдение. От части это связано с отсутствием необходимости соблюдения определенных требований в полном объеме. Также указанная ситуация связана с трудностями, обусловленными определением эффективности деятельности сотрудников персонала и влиянием их работы на эффективность деятельности компании в целом.

2.4 Оценка действующей системы управления персоналом в ООО «Системная интеграция»

Анализ системы управления персоналом предприятия предполагает оценку факторов, определяющих результаты деятельности сотрудников. Также анализу должны подвергаться затраты, связанные с реализацией системы управления персоналом. Степень эффективности системы управления персоналом организации во многом определяется позицией руководства к рассматриваемой области. Каждый руководитель должен понимать значимость оценки системы управления персоналом и необходимость ее оценки. Оценка эффективности как система процедур, является способом, помогающим руководителю оценить качество системы управления персоналом в целом и свои профессиональные способности в частности и те недостатки в подготовке, которые соответственно можно определить как потребность в обучении, с целью повышения результативности работы.

В приложении Б представлена характеристика факторов, определяющих основные процессы работы с персоналом в ООО «Системная интеграция».

Представленная характеристика определяющих основные процессы работы с персоналом в ООО «Системная интеграция». Показала, что на предприятии ведется активная работа, направленная на реализацию мероприятий по достижению его целей и задач, посредством воздействия на персонал. Руководитель ООО «Системная интеграция» придерживается демократичного стиля руководства, которое предполагает коллективное принятие решений, доверие руководителя к сотрудникам, применение норм самодисциплины, соблюдение сотрудниками норм ответственности за осуществляемые ими должностные обязанности, ориентацию руководства на результат деятельности персонала. Использование данного стиля руководства позволяет усилить влияние на персонал организации и создать положительную атмосферу на предприятии.

Расчетом потребностей в кадрах и профессиональным подбором кадров занимается кадровый отдел. Указанные действия направлены на формирование полностью укомплектованного кадрового состава и обеспечении предприятия

высококвалифицированными специалистами.

Таким образом, мероприятия системы управления персоналом в ООО «Системная интеграция» привели к следующим результатам:

- соблюдение внутренних норм и регламентов сотрудниками предприятия;
- высокий уровень квалификации сотрудников;
- заинтересованность сотрудников в повышении эффективности своей деятельности.

Рассмотрим систему управления персоналом в ООО «Системная интеграция». Субъектом управления ООО «Системная интеграция» являются методы управления персоналом. В исследуемой организации, в наибольшей степени используются экономические методы, представленные материальным стимулированием. Для сотрудников ООО «Системная интеграция» разработана система премирования за качественные и количественные показатели деятельности. В отношении сотрудников, занимающихся монтажом структурированных кабельных сетей, предусмотрены премии как за количественные показатели (в расчет принимается объем работ, выполненный сотрудниками), так и за качественные показатели в работе (высокий уровень качества выполняемых функций). Такая же система премирования применяется в отношении сотрудников отдела продаж. При привлечении большего числа новых клиентов, по сравнению с запланированной величиной, для сотрудников организации, в конце месяца, определяется размер премии.

Для сотрудников административного персонала организации, применяются исключительно система премирования в отношении качественных показателей деятельности, в связи с наличием сложности при количественной оценке деятельности сотрудников.

В качестве субъекта управления персоналом ООО «Системная интеграция», можно выделить главного бухгалтера организации. Отметим, что в связи с небольшой численностью персонала ООО «Системная интеграция», функции кадровой службы осуществляет бухгалтерия организации. В связи с этим, в

обязанности бухгалтерии компании входит оценка деятельности персонала, что в первую очередь, используется для расчета заработной платы.

Объектом управления исследуемой организации, является персонал ООО «Системная интеграция». Персонал организации выступает в роли исполнителя функций, возложенных на них руководством компании. Отметим, что бухгалтерия ООО «Системная интеграция» выступает как в качестве субъекта, так и в качестве объекта управления.

Система управления персоналом ООО «Системная интеграция» включает в себя следующие стадии:

- формирование персонала;
- использование персонала;
- стабилизация персонала.

Проведем оценку каждой из указанной стадии управления исследуемой организации в таблице 12. Каждый элемент системы управления персоналом необходимо оценить, исходя из уровня использования (0 – не используется; 1 – редко; 2 – систематическое использование). Оценка проведена на основе результатов исследования системы управления персоналом ООО «Системная интеграция» и представляет собой субъективное мнение автора настоящей бакалаврской работы.

Таблица 12 – Оценка системы управления персоналом ООО «Системная интеграция» по стадиям

Элемент структуры	Состояние	Оценка в баллах
1	2	3
Формирование персонала		
- прогнозирование структуры персонала	Отсутствует	0
- определение потребности в персонале	Применяется при изменении численности, и реализации новых проектов	1
- планирование персонала	Применяется при изменении численности, и реализации новых проектов	1
- привлечение, подбор, расстановка персонала	Используется систематически	2
- заключение трудовых договоров и контрактов	Согласно Трудовому кодексу РФ	2

Продолжение таблицы 12

1	2	3
Итого		6
Среднее		1,20
Использование персонала		
- профессионально - квалификационное и должностное продвижение сотрудников (управление карьерой)	Используется редко (при ротации кадров)	0
- создание постоянных кадров	Организация стремится к созданию постоянства кадров	1
- улучшение морально - психологического климата	Реализация нематериальных методов стимулирования, а также использование других методов, позволяющих достичь указанной цели	0
Итого		3
Среднее		0,33
Стабилизация персонала		
- учет квалификации и профессиональных навыков с формированием банка данных	Используется редко	1
- оценка результатов труда для выявления потенциала каждого сотрудника	В связи со сложностями в оценки результатов труда каждого сотрудника, данное направление используется редко	1
- обучение, повышение квалификации в организации	Не используется	0
Итого		1
Среднее		0,67

Проведенная оценка системы управления персоналом в ООО «Системная интеграция» позволяет сделать вывод о том, что наиболее полным образом, система управления персоналом в исследуемой организации, развита на стадии формирования персонала. Наибольший балл получили процессы привлечения, подбора и расстановки персонала, а также заключения трудовых договоров и контрактов. Отметим, что определение потребности в персонале, а также планирование персонала в ООО «Системная интеграция» применяются при изменении численности, и реализации новых проектов.

Стадия использования персонала в исследуемой организации, развита менее всего. Исследуемая организация не стремится к созданию постоянных кадров и улучшению психологически-морального климата. Отметим, что в ООО «Системная интеграция» не отмечается стабильность коллектива, что не позво-

ляет повышать компетентность персонала организации в занимаемой должности, а также уровень профессиональных качеств.

С целью улучшения морально-психологического климата в ООО «Системная интеграция», могут быть использованы нематериальные методы стимулирования (тимбилдинг, корпоративные мероприятия). Данные методы позволят достичь сплоченности в коллективе. Стадия стабилизации персонала в ООО «Системная интеграция» развита наибольшим образом, чем ранее рассмотренная стадия. В ООО «Системная интеграция» достаточно редко осуществляет оценку труда сотрудников, в связи с наличием трудностей определения результатов труда конкретного сотрудника.

Таким образом, проведенный метод оценки позволил выявить, что наиболее проблемной стадией системы управления персоналом в ООО «Системная интеграция», является стадия использования персонала, что определяет направления совершенствования системы управления персоналом в ООО «Системная интеграция».

На эффективность системы управления персоналом существенное влияние оказывают методы управления персоналом. Для определения степени влияния таких методов, представим в таблице 13 необходимые для анализа сведения. Таким образом, в ООО «Системная интеграция», в большей степени, используются экономические методы. Удельный вес их использования составляет 44 %.

Руководство ООО «Системная интеграция» осуществляет также реализацию организационно-распорядительных методов управления. Реализация экономических и социально-психологических методов управления в компании возложена на менеджмент среднего звена.

Для оценки системы управления персоналом ООО «Системная интеграция», может быть использована методика, предложенная С.В. Шекшня. Данная методика была рассмотрена в первой главе настоящей бакалаврской работы. Результаты оценки представим в таблице 13. Оценку проведем с использованием балльной шкалы (1 – низкая оценка; 5 – высокая оценка).

Таблица 13 – Оценка системы управления персоналом в ООО «Системная интеграция» на основе методики С.В. Шекшня

Методы исследования	Критерии оценки	Описание	Оценка в баллах
Психологические	Удовлетворенность результатами работы персонала	Руководство ООО «Системная интеграция» удовлетворено результатами работы персонала	4
	Мотивация персонала	В организации, в большей степени применяются экономические методы стимулирования персонала	1
	Самооценка коллектива	Коллектив высоко оценивает результаты своей работы	3
	Авторитет руководителя	Генеральный директор организации не обладает необходимым авторитетом, что снижает эффективность системы управления персоналом	2
Итого			10
Среднее			2,50
Непсихологические (эффективность коллектива)	Действенность	Высокая эффективность работы персонала	5
	Качество	Качество работы персонала не всегда находится на высоком уровне	3
	Нововведения	Нововведения в системе управления персоналом не используются	1
	Экономичность	Затраты на содержание персонала соизмеримы с результативностью их работы	4
	Производительность	Наблюдается рост производительности труда	4
	Прибыльность	Наблюдается снижение прибыльности	3
Итого			20
Среднее			3,33

Проведенная оценка эффективности системы управления персоналом в ООО «Системная интеграция» показала, что в ООО «Системная интеграция», наибольшим образом используются непсихологические методы управления. Отметим, что в исследуемой организации наблюдается недостаточный уровень мотивации сотрудников, что определяет недостаточную эффективность применяемых методов управления персоналом. Также проведенная оценка показала недостаточный авторитет генерального директора ООО «Системная интеграция», что также снижает действенность применяемых методов управления персоналом в исследуемой организации. Указанные проблемы влияют на качество выполняемых сотрудниками ООО «Системная интеграция» работ, что сказа-

лось на снижении рентабельности деятельности организации в анализируемом периоде. На эффективность системы управления персоналом организации, существенным образом оказывают влияние применяемые методы управления. Проведем в таблице 14 оценку методов управления персоналом организации, используемой в ООО «Системная интеграция».

Таблица 14 – Характеристика степени использования различных методов управления персоналом в ООО «Системная интеграция»

Группа методов	Виды используемых методов	На каком уровне менеджмента используются	Уровень использования, в процентах
1 Организационно-распорядительные	- организационное проектирование	Высший	3
	- регламентирование	Высший и средний	8
	- нормирование	Средний	4
Итого организационно-распорядительные методы			15
2 Экономические	- материальное стимулирование	Высший	18
	- планирование экономических результатов	Высший и средний	12
	- контроль экономических показателей	Средний	14
Итого экономические методы			44
3 Социально - психологические	- моральное поощрение	Средний	15
	- социальное планирование	Высший и средний	5
	- убеждение	Средний	8
	- личный пример	Высший	6
	- регулирование межличностных отношений	Высший и средний	7
Итого социально психологические методы			41
Итого			100

Уровень использования методов управления персоналом в ООО «Системная интеграция» был определен на основе личной беседы с сотрудниками исследуемой компании и является отражением их субъективного мнения.

На систему управления персоналом значительное влияние оказывает применяемый стиль руководства. Определим стиль управления, которого придерживается генеральный директор ООО «Системная интеграция» – Неверковец Владимир Иванович. На практике, эффективность стилей управления пре-

имущественно оценивается эмпирически путем социологических исследований.

Оценка стиля управления генерального директора ООО «Системная интеграция» начнем с общей оценки по следующим характеристикам:

- повышенное внимание подчиненным;
- вежливое отношение к служащим;
- внимание к личным проблемам и амбициям подчиненных;
- главе администрации присущ мягкий характер;
- принятие решений осуществляется коллективно, с учетом мнения высшего руководства;
- делегирование полномочий;
- мягкость в общении с подчиненными;
- отсутствие грубого отношения к подчиненным;
- приказы доводятся до служащих в форме рекомендаций.

Таким образом, отмечается повышенное внимание генерального директора компании к личным проблемам подчиненным, что создает положительную атмосферу в компании. При этом, такая позиция руководителя ООО «Системная интеграция» может привести к наибольшему вниманию руководства к личным амбициям сотрудников, а основные цели и задачи администрации могут уйти на второй план, что представляет собой негативную тенденцию, сложившуюся в ООО «Системная интеграция».

Далее проведем расчет либерально-авторитарного коэффициента, с целью определения стиля управления генерального директора ООО «Системная интеграция». Расчет либерально-авторитарного коэффициента представим в таблице 14. Оценку проведем по трехбалльной шкале (1 – показатель выражен слабо, 2 – среднее значение показателя, 3 – показатель ярко выражен). Расчет либерально-авторитарного коэффициента определена на основе результатов личной беседы автора настоящей бакалаврской работы с сотрудниками ООО «Системная интеграция». Представление в таблице 15 сведения отражают субъективное мнение сотрудников ООО «Системная интеграция».

Таблица 15 - Расчет либерально-авторитарного коэффициента

Показатели	Значение показателя	Количество баллов
Авторитарные показатели	Тенденция утверждения Своего мнения с помощью приказа или угрозы наказания	1
	Более умеренная форма – без угрозы наказания, однако при нежелании выслушивать возражения	1
	Наиболее мягкая форма. Сопровождается рядом аргументов, создающих впечатление предварительного учета мнений	1
Итого авторитарные показатели		3
Либеральные показатели	Ограниченное согласие с пожеланиями и склонностями сотрудников	3
	Неограниченное и спонтанное согласие с высказанным мнением собеседника	3
Итого либеральные показатели		6

На основе сведений, представленных в таблице 20, произведем расчет административно-либерального показателя (ЛАП):

$$\text{ЛАП} = 6 : 3 = 2$$

Расчет административно-либерального показателя показал, что генеральному директору ООО «Системная интеграция» присущ либеральный стиль управления. Либерально-административный показатель имеет высокое значение, что свидетельствует о чрезмерном внимании генерального директора ООО «Системная интеграция» к проблемам сотрудников компании. Указанная ситуация может сказаться на снижении эффективности деятельности компании.

Для анализа стиля генерального директора ООО «Системная интеграция», представим необходимые сведения в таблице 16.

Таблица 16 – Оценка стиля управления генерального директора ООО «Системная интеграция»

Процесс	Авторитарный стиль		Руководство с участием сотрудников	
	Грубое принуждение Стиль 1	Мягкое принуждение Стиль 2	Поддержка Стиль 3	Коллегиальное руководство Стиль 4
1	2	3	4	5
Мотивация	-	-	-	-
Коммуникация	-	Редко используется	Вежливое обращение	-

Взаимодействие	-	Умеренно	Просьбы, рекомендации	-
----------------	---	----------	-----------------------	---

Продолжение таблицы 16

1	2	3	4	5
Принятие решения	-	-	-	Совместное решение
Задание цели	-	Рекомендательная форма, просьба	Совместное вынесение решения	-
Контроль	-	-	Делегирование полномочий	-

Таким образом, генеральному директору ООО «Системная интеграция» присущ третий стиль управления, характеризующийся:

- поддержкой служащих;
- делегированием полномочий;
- совместным принятием решений.

Далее проведем оценку управления генерального директора ООО «Системная интеграция» на основе методики Блейка-Моутона, рисунок 8.

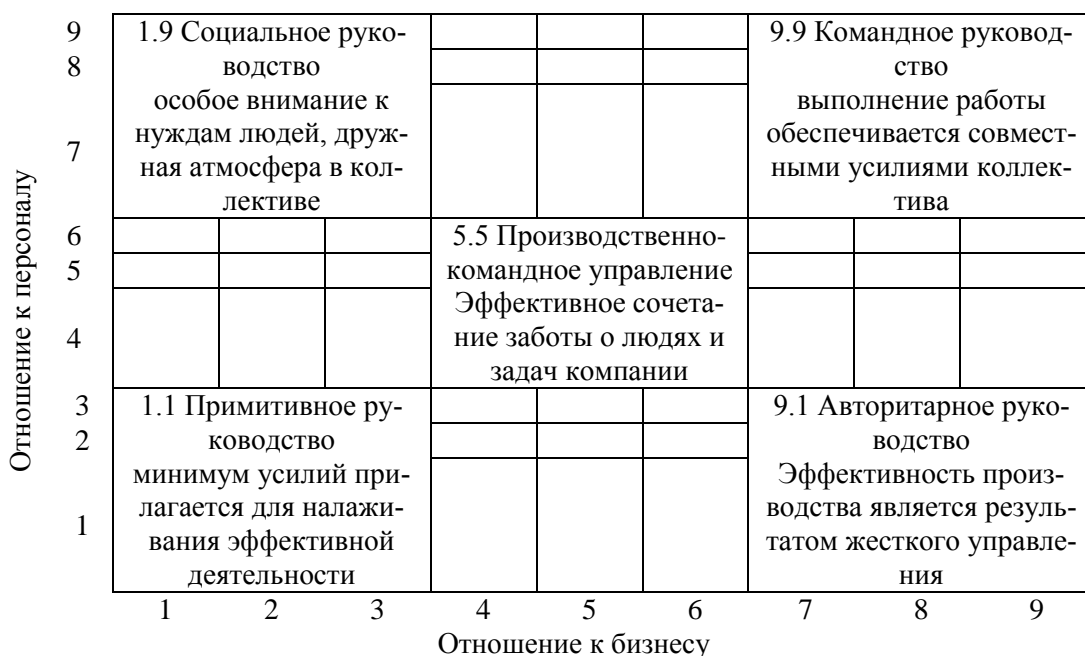


Рисунок 8 – Определение стиля генерального директора ООО «Системная интеграция» по решетке Блейка-Моутона

На основе проведенной оценки стиля управления генерального директора ООО «Системная интеграция», можно сделать вывод о либеральном стиле

управления руководителя компании. Стиль управления определен как социальное руководство, характеризующийся повышенной заботой о персонале администрации, что позволяет создать дружную атмосферу в исследуемой компании. Генеральный директор компании сосредоточивается на хороших, теплых человеческих взаимоотношениях, но мало заботится об эффективности выполнения заданий.

Оценка стиля управления генерального директора ООО «Системная интеграция» представлена на основе субъективного мнения автора бакалаврской работы, сформированного в ходе проведенного исследования в области управления персоналом. Отношение генерального директора компании к персоналу оценивается на 8 баллов, отношение к бизнесу оценивается на 3.

Таким образом, генерального директора ООО «Системная интеграция» уделяет особое внимание нуждам и потребностям своих подчиненных, чего нельзя сказать о задачах. Руководитель компании полагает, что основа успеха заложена в поддержании атмосферы доверия, взаимопонимания в коллективе. Такой руководитель, как правило, любим подчиненными, они готовы в трудную минуту поддержать своего лидера.

Текучесть кадров в компаниях с таким стилем управления очень низка, как, впрочем, и количество прогулов, а уровень удовлетворения трудом очень высок. К сожалению, излишняя доверчивость к подчиненным часто ведет к принятию половинчатых непродуманных решений, за счет этого страдает результативность и эффективность деятельности учреждения. Расторопные подчиненные весьма часто злоупотребляют доверием к себе либо даже стараются заменить собой мягкотелого лидера.

Проведенная оценка стиля управления генерального директора ООО «Системная интеграция» показала наличие следующих проблем:

- повышенное внимание руководителя компании к подчиненным, при отсутствии должного внимания к задачам и целям деятельности компании;
- делегирование полномочий сотрудниками далеко не всегда положительно сказывается на результатах деятельности компании;

- излишняя доверчивость руководителя компании к подчиненным;
- снижение эффективности деятельности, в связи с применением социального стиля руководства.

Выявленные проблемы негативным образом сказываются на результативности и эффективности деятельности ООО «Системная интеграция», и является обоснованием необходимости разработки и реализации мероприятий, направленных на совершенствование стиля управления генерального директора ООО «Системная интеграция», в качестве одного из мероприятий, направленных на повышение эффективности системы управления в исследуемой компании.

В настоящее время нет единой методики определения эффективности системы управления персоналом организации. Сложность заключается в том, что процесс трудовой деятельности персонала тесно связан с производственным процессом и его конечными результатами, социальной деятельностью общества, экономическим развитием предприятия и другими факторами. Это связано с невозможность применения количественных методов к системе управления, которая принципиально рассматривается с качественной точки зрения. Выделяют три основных подхода к оценке эффективности системы управления персоналом:

- 1) первый подход основывается на определении следующих показателей:
 - прибыль предприятия;
 - затраты на 1 рубль реализованной продукции;
 - уровень рентабельности;
 - дивиденды на 1 акцию.
- 2) второй подход основывается показатели, отражающие результативность и сложность труда персонала. К таким показателям относятся:
 - производительность труда (выработка на 1 рабочего;
 - общий фонд оплаты труда;
 - темпы роста производительности труда и заработной платы;
 - удельный вес заработной платы в себестоимости продукции.
- 3) третий подход основан на оценки показателей, отражающих организа-

цию и мотивацию труда. К таким показателям относятся:

- текучесть персонала;
- уровень квалификации;
- затрат на обучение персонала;
- расходы на социальные программы.

Проведем оценку системы управления персоналом, согласно представленным подходам.

В таблице 17 представим показатели, необходимые для оценки эффективности системы управления персоналом в ООО «Системная интеграция» за 2013 – 2015 гг., согласно первому подходу.

Отметим положительную динамику чистой прибыли ООО «Системная интеграция» в анализируемом периоде. Изменение показателя произошло на 2 952 тыс. руб., что свидетельствует об увеличении результативности деятельности исследуемого предприятия.

Таблица 17 – Оценка эффективности системы управления персоналом в ООО «Системная интеграция» за 2013 – 2015 гг., согласно первому подходу

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Изменения 2015 г. к 2013 г.
Чистая прибыль, тыс. руб.	15 908	17 470	18 860	2 952
Затраты на 1 рубль реализованной продукции, руб.	0,73	0,72	0,82	0,09
Рентабельность продаж, в процентах	26,95	27,28	28,21	1,26
Чистая рентабельность, в процентах	31,53	27,11	23,42	- 8,11

Отметим увеличение затрат на 1 рубль реализованной продукции. Изменение показателя произошло на 0,09 рублей в анализируемом периоде. Отметим также положительную динамику показателей рентабельности деятельности ООО «Системная интеграция». Увеличение рентабельности продаж произошло на 1,26 процентных пункта. Наблюдается снижение чистой рентабельности, которое произошло на 8,11 процентных пункта. Несмотря на положительную динамику показателей рентабельности деятельности ООО «Системная интеграция», рассмотренные показатели имеют недостаточные значения для положи-

тельной оценки эффективности системы управления персоналом в компании, согласно первому подходу.

Далее проведем оценку эффективности системы управления персоналом ООО «Системная интеграция», согласно второму подходу. Представим необходимые сведения в таблице 18.

Таблица 18 - Оценка эффективности системы управления персоналом в ООО «Системная интеграция» за 2013 – 2015 гг., согласно второму подходу

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Изменения 2015 г. к 2013 г.
Производительность труда (выработка на 1 работника), тыс. руб.	662,83	698,80	698,52	35,69
Общий фонд заработной платы, тыс. руб.	10 987	12 038	12 408	1 421
Темп роста производительности труда, в процентах	102,34	105,43	99,96	- 2,38
Темп роста заработной платы, в процентах	107,18	109,57	103,07	- 4,11
Удельный вес заработной платы в себестоимости продукции, в процентах	13,73	12,33	9,90	- 3,83

Наблюдается положительная динамика производительности труда в ООО «Системная интеграция» на 35,69 тыс. руб., что свидетельствует об увеличении объемов производства на одного сотрудника компании.

В связи с ростом численности персонала исследуемого компании, наблюдается увеличение фонда заработной платы на 1 421 тыс. руб.

Негативным образом систему управления персоналом ООО «Системная интеграция» характеризует темп роста производительности, который снизился в анализируемом периоде на 2,38 процентных пункта, темп роста заработной платы, который снизился на 4,11 процентных пункта, а также темп роста доли заработной платы в структуре себестоимости продукции, который снизился на 3,83 процентных пункта. Не смотря на отрицательную динамику указанных показателей, их значения положительным образом характеризуют систему управления персоналом ООО «Системная интеграция».

Далее проведем оценку системы управления персоналом ООО «Системная интеграция», согласно третьему подходу. Представим необходимые показатели в таблице 19. Наблюдается увеличение текучести персонала ООО «Си-

«Системная интеграция» в анализируемом периоде на 0,06, что является негативной тенденцией, сложившейся в обществе. Уровень квалификации персонала ООО «Системная интеграция» является стабильно высоким на протяжении всего исследуемого периода. Увеличение затрат на обучение сотрудников ООО «Системная интеграция» свидетельствует о совершенствовании системы управления персоналом в компании. Расходы на социальные программы в ООО «Системная интеграция» не осуществлялись в анализируемом периоде.

Таблица 19 - Оценка эффективности системы управления персоналом в ООО «Системная интеграция» за 2013 – 2015 гг., согласно третьему подходу

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Изменения 2015 г. к 2013 г.
Коэффициент текучести кадров	0,01	0,01	0,07	0,06
Уровень квалификации	высокий	высокий	высокий	-
Затраты на обучение сотрудников, тыс. руб.	154	249	256	102
Расходы на социальные программы, тыс. руб.	-	-	-	-

Таким образом, проведенная оценка эффективности системы управления персоналом в ООО «Системная интеграция» позволила выявить следующие результаты:

- увеличение затрат на 1 рубль реализованной продукции;
- увеличение производительности труда;
- превышение темпов роста производительности труда над темпами роста заработной платы;
- снижение удельного веса заработной платы в структуре себестоимости произведенной продукции;
- увеличение текучести персонала;
- стабильно высокий уровень квалификации персонала компании;
- увеличение затрат на обучение сотрудников.

Представим результаты анализа системы управления персоналом в ООО «Системная интеграция» в таблице 20.

Представленные результаты свидетельствуют о недостаточном уровне

эффективности системы управления персоналом в ООО «Системная интеграция», что определяет необходимость разработки мероприятий, направленных на совершенствование рассматриваемой системы.

Таблица 20 – Результаты анализа системы управления персоналом в ООО «Системная интеграция»

Показатели	Результаты оценки	Описание
увеличение затрат на 1 рубль реализованной продукции	-	Свидетельствует о снижении эффективности производственной деятельности
увеличение производительности труда	+	Свидетельствует о применении более современных технологий
превышение темпов роста производительности труда над темпами роста заработной платы	+	Свидетельствует об эффективности производственной деятельности
снижение удельного веса заработной платы в структуре себестоимости произведенной продукции	+	Свидетельствует об увеличении расходов на сырье и материалы в структуре себестоимости и применении более дешевой рабочей силы
увеличение текучести персонала	-	Свидетельствует о недостаточной эффективности системы управления персоналом
стабильно высокий уровень квалификации персонала предприятия	+	Свидетельствует о высоком уровне квалификации персонала и эффективности деятельности сотрудников предприятия
увеличение затрат на обучение сотрудников	+	Свидетельствует о повышении внимания руководства предприятия к уровню квалификации сотрудников и стремлении повысить эффективность системы управления персоналом

Оценка системы управления персоналом, проводимая в ООО «Системная интеграция» осуществляется на основе модели-эталона и шкалы результативности. Данная модель предполагает определение эффективности системы управления персоналом на основе установленных «эталонных» показателей.

Представим в таблице 20 результаты оценки эффективности системы управления персоналом, проведенной в ООО «Системная интеграция».

Напомним, что количественные показатели, характеризующие эффективность системы управления персоналом, такие как чистая прибыль и рентабельность, позволяют сделать вывод о недостаточном уровне указанных количественных показателей. Таким образом, в компании следует разработать меро-

приятия, направленные на достижение высоких значений количественных показателей эффективности системы управления персоналом.

Далее проведем анализ сильных и слабых сторон системы управления персоналом в ООО «Системная интеграция». Представим результаты анализа в таблице 21.

Таблица 21 – SWOT - анализ системы управления персоналом в ООО «Системная интеграция»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - применение эффективной системы управления персоналом; - постоянная оценка эффективности системы управления персоналом; - наличие системы повышения квалификации и переквалификации кадров; - постоянное совершенствование системы управления персонала; - совершенствование методик оценки системы управления персоналом; 	<ul style="list-style-type: none"> - низкие значения количественных показателей эффективности системы управления персоналом (чистая прибыль, рентабельность); - трудности в определении индивидуального вклада сотрудников в результаты деятельности компании; - недостаточное внимание руководства компании к системе управления персоналом; - руководитель придерживается либерального стиля управления;
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - совершенствование методов сбора исходной информации для оценки системы управления персоналом; - совершенствование методов оценки системы управления персоналом; - повышение значений количественных показателей эффективности системы управления персоналом; 	<ul style="list-style-type: none"> - снижение эффективности системы управления персоналом; - снижение значений количественных показателей системы управления персоналом; - снижение внимания директора компании к системе управления персоналом, что приведет к снижению эффективности деятельности Управления в целом;

Проведенный SWOT-анализ системы управления персоналом в ООО «Системная интеграция» показал наличие возможностей для развития и совершенствования системы управления персоналом, а также наличие ряда угроз, способных снизить эффективность деятельности персонала и всей организации в целом.

В процессе оценки работы персонала ООО «Системная интеграция», определяются числовые значения указанных показателей, на основе которых происходит оценка результатов работы персонала и расчет эффективности системы управления персоналом. Оценка системы управления персоналом является важным этапом на пути разработки мероприятий, направленных на совер-

шенствование системы управления персоналом в ООО «Системная интеграция». Немаловажное значение при изучении процессов управления персоналом в организации, играет оценка эффективности самого процесса. В связи с этим, представим на рисунке 9 процесс оценки эффективности системы управления персоналом в ООО «Системная интеграция».



Рисунок 9 – Процесс оценки эффективности системы управления персоналом в ООО «Системная интеграция»

Представленный процесс предполагает несколько этапов. В первую очередь, в ООО «Системная интеграция» определяются критерии оценки эффективности показателей работы персонала, среди которых выделяют количественные и качественные показатели.

Проведенная оценка процессов управления персоналом в ООО «Системная интеграция» позволила выявить, что проблемными зонами данного процес-

са являются процессы набора и подбора персонала.

В настоящей бакалаврской работе был проведен анализ системы управления персоналом в ООО «Системная интеграция», который выявил высокие требования к системе управления персоналом, позволяющей добиваться целей и задач деятельности организации, посредством использования персонала. Отметим, что анализ процессов управления персоналом в ООО «Системная интеграция» показал наличие проблемных областей, к которым относятся набор и отбор персонала.

Для проведения обобщающей оценки системы управления персоналом в ООО «Системная интеграция», проведем оценку рассматриваемой системы по критериям, представленным в таблице 22. Оценку критериев проведем методом экспертных оценок. В качестве экспертов выступают: генеральный директор (эксперт 1), главный бухгалтер (эксперт 2), начальник отдела продаж (эксперт 3), а также начальник отдела монтажа (эксперт 4). Оценку системы управления персоналом проведем по пятибалльной шкале (1 – недостаточная организация системы управления персоналом, согласно рассматриваемому критерию; 5 – достаточная организация системы управления персоналом, согласно рассматриваемому критерию).

Таблица 22 – Оценка системы управления персоналом в ООО «Системная интеграция» методом экспертных оценок

Критерии	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Итого
Масштаб управления персоналом	3	4	4	3	14
Обучение новых служащих	3	4	3	3	13
Сложность системы управления	2	3	2	1	8
Стиль руководителя	4	3	3	4	14
Контроль за оценкой результатов деятельности работников	3	2	3	3	11
Определение результатов деятельности служащих	4	3	4	4	15
Определение эффективности системы управления персоналом	4	5	4	4	17

Совершенствование системы управления персоналом	4	5	5	4	18
Итого	27	29	28	26	110

Проведенная оценка системы управления персоналом в ООО «Системная интеграция» методом экспертных оценок показала, что основными проблемами, требующими разработки мероприятий, направленных на их решение, являются:

- 1) недостатки обучения новых работников;
- 2) сложность системы управления персоналом;
- 3) недостаточный контроль за оценкой результатов деятельности работников.

Рассмотрим указанные проблемы подробнее.

Недостатки обучения персонала. Значимость квалификации и навыков работы персонала для деятельности организации имеет далеко не последнее значение. Неквалифицированный персонал может только создать трудности в ходе осуществления своей финансово-хозяйственной деятельностью предприятием.

Большинство сотрудников ООО «Системная интеграция», поступая на работу, не имеют необходимых навыков работы, что обусловлено особенностями деятельности организации. Как было указано выше, обучение сотрудников организации включает в себя ряд составляющих, но при этом, в процессе обучения сотрудников, невозможно уделить внимания всем особенностям деятельности ООО «Системная интеграция». Данная ситуация обуславливает необходимость самообучения сотрудников ООО «Системная интеграция».

Сложность системы управления персоналом. Указанная проблема заключается в отсутствии единой политики управления персоналом. В ООО «Системная интеграция» отсутствуют единые принятые подходы и принципы к управлению персоналом.

Рассматриваемая проблема также имеет отношение к имеющему место в организации дублированию должностных обязанностей, что связано с отсутствием четкой политики управления персоналом и невниманием генерального

директора компании к значимости реализации мер системы управления персоналом. Дублирование должностных обязанностей сотрудниками ООО «Системная интеграция» создает дополнительные трудности при разграничении ответственности за выполненные обязанности. При обнаружении ошибок в ходе выполнения работ, ответственность за ненадлежащее выполнение обязанностей, может понести не конкретный сотрудник, а целый отдел. Такое положение дел вносит негативное настроение сотрудников в деятельность организации, что также сказывается на эффективности деятельности учреждения.

Отсутствие четкой политики управления персоналом создает дополнительные сложности в работе кадрового отдела, а также самих штатных работников организации.

Низкий уровень мотивации персонала. Как уже было сказано выше, проблема кадров в ООО «Системная интеграция» стоит особо остро. Штатные сотрудники ООО «Системная интеграция» не стремятся самостоятельно повышать уровень теоретических знаний и практических навыков, в следствие отсутствия мотивирующего фактора, который должен исходить от генерального директора компании. Сотрудники ООО «Системная интеграция» не стремятся к более качественному, по сравнению с текущим, уровню исполнения своих должностных обязанностей.

Причиной возникновения названной проблемы является отсутствие политики управления персоналом в ООО «Системная интеграция», что сказывается на уровне исполнения сотрудниками своих должностных обязанностей. Выявленные внутренние проблемы в деятельности ООО «Системная интеграция» имеют причины возникновения и последствия их наличия на предприятии. В таблице 23 отразим причинно-следственную связь внутренних проблем в деятельности ООО «Системная интеграция».

Таблица 23 - Причинно-следственная связь внутренних проблем ООО «Системная интеграция»

Проблема	Причина	Следствие
1	2	3
1 Недостатки си-	- отсутствие политики управления персо-	- снижение эффективно-

стемы обучения персонала	<p>налом в части обучения вновь прибывших и уже имеющих сотрудников;</p> <ul style="list-style-type: none"> - отсутствие политики управления персоналом в части необходимого уровня квалификации; - недостаточный уровень квалификации штатных сотрудников организации; - невозможность перенятия опыта новыми сотрудниками; 	<p>сти и результативности деятельности организации;</p> <ul style="list-style-type: none"> - недостаточный уровень качества выполнения работ;
--------------------------	---	--

Продолжение таблицы 23

1	2	3
2 Сложность системы управления персоналом	<ul style="list-style-type: none"> - отсутствие четкой политики управления персоналом; - отсутствие утвержденных принципов и подходов к управлению персоналом; - многочисленный штат сотрудников; - дублирование должностей; 	<ul style="list-style-type: none"> - невыполнение персоналом организации своих должностных обязанностей в полной мере; - невозможность надлежащего контроля за выполнением должностных обязанностей сотрудниками организации;
3 Низкий уровень мотивации сотрудников предприятия	<ul style="list-style-type: none"> - отсутствие четкой политики управления персоналом; - отсутствие необходимого контроля за исполнением должностных обязанностей персоналом; - дублирование должностей; 	<ul style="list-style-type: none"> - невыполнение персоналом организации своих должностных обязанностей в полной мере; - некачественное выполнение работ; - несвоевременное выполнение работ;

Негативными последствиями выявленных проблем в ООО «Системная интеграция», являются:

- снижение эффективности и результативности деятельности организации;
- невыполнение персоналом предприятия своих должностных обязанностей в полной мере;
- невозможность надлежащего контроля за выполнением должностных обязанностей сотрудниками организации.

Необходимость решения проблем, связанных с системой управления персоналом в ООО «Системная интеграция», обусловлена значимостью создания эффективной системы управления персоналом для организации. Персонал организации является одним из наиболее значимых ресурсов, позволяющих фи-

нансово-хозяйствующем субъекту достигать поставленных целей.

В заключении второй главы бакалаврской работы необходимо отметить, что проведенная оценка системы управления персоналом ООО «Системная интеграция» позволила выявить проблемы, требующие разработки мероприятий, направленных на их решение.

Оценка эффективности системы управления персоналом в ООО «Системная интеграция» позволила выявить высокие качественные показатели, позволяющие добиваться целей и задач деятельности компании, посредством использования персонала. Оценка количественных показателей, характеризующих эффективность системы управления персоналом, показала недостаточный уровень указанных количественных показателей. Таким образом, в компании следует разработать мероприятия, направленные на достижение высоких значений количественных показателей эффективности системы управления персоналом.

Степень эффективности системы управления персоналом ООО «Системная интеграция» во многом определяется позицией руководства к рассматриваемой области. Каждый руководитель организации должен понимать значимость оценки системы управления персоналом и необходимость ее оценки. Оценка эффективности как система процедур, является способом, помогающим руководителю оценить качество системы управления персоналом в целом и свои профессиональные способности в частности и те недостатки в подготовке, которые соответственно можно определить как потребность в обучении, с целью повышения результативности работы.

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «СИСТЕМНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ»

3.1 Обоснование необходимости совершенствования системы управления персоналом в ООО «Системная интеграция»

Значимость системы управления персоналом определяется важностью повышения эффективности деятельности организации, с помощью повышения эффективности деятельности персонала.

Проведенная оценка системы управления персоналом в ООО «Системная интеграция» позволила определить проблемы, негативно влияющие на эффективность системы управления персоналом, а также эффективность организации в целом. Основными проблемами системы управления персоналом в ООО «Системная интеграция», являются:

- 1) недостатки обучения персонала;
- 2) сложность системы управления персоналом;
- 3) низкий уровень мотивации персонала.

С целью проектирования процесса повышения мотивации рабочего персонала в ООО «Системная интеграция», необходимо структурировать проблему низкого уровня мотивации персонала в анализируемой организации (таблица 24).

Таблица 24 – Структуризация приоритетной проблемы: низкого уровня мотивации

Структуризация проблемы	Варианты решения	Анализ информационных источников	Затраты времени, дни	Оценка экспертов (приоритет)
1	2	3	4	5
1 Несовершенство системы управления персоналом	Создание ответственной группы лиц за оптимизацию системы управления персоналом. Предполагается, что на предприятии необходимо определить направления совершенствования системы управления	Методика управления персоналом, принятая на предприятии; Перечень должностных обязанностей сотрудников; Информация о системе управления	15	Высокий

1	2	3	4	5
	персоналом, выявить наиболее проблемные области. Также необходимо создать систему премирования для мотивации персонала.	персоналом, полученная от сотрудников кадровой службы;		
2 Отсутствие политики управления персоналом	Создание политики управления персоналом, определяющей следующие основные аспекты: - планирование человеческих ресурсов; - создание должностного регламента; - обучение новых сотрудников; - подходы к техническому обучению персонала; - возможность ротации кадров; - разработка программы повышения квалификации сотрудников;	Методика управления персоналом, принятая в компании; Перечень должностных обязанностей сотрудников; Сведения о квалификации сотрудников;	45	Высокий
3 Отсутствие системы мотивации рабочего персонала	Создание системы мотивации рабочего персонала предприятия, направленного на качественного и своевременное выполнение принятых на себя сотрудниками должностных обязанностей.	Перечень должностных обязанностей сотрудников; Объем работ, выполняемый работниками предприятия; Информация о результатах выполненных работ;	30	Низкий

Наличие указанных проблем снижает эффективность деятельности ООО «Системная интеграция в целом», что определяет необходимость совершенствования системы управления персоналом в исследуемой организации.

Решение указанных проблем должно исходить из причин их возникновения и эффективности реализации мер по их решению. С целью выполнения поставленных задач настоящей бакалаврской работы и реализации ее цели, проведем в таблице 25 оценку выявленных ранее проблем в ООО «Системная интеграция» с использованием разрешающей способности. Используем для этого следующие условные обозначения:

- 1 - недостатки технического обучения персонала;
- 2 - сложность системы управления персоналом;
- 3 - низкий уровень мотивации персонала.

Таблица 25 - Определение разрешающей способности

Проблема	1	2	3	Итого
1	х	5	1	6
2	4	х	5	12
3	4	5	х	13
Итого	11	11	7	х

На основе проведенной оценки внутренних проблем ООО «Системная интеграция», можно сделать вывод о том, что наибольшей разрешающей способностью обладает проблема низкого уровня мотивации персонала организации. То есть, решение указанной проблемы позволит разрешить другие внутренние проблемы, связанные с деятельностью компании.

Далее необходимо провести итоговую оценку проблем ООО «Системная интеграция», связанных с управлением персоналом (таблица 26).

Таблица 26 – Итоговая оценка внутренних проблем

Проблемы	Критерии				
	динамика	значимость	разрешающая способность	общий балл	ранг
1	стабильная	4	6	24	3
2	положительная	5	12	60	2
3	стабильная	5	13	75	1

Проведенная итоговая оценка проблем, связанных с системой управления персоналом в ООО «Системная интеграция» показала, что наиболее приоритетной проблемой является низкий уровень мотивации персонала организации. Решение указанной проблемы положительно отразится на разрешении других рассмотренных выше проблемах ООО «Системная интеграция».

Рассмотрим приоритетную проблему в системе управления персоналом ООО «Системная интеграция». Существующая в ООО «Системная интеграция» система мотивации персонала направлена на повышение заинтересованности персонала организации в повышении производительности труда, для достиже-

ния цели и задач деятельности компании. Отметим, что под материальной системой мотивации понимаются такие поощрения, которые выдаются сотруднику в виде наличных или безналичных средств, при этом такие поощрения требуют затрат со стороны организации.

Рассмотрим положительные и отрицательные стороны системы материальной мотивации сотрудников, применяемой в ООО «Системная интеграция» (таблица 27).

Таблица 27 – Отрицательные и положительные стороны системы материальной мотивации персонала ООО «Системная интеграция»

Положительные стороны	Отрицательные стороны
1 Стремление сотрудников организации выполнять качественные показатели туда. 2 Стремление сотрудников организации выполнять количественные показатели туда. 3 Материальная удовлетворенность персонала организации. 4 Нематериальная удовлетворенность персонала организации достигнутыми результатами. 5 Сокращение текучести кадров за счет удовлетворенности персонала организации.	1 Финансовые затраты организации. 2 Стремление сотрудников больше зарабатывать, а не совершенствовать свои профессиональные знания и навыки. 3 Субъективная оценка результатов персонала организации при определении качественных результатов. 4 Материальная система мотивации персонала может быть причиной ухудшения отношений в коллективе из-за субъективности оценки достигнутых сотрудниками показателей.

Наличие материальной системы мотивации руководителей и специалистов ООО «Системная интеграция» создает желание сотрудников достигать определенные качественные и количественные показатели в своей деятельности. Оценка количественных показателей деятельности проводится на основе результатов, имеющих цифровое измерение. К таким показателям можно отнести:

- количество оказанных услуг одним сотрудником;
- время, затраченное сотрудником на выполнение одной операции;
- количество ошибок одного сотрудника за определенный период времени;
- количество нареканий со стороны сотрудников организации;
- количество выговоров сотрудникам организации.

Указанные количественные показатели деятельности проще оценить, нежели качественные. Качественными показателями деятельности сотрудников

ООО «Системная интеграция», являются:

- качество выполняемых обязанностей сотрудниками (наличие ошибок и их влияние на деятельность организации);
- совершенствование сотрудниками организации способов обработки и передачи информации;
- совершенствование сотрудниками организации методов выполнения возложенных на них должностных обязанностей;
- наличие нареканий со стороны сотрудников и их влияние на деятельности ООО «Системная интеграция»;
- наличие выговоров сотрудникам и их влияние на деятельности ООО «Системная интеграция».

Качественные показатели деятельности сотрудников ООО «Системная интеграция» должны оцениваться комплексно, также необходима оценка влияния выше рассмотренных показателей на деятельность организации в целом.

Отметим, что применение в качестве системы мотивации персонала ООО «Системная интеграция» исключительно материального стимулирования может привести к разрозненности в деятельности сотрудников. Каждый будет стремиться выполнить более качественно должностные обязанности, возложенные на конкретного сотрудника компании. При этом, цель создания сплоченного коллектива, в котором сотрудники помогают друг другу и стремятся достичь в первую очередь целей деятельности компании, отходит на дальний план.

Проведенный анализ деятельности системы мотивации ООО «Системная интеграция», позволил сделать следующие выводы:

- 1) применение в основном материального стимулирования;
- 2) отсутствие сплоченного коллектива в организации;
- 3) стремление сотрудников к достижению собственных результатов без учета результатов коллектива в целом;
- 4) необходимость совершенствования системы мотивации организации с целью создания нематериального стимулирования персонала.

Таким образом, основной проблемой, которая должна быть решена в про-

цессе совершенствования стратегии мотивации сотрудников УФМС России по Амурской области является организация сплоченного коллектива, с целью создания дополнительного мотивирующего фактора в работе специалистов.

На основе выше сказанного следует отметить, что совершенствование системы мотивации в ООО «Системная интеграция» должно быть направлено на создание и внедрение нематериальных методов стимулирования деятельности сотрудников ООО «Системная интеграция».

3.2 Разработка мероприятий, направленных на совершенствование системы управления персоналом в ООО «Системная интеграция»

Основной целью системы мотивации ООО «Системная интеграция» является достижение целей деятельности организации, посредством увеличения производительности труда и эффективности деятельности исследуемой организации. Для реализации указанной цели, выделены следующие задачи:

- повышение квалификации, а также теоретических знаний и практических навыков работы сотрудников компании;
- реализация мероприятий, направленных на достижение необходимого уровня теоретических знаний и практических навыков работы сотрудников компании;
- отказ от возможности сокращения списочного штата сотрудников компании, в случае проведения мероприятий, направленных на оптимизацию структуры ООО «Системная интеграция»;
- совершенствование системы управления персоналом, посредством разработки и реализации мероприятий, направленных на повышение эффективности деятельности сотрудников компании.

Разрабатываемые в настоящей бакалаврской работе направления совершенствования стратегии мотивации сотрудников ООО «Системная интеграция», должны согласовываться с действующей системой управления персоналом. Также, предлагаемые мероприятия должны быть направлены на решение выявленных в ходе анализа системы управления персоналом проблем.

Способы нематериальной мотивации должны иметь следующие направ-

ления:

- способы нематериальной мотивации должны решать оперативные (тактические) задачи деятельности организации;
- способы нематериальной мотивации должны охватывать все группы сотрудников компании;
- способы нематериальной мотивации должны учитывать этап развития, на котором в данный момент находится компании;
- определение наиболее приемлемого способа мотивации сотрудников для исследуемой организации;
- разработка и внедрение новых способов нематериальной мотивации.

Данные направления должны быть учтены при разработке направлений совершенствования системы управления персоналом в организации. Для этого, представим в таблице 28 характеристику представленных направлений совершенствования системы нематериальной мотивации.

Таблица 28 - Направления совершенствования системы управления персоналом в организации

Направления совершенствования системы нематериальной мотивации	Характеристика направлений
1	2
Способы нематериальной мотивации должны решать оперативные (тактические) задачи деятельности организации	Способы нематериальной мотивации должны быть в первую очередь направлены на решение краткосрочных (тактических) целей и задач деятельности организации. В настоящее время, ООО «Системная интеграция» стремится принять участие в наибольшем количестве тендеров на установку и монтаж компьютерных сетей. Таким образом, разрабатываемые в рамках настоящей бакалаврской работы способы нематериальной мотивации, должны быть направлены, в первую очередь, на достижение указанной цели. Для наиболее качественного выполнения работ по установке и монтаж компьютерных сетей (при участии в тендерах), персонал компании должен обладать требуемым уровнем квалификации. Проведенная оценка показала, что не все сотрудники ООО «Системная интеграция» имеют необходимый уровень теоретических знаний и практических навыков, в связи с чем, в качестве мероприятия, направленного на совершенствование системы нематериальной мотивации сотрудников в рамках рассматриваемого направления, может быть внедрена система повышения квалификации в организации.

Продолжение таблицы 28

1	2
Способы нематериальной мотивации должны охватывать все группы сотрудников компании	Как правило, способы нематериальной мотивации направлены, в первую очередь, на мотивацию сотрудников, приносящих прибыль. При этом, не стоит забывать про административный персонал (бухгалтерия, кадровый отдел, юридический отдел и другие), приносящие косвенный доход компании. Таким образом сотрудники также должны быть мотивированы на достижение наивысших результатов. Учитывая небольшие масштабы деятельности ООО «Системная интеграция», возможность применения данного направления сводится к максимальному значению. В компаниях малого бизнеса, где руководство «наизусть» знает каждого сотрудника, применить способы нематериальной мотивации для каждого сотрудника не представит особого труда. Также возможно разработать нематериальные стимулы для каждого сотрудника или для групп сотрудников, имеющих общие цели.
Способы нематериальной мотивации должны учитывать этап развития, на котором в данный момент находится компания	На каждом этапе развития организации, определяются стратегические и тактические цели и задачи, характерные непосредственно для определенного этапа развития финансово-хозяйствующего субъекта. Способы нематериальной мотивации должны быть разработаны для достижения таких целей и задач.
Определение наиболее приемлемого способа мотивации сотрудников для исследуемой организации	Разработка и применение определенного способа нематериальной мотивации должны учитывать особенности отрасли, в которой осуществляет свою деятельность компания, особенности деятельности самой компании, а также личные цели и задачи сотрудников организации. Способы нематериальной мотивации должны быть направлены на максимальное достижение целей и задач деятельности компании, что возможно с помощью применения именно таких методов мотивации, которые подвигнут персонал компании на достижение максимально высоких результатов.

Представленные направления совершенствования системы нематериальной мотивации должны быть учтены при разработке мероприятий, направленных на совершенствование системы управления персоналом в ООО «Системная интеграция».

Отметим, что финансовые затраты на реализацию предложенного мероприятия определены исходя из величины денежных средств, которые организация готова выделить на рассматриваемое мероприятие. Указанные сведения получены у сотрудников ООО «Системная интеграция».

Представленная характеристика направлений совершенствования системы нематериального стимулирования в ООО «Системная интеграция» позволяет сделать вывод о том, что разрабатываемые направления должны охватывать всех сотрудников компании, также должны быть учтены личные качества со-

трудников компании, что позволит выбрать наиболее приемлемый способ мотивации для сотрудников, что наиболее положительным образом отразится на эффективности деятельности персонала ООО «Системная интеграция».

В качестве основных мероприятий, направленных на повышение эффективности системы мотивации персонала в ООО «Системная интеграция», могут быть предложены:

- внедрение нематериальных стимулов (выездные мероприятия, корпоративы);
- проведение тимбилдингов и тренингов;
- реализация программы повышения квалификации для сотрудников;
- создание системы оценки деятельности сотрудников компании.

Рассмотрим указанные мероприятия подробнее.

Организация и реализация выездных мероприятий предполагает следующие шаги:

- определение конкретных дат для проведения выездных мероприятий;
- определение места организации выездных мероприятий;
- определение длительности выездных мероприятий;
- назначение ответственных лиц для проведения выездных мероприятий;
- определение затрат на проведение выездных мероприятий.

Выездные мероприятия для сотрудников ООО «Системная интеграция» призваны создать дружественную атмосферу в компании. Сотрудники различных учреждений могут быть мотивированы для повышения эффективности своей деятельности не только посредством материального премирования, но и с помощью создания сплоченного коллектива, в котором специалисты помогают друг другу с целью реализации задач, поставленных перед Управлением. К тому же, реализация предложенного мероприятия позволит сотрудникам перенимать опыт друг друга с помощью укрепления дружеских отношений в коллективе.

Организация и проведение тренингов и тимбилдингов предполагает реализацию следующих шагов:

- определение круга лиц, для которых будут проведены тренинги;
- определение места проведения тренингов;
- определение конкретных дат для проведения тренингов;
- определение длительности проведения тренингов;
- определение целей и задач тренингов;
- оценка результатов тренингов после их реализации.

Целью проведения тренингов и тимбилдингов является развитие профессиональных знаний и практических сотрудников ООО «Системная интеграция». Тренинги являются формой активного обучения сотрудников учреждений, а также имеют социальную направленность.

Тренинги и тимбилдинги, предлагаемые для реализации в ООО «Системная интеграция» в рамках настоящей бакалаврской работы, являются корпоративными тренингами. Целью корпоративных тренингов является развитие навыков специалистов компании для успешного выполнения задач ООО «Системная интеграция». Корпоративные тренинги охватывают все аспекты деятельности учреждения и требуют комплексного подхода.

Предполагается, что проведение тренингов будет осуществляться сторонними специалистами. В последующем, тренинги могут быть проведены начальниками отделов ООО «Системная интеграция» с целью передачи опыта специалистам.

К тому же, в качестве мероприятия, предлагаемого в рамках настоящей бакалаврской работы могут быть рассмотрены тренинги для молодых специалистов. Таким тренинги могут быть реализованы как начальниками отделов, так и рядовыми специалистами, зарекомендовавшими себя в профессиональной деятельности с лучшей стороны.

Организации и реализации программы повышения квалификации предшествует проведение аттестации сотрудников компании. Рассматриваемые мероприятия предполагают выполнение следующих шагов:

- определение целей аттестации;
- определение перечня вопросов, которые будут использованы во время

аттестации;

- определение планируемых результатов аттестации;
- определение даты и времени проведения аттестации;
- непосредственное проведение аттестации;
- анализ результатов аттестации;
- определение отклонений фактических результатов аттестации от плано-

вых;

- выявление причин отклонений;
- определение сотрудников, которым требуется повышение квалифика-

ции;

- определение учреждения, которое будет заниматься проведением курсов

повышения квалификации;

- заключение договора на проведение курсов повышения квалификации;
- непосредственное проведение курсов повышения квалификации;
- подведение итогов повышения квалификации.

Реализация программы повышения квалификации для сотрудников позволит не только повысить уровень квалификации сотрудников ООО «Системная интеграция», что непосредственно отразится на качестве выполняемых работ, но и также позволит повысить уровень конкурентоспособности компании.

Создание системы оценки деятельности сотрудников компании предполагает реализацию следующих действий:

- определение целей системы оценки персонала;
- определение критериев оценки системы персонала;
- планирование показателей эффективности деятельности персонала;
- проведение оценки деятельности персонала на основе определенных

критериев;

- определение отклонений плановых показателей от фактических;
- выявление причин отклонений плановых показателей от фактических;
- подведение итогов оценки персонала.

Рассматриваемое мероприятие позволит определить эффективность дея-

тельности персонала.

Трудностями при реализации данного мероприятия, являются сложности при сборе исходной информации для оценки результатов деятельности персонала. Отметим, что должны быть учтены как качественные, так и количественные показатели деятельности персонала компании.

Для выбора наиболее приемлемого варианта совершенствования системы управления персоналом в ООО «Системная интеграция», проведем качественную оценку рассмотренных мероприятий на основе критериев, представленных в таблице 29. Качественная оценка проведена на основе личных субъективных суждений автора настоящей бакалаврской работы. В качестве критериев оценки определены: цели мероприятий, финансовые, трудовые и временные затраты на реализацию мероприятий, а также период адаптации сотрудников к внедрению рассматриваемого мероприятия. Бюджет расходов на реализацию рассмотренных мероприятий определен генеральным директором компании, исходя из финансового положения компании.

Таблица 29 – Качественная оценка мероприятий, направленных на совершенствование системы управления персоналом в ООО «Системная интеграция»

Критерии оценки	Внедрение нематериальных стимулов (выездные мероприятия, корпоративы)	Проведение тимбилдингов и тренингов	Реализация программы повышения квалификации для сотрудников	Создание системы оценки деятельности сотрудников компании
1	2	3	4	5
Цели мероприятия	- создание сплоченного коллектива; - создание дружелюбной атмосферы в коллективе; - повышение мотивации сотрудников;	- повышение уровня теоретических знаний и практических навыков сотрудников; - создание сплоченного коллектива; - формирование навыков коллективного принятия решений;	- повышение уровня квалификации сотрудников; - поддержание высокого уровня квалификации сотрудников; - повышение уровня конкурентоспособности компании;	- создание системы, позволяющей определять результаты и эффективность деятельности сотрудников компании; - повышение мотивации сотрудников;
Финансовые затраты	Бюджет расходов составляет 300 тыс. руб. в год	Бюджет расходов составляет 250 тыс. руб. в год	Бюджет расходов составляет 300 тыс. руб. в год	Бюджет расходов составляет 200 тыс. руб. на реализацию мероприятия

Продолжение таблицы 29

1	2	3	4	5
Трудовые затраты	Трудовые затраты предусмотрены в части организации и реализации мероприятия	Трудовые затраты предусмотрены на этапе поиска компании, которая будет заниматься реализацией мероприятия	Трудовые затраты на этапе поиска учреждения, которое будет заниматься реализацией мероприятия	Трудовые затраты предусмотрены на протяжении реализации всего мероприятия
Временные затраты	Периодический характер	Периодический характер	Периодический характер	Длительный характер
Период адаптации	Небольшой	Небольшой	Длительный	Длительный

Представленная оценка определяет особенности реализации рассмотренных мероприятий. Для более полной оценки направлений совершенствования системы управления персоналом в ООО «Системная интеграция», с целью определения более приемлемого варианта, необходимо провести количественную оценку мероприятий на основе ранее рассмотренных критериев. Для каждого критерия определим значимость в долях, общая сумма долей составляет «1,00». Оценка мероприятий проведем методом экспертных оценок, таблица 30. В качестве эксперта пригласим генерального директора ООО «Системная интеграция» - Неверковец Владимира Ивановича. Выбор эксперта обусловлен занимаемой должностью и высоким уровнем квалификации эксперта. Оценка проведем по пятибалльной шкале, чем выше балл, тем наиболее приемлемым является рассматриваемое мероприятие.

Таблица 30 – Количественная оценка мероприятий, направленных на совершенствование системы управления персоналом в ООО «Системная интеграция»

Критерии оценки	Значимость (доли)	Внедрение нематериальных стимулов		Проведение тимбилдингов и тренингов		Реализация программы повышения квалификации		Создание системы оценки деятельности сотрудников	
		балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Цели мероприятия	0,25	4	1,00	3	0,75	5	1,25	5	1,25

Продолжение таблицы 30

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Финансовые затраты	0,20	3	0,60	4	0,80	3	0,60	5	1,00
Трудовые затраты	0,20	3	0,60	4	0,80	4	0,80	3	0,60
Временные затраты	0,20	4	0,80	4	0,80	4	0,80	3	0,60
Период адаптации	0,15	5	0,75	5	0,75	4	0,80	4	0,60
Итого	1,00	19	3,75	20	3,90	20	4,05	20	4,05

Проведенная количественная оценка альтернатив совершенствования системы управления персоналом в ООО «Системная интеграция» показала, что наиболее приемлемыми вариантами совершенствования системы управления персоналом в исследуемой организации, являются два варианта: реализация программы повышения квалификации и создание системы оценки деятельности сотрудников компании. Данные мероприятия позволят достичь следующих результатов:

- повышение уровня квалификации сотрудников;
- поддержание высокого уровня квалификации сотрудников;
- повышение уровня конкурентоспособности компании;
- создание системы, позволяющей определять результаты и эффективность деятельности сотрудников компании;
- повышение мотивации сотрудников.

Общий бюджет расходов на реализацию рассмотренных мероприятий составляет 500 тыс. рублей.

Рассмотренные мероприятия, в первую очередь, преследуют цель совершенствования системы управления персоналом. Проведенная оценка показала, что в качестве направлений совершенствования системы управления персоналом в ООО «Системная интеграция», необходимо сделать выбор в пользу нематериальных методов стимулирования персонала. Предложенные мероприятия отразятся положительным образом не только на системе управления персоналом исследуемой компании, но и также позволят повысить уровень конкурен-

тоспособности компании, что положительным образом отразится на ее деловой репутации, а это немаловажно в современных конкурентных условиях.

3.3 Экономическая эффективность предложенных мероприятий

Экономическая эффективность предложенных мероприятий заключается, в первую очередь, в совершенствовании системы управления персоналом в ООО «Системная интеграция». Но также предполагается увеличение финансового результата исследуемой компании, после реализации предложенных мероприятий. Увеличение финансового результата компании, по мнению автора настоящей бакалаврской работы, возможно за счет повышения качества выполняемых работ и повышения уровня конкурентоспособности и деловой репутации компании. После повышения квалификации сотрудников ООО «Системная интеграция», повысится их уровень теоретических знаний и практических навыков, что отразится на качестве и результатах выполняемых должностных обязанностей. За счет увеличения качества выполняемых услуг, компания повысит уровень конкурентоспособности, ведь высококвалифицированный персонал является одним из конкурентных преимуществ компании. К тому же, ООО «Системная интеграция» сможет повысить уровень деловой репутации, что также положительным образом отразится на деятельности компании. Предполагается, что за счет повышения уровня качества предоставляемых услуг, увеличится объем реализации услуг компании, что отразится на прибыли ООО «Системная интеграция».

Согласно сведениям, полученным в ходе беседы с генеральным директором ООО «Системная интеграция», планируется увеличение выручки от реализации услуг на 10 % в отношении услуг по монтажу структурированных кабельных сетей для коммерческих организаций. Отметим, что ООО «Системная интеграция» оказывает услуги по монтажу структурированных кабельных сетей как коммерческим, так и государственным организациям. Большая часть реализуемых услуг приходится на государственные учреждения, сотрудничество с которыми осуществляется на основе тендеров. ООО «Системная интеграция» устанавливает общую стоимость услуг и сроки их выполнения на основе требо-

ваний заказчика, что определяет невозможность увеличения объемов реализации услуг государственным учреждениям после реализации рассмотренных выше мероприятий.

С коммерческими организациями, рассматриваемые аспекты обстоят иначе. Руководство коммерческих организаций, которые являются заказчиками услуг ООО «Системная интеграция», стремятся прибегать к услугам компаний, имеющих наиболее высокую деловую репутацию и зарекомендовавших себя с положительной стороны в отношении качества предоставляемых услуг и выполнения договорных обязательств. После реализации предложенных мероприятий, ООО «Системная интеграция» сможет повысить уровень конкурентоспособности, что положительным образом скажется на деловой репутации компании. Таким образом, после реализации предложенных мероприятий, ООО «Системная интеграция» сможет увеличить объем реализации услуг коммерческим организациям.

Для оценки эффективности предложенных мероприятий, представим в таблице 31 сведения о доходах и расходах, связанных с реализацией мероприятий, направленных на совершенствование системы управления персоналом в ООО «Системная интеграция».

Таблица 31 – Расчет экономического эффекта от реализации мероприятий, направленных на совершенствование системы управления персоналом в ООО «Системная интеграция»

Показатели	Значение показателя
Бюджет расходов на реализацию программы повышения квалификации персонала, тыс. руб.	300
Бюджет расходов на создание системы оценки деятельности персонала, тыс. руб.	200
Итого расходов	500
Увеличение выручки от реализации услуг по монтажу СКС для коммерческих организаций (10 % от величины выручки от реализации услуг по монтажу СКС для коммерческих организаций), тыс. руб.	1 789,40
Экономический эффект, тыс. рублей	1 289,40
Экономическая эффективность, в процентах	257,88

Планируемый экономический эффект от реализации предложенных меро-

приятый, согласно представленным расчетам, составит 1 289,40 тыс. рублей. Планируемая экономическая эффективность составит 257,88 %. Представленные сведения позволяют сделать вывод о том, что предложенные для реализации мероприятия, направленные на совершенствование системы управления персоналом в ООО «Системная интеграция», являются эффективными.

Оценка экономической эффективности должна определять не только количественными, но и качественными показателями, которыми являются:

- повышение уровня мотивации персонала, внедрения новых способов создания нематериального стимулирования;
- повышение уровня конкурентоспособности компании;
- увеличение уровня деловой репутации.

Эффективность реализации мероприятий, направленных на совершенствование системы управления персоналом нематериальными методами, определяется достижением сплоченного коллектива, а также созданием системы мотивации, позволяющей добиться повышения эффективности деятельности компании нематериальными методами. При этом, ООО «Системная интеграция» понесет финансовые затраты в размере 500 тыс. руб., при увеличении выручки от реализации услуг по монтажу СКС на 1 789,40 тыс. руб. Эффективность от реализации мероприятий, направленных на совершенствование системы управления персоналом в ООО «Системная интеграция» имеет как экономическую, так и социальную направленность. Эффект от разработки и внедрения нематериальных стимулов определяется уровнем оптимизации отношений между сотрудниками организации и заказчиками услуг. Прямой эффект от реализации предложенных мероприятий выразится в повышении качества предлагаемых в ООО «Системная интеграция» услуг, а также создании сплоченного коллектива в компании.

Выявленные проблемы в системе управления персоналом негативным образом сказываются на системе управления персоналом в ООО «Системная интеграция», что отражается на результатах деятельности компании, что позволило определить необходимость совершенствования системы управления персо-

налом в ООО «Системная интеграция». Отметим, что значимость системы управления персоналом определяется важностью повышения эффективности деятельности организации, с помощью повышения эффективности деятельности персонала. Предложенные мероприятия позволят повысить эффективность системы управления персоналом в ООО «Системная интеграция», что подтверждается представленными в настоящей бакалаврской работе расчетами.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Система управления персоналом организации представляет один из наиболее значимых аспектов в деятельности организации. Согласно представленным в открытом доступе результатам исследований, многие руководители компаний не уделяют должного внимания системе управления персоналом, полагая, что оценка результативности деятельности персонала и разработка мероприятий, направленных на совершенствование рассматриваемого объекта, является пустой тратой времени. Тем не менее, персонал организации приносит прямую и косвенную прибыль финансово-хозяйствующему субъекту, что определяет особую значимость персонала для деятельности организации. К тому же, правильно мотивированный персонал, способен существенно увеличить результаты деятельности организации, что положительным образом отразится на финансовом результате компании.

В первой главе настоящей бакалаврской работы, было уделено внимание теоретическим аспектам системы управления персоналом, а именно, рассмотрены стадии формирования системы управления персоналом, методы мотивации персонала, а также способы оценки эффективности системы управления персоналом организации.

Проведенное исследование показало, что существует ряд методик оценки системы управления персоналом. Сложности такой оценки заключаются в сборе информации, характеризующей результаты деятельности персонала, а также личный вклад каждого сотрудника в результаты деятельности компании. В ходе оценки системы управления персоналом должны учитываться факторы, оказывающие влияние на результаты деятельности сотрудников организации. Также следует заметить, что при оценке эффективности управления персоналом следует учитывать затраты на достижение целей организации. Реальная эффективность системы управления персоналом может быть определена только из сопоставления степени реализации целей с затраченными на это средствами. Необходимо оценивать эффективность управления персоналом по результатам рабо-

ты всей организации.

Основными критериями оценки системы управления персоналом являются психологические и непсихологические критерии, которые позволяют определить удовлетворенность руководства результатами работы персонала, применяемые способы мотивации персонала, самооценку коллектива в отношении достигаемых результатов деятельности, а также другие показатели.

Необходимость оценки результатов деятельности персонала организации определяется возможностью выявления отклонения плановых и фактических показателей, отражающих результаты деятельности организации. При выявлении существенных расхождений между анализируемыми показателями, необходимо определить способы мотивации персонала. При этом очень важно выбрать для каждой группы сотрудников, или для каждого сотрудника в отдельности (при небольшой списочной численности персонала) те способы мотивации, которые позволят стимулировать персонал на достижение более высоких показателей.

Объектом исследования настоящей бакалаврской работы является Общество с ограниченной ответственностью «Системная интеграция». Во второй главе настоящей бакалаврской работы была проведена оценка действующей системы управления персоналом. Проведенная оценка показала, что среди требований, предъявляемых к управлению персоналом в ООО «Системная интеграция», используются: соответствие квалификации сотрудников занимаемой должности, наличие системы обучения персонала при поступлении на работу, применение различных методов мотивации персонала (материальные и нематериальные), определение эффективности деятельности персонала, а также определение влияния работы сотрудников на эффективность деятельности компании.

Оценка системы управления персоналом, применяемая в ООО «Системная интеграция» осуществляется на основе модели-эталона и шкалы результативности. Данная модель предполагает определение эффективности системы управления персоналом на основе установленных «эталонных» показателей.

Рассмотренные результаты оценки системы управления персоналом, применяемой в настоящее время в ООО «Системная интеграция», позволяют сделать вывод о высоких качественных показателях системы управления персоналом, позволяющей добиваться целей и задач деятельности предприятия посредством использования персонала. При этом количественные показатели, характеризующие эффективность системы управления персоналом, такие как чистая прибыль и рентабельность, позволяют сделать вывод о недостаточном уровне указанных количественных показателей.

Оценка системы управления персоналом была проведена несколькими способами, включающими в себя количественные и качественные показатели. Оценивая результаты проведенных исследований можно сделать вывод о том, что в ООО «Системная интеграция», в большей степени применяются материальные методы стимулирования сотрудников. Но к сожалению, используемые методы, не приносят желаемых результатов. Так, в исследуемом периоде, наблюдается снижение производительности труда, что определяет наличие проблем в системе управления персоналом организации.

Итоговая оценка системы управления персоналом в ООО «Системная интеграция» позволила выявить следующие проблемы объекта исследования:

- недостатки обучения персонала;
- сложность системы управления персоналом;
- низкий уровень мотивации персонала.

Проведенная оценка представленных проблем показала, что наиболее значимой для системы управления персоналом в ООО «Системная интеграция», является проблема низкого уровня мотивации персонала организации.

В третьей главе настоящей бакалаврской работы была подробно рассмотрена приоритетная проблема в системе управления персоналом. Оценка указанной проблема позволила выявить ее причины: применение в основном материального стимулирования (нематериальным способам мотивации не уделяется должного внимания), отсутствие сплоченного коллектива в организации, а также стремление сотрудников к достижению собственных результатов без учета

результатов коллектива в целом.

Рассмотренные направления совершенствования системы управления персоналом в организации позволили сделать вывод о том, что разрабатываемые направления должны охватывать всех сотрудников компании, также должны быть учтены личные качества сотрудников компании, что позволит выбрать наиболее приемлемый способ мотивации для сотрудников, что наиболее положительным образом отразится на эффективности деятельности персонала ООО «Системная интеграция». В качестве основных мероприятий, направленных на повышение эффективности системы мотивации персонала в ООО «Системная интеграция», могут быть предложены: внедрение нематериальных стимулов, проведение тимбилдингов и тренингов, реализация программы повышения квалификации для сотрудников, а также создание системы оценки деятельности сотрудников компании.

Проведенная оценка предложенных альтернатив позволила определить наиболее приемлемые направления совершенствования, а именно: реализация программы повышения квалификации для сотрудников, а также создание системы оценки деятельности сотрудников компании. Экономическая эффективность предложенных мероприятий заключается в увеличении качественных и количественных показателей деятельности компании. Эффективность реализации мероприятий, направленных на совершенствование системы управления персоналом нематериальными методами, определяется увеличением выручки от реализации услуг, достижением сплоченного коллектива, созданием системы мотивации, позволяющей добиться повышения эффективности деятельности компании нематериальными методами, а также повышение уровня конкурентоспособности и деловой репутации компании.

В заключении необходимо отметить, что система управления персоналом организации является одним из наиболее значимых аспектов ее деятельности, что определяет необходимость постоянной оценки результатов деятельности персонала и корректировки применяемых методов мотивации сотрудников организации.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Агиев, Т.Г. Особенности выбора критериев оценки эффективности системы управления персоналом / Т.Г. Агиев // Экономические науки. – 2014. - № 4 (45). - С. 12.
- 2 Аксенова, А.В. Основные аспекты мотивации персонала / А.В. Аксенова // Российское предпринимательство. – 2014. - № 7. – С. 97 – 101.
- 3 Александров, Ю.Л. Экономика предприятия : учебное пособие / Ю.Л. Александров. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 390 с.
- 4 Антонов, В.Г. Эволюция методов оценки системы управления персоналом / В.Г. Антонов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. - № 3. – С. 18 – 22.
- 5 Багаутдинов, А.Н. Формирование критериев оценки системы управления персоналом / А.Н. Багаутдинов // Управление предприятием. – 2014. - № 14. – С. 14.
- 6 Базилевич, А.Н. Формирование системы управления персоналом / А.Н. Базилевич // Деятельность корпораций. – 2014. - № 3 (22). – С. 18 – 43.
- 7 Базилевич, Л.А. Опыт совершенствования методов управления персоналом / Л.А. Базилевич // Менеджмент в производственных организациях. – 2013. - № 10 (29). – С. 17 – 28.
- 8 Беклемишева, О.И. Система управления персоналом и ее эффективность фирм / О.И. Беклемишева // Малый бизнес, рынок и общество. – 2010. - № 3. - С. 79.
- 9 Бобкова, Т.В. Создание системы управления персоналом / Т.В. Бобкова // Российское предпринимательство. – 2014. - № 4. – С. 74 - 78.
- 10 Бобылева, М.П. Человеческие ресурсы и эффективность их управления / М.П. Бобылева // Управление персоналом. - 2014. - № 12. – С. 62.
- 11 Браверман, А.И. Интегральная оценка результативности предприятий / А. Браверман // Вопросы экономики. – 2014. - № 6. – С. 108.
- 12 Будай, Е. Психологические аспекты в управлении персоналом / Е. Бу-

дай // Управление персоналом. - 2013. - № 31. – С. 81.

13 Бутакова, Т.Ю. Комплексный подход к определению и сущности управления персоналом / Т.Ю. Бутакова // Управление в страховой компании. - 2013. - № 2. - С. 80 - 86.

14 Ванова, А.С. Управление персоналом / А.С. Ванова // Менеджмент. - 2013. - № 7. – С. 87.

15 Велиханова, А.Р. Основные принципы и задачи эффективного управления персоналом / А.О. Велиханова // Корпоративный менеджмент. – 2015. - № 3. – С. 37 – 44.

16 Вишневецкая, Е.А. Методы управления персоналом / Е.А. Вишневецкая // Экономические науки. – 2014. - № 1. – С. 37 – 48.

17 Владимирова, И. Г. Элементы психологии менеджмента / И.Г. Владимирова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. - № 5. – С. 23 - 28.

18 Владимирова, И.Г. Оценка эффективности работы кадров / И.Г. Владимирова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 8. – С. 52.

19 Волкова, О. И. Экономика предприятия (фирмы) : учебник / О.И. Волкова. - М. : ИНФРА-М, 2015. – 600 с.

20 Гражданский кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] // Консультант Плюс – справ.-правовая система : офиц. сайт. – Режим доступа : https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142. – 24.03.2016.

21 Детмер, У. Управление персоналом / У. Детмер. - М. : Альпина Бизнес Букс, 2015. – 444 с.

22 Евневич, М.А. Особенности методов управления персоналом / М.А. Евневич // Современные аспекты экономики. – 2014. - № 70. – С. 155.

23 Евневич, М.А. Психология руководства и лидерства / М.А. Евневич // Известия РГПУ. – 2015. - № 6. - С. 16 - 22.

24 Евневич, М.А. Разработка критериев оценки системы управления персоналом / М.А. Евневич // Российский экономический журнал. – 2014. - № 4 (26). – С. 159.

25 Егоршин, А.П. Управление персоналом. Оценка эффективности / А.П.

- Егоршин // Российское предпринимательство. – 2015. - № 12. – С. 20 - 27.
- 26 Ефремов, А.Н. Система управления персоналом. Критерии оценки / А.Н. Ефремов // Консультант Директора. - 2014. - № 13. - С. 9.
- 27 Журавлев, А.Г. Управленческий труд и эффективность общественного производства / А.Г. Журавлев // Эффективное управление организацией. - 2015. - № 4. – С. 28 - 34.
- 28 Заходякин, И.В. Нематериальное стимулирование персонала / И.В. Заходякин // Российское предпринимательство. – 2014. - № 6. – С. 86 - 90.
- 29 Иванцевич, Д.М. Человеческие ресурсы управления / Д.М. Иванцевич. – М. : Дело, 2014. – 274 с.
- 30 Китов, А.И. Методы экономической психологии в оценке эффективности системы управления персоналом / А.И. Китов // Управление персоналом. – 2014. - № 10. – С. 14-28.
- 31 Кондинская, О.М. Управление человеческими ресурсами / О.М. Конлинская // Корпоративный менеджмент. – 2010. - № 2. – С. 34.
- 32 Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс] // Консультант Плюс – справ.-правовая система : офиц. сайт. – Режим доступа : https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399. – 15.03.2016.
- 33 Кричевский, Р.Л. Элементы психологии в управлении персоналом / Р.Л. Кричевский // Корпоративный менеджмент. – 2014. - № 7. – С. 12 – 18.
- 34 Кубарева, Е.Ю. Построение эффективной системы управления персоналом / Е.Ю. Кубарева // Российское предпринимательство. – 2015. - № 6. – С. 114 – 118.
- 35 Либкинд, Е.В. Методы управления персоналом / Е.В. Либкинд // Система управления. – 2013. - № 8. – С. 28.
- 36 Литовский, О.Н. Анализ эффективности системы управления персоналом / О.Н. Литовский // Аналитический обзор. – 2015. - № 10. – С. 52.
- 37 Морозова, Т.Г. Управление персоналом / Т.Г. Морозова. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 318 с.
- 38 О внесении изменений в Порядок проведения аттестации рабочих мест

по условиям труда, утвержденный приказом Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 26 апреля 2011 г. № 342н [Электронный ресурс] : приказ Минтруда России от 12 декабря 2012 г. № 590он. Доступ из справ. – правовой системы «Консультант Плюс».

39 Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом [Электронный ресурс] : приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 6 октября 2016 г. № 691. Доступ из справ. – правовой системы «Консультант Плюс».

40 Об утверждении уровней квалификации в целях разработки проектов профессиональных стандартов [Электронный ресурс] : приказ Минтруда от 12 апреля 2013 г. № 148н. Доступ из справ. – правовой системы «Консультант Плюс».

41 Патрушев, В.Д. Методологические и методические вопросы изучения бюджета времени / В.Д. Патрушев. – М. : Наука, 2014. – 276 с.

42 Раис, М. Оптимальная сложность систем управления персоналом / М. Раис // Проблемы теории и практики управления. - 2014. - №5. - С. 74 - 80.

43 Ранк, Н.Г. Методика комплексной оценки кадров управления / Н.Г. Ранк // Управление персоналом. – 2014. - № 7. – С. 17 - 44.

44 Рогова, Н.В. Проблемы трудовой мотивации / Н.В. Рогова // Российское предпринимательство. – 2014. - № 8. – С. 90-102.

45 Рыкова, И.В. Подходы к управлению персоналом / И.В. Рыкова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. - № 3. – С. 73.

46 Сазонов, А.М. Совершенствование системы управления персоналом / А.М. Сазонов // Специализированный научно-практический журнал. – 2015. - № 10. – С. 73.

47 Сайфиева, С.Н. Оценка эффективности системы управления персоналом / С.Н. Сайфиева // Стратегическое планирование и развитие предприятий. – 2015. - № 4. - С. 37.

48 Сафина, Д.М. Мотивация персонала / Д.М. Сафина // Российской предпринимательство. – 2010. - № 11 (170). - С. 42 - 47.

49 Сафронова, Н.А. Методы оценки эффективности системы управления кадрами предприятий / Н.А. Сафронова // Менеджмент производственного предприятия. – 2013. - № 12. – С. 54 - 68.

50 Синк, С.Д. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение / С.Д. Синк // Управление персоналом. – 2015. - № 8. – С. 29 - 42.

51 Суходоев, Д.В. Управление персоналом / Л.В. Суходоев // Экономика. – 2014. - № 4. - С. 136 - 139.

52 Сухорукова. О.Б. Основные бизнес-процессы при управлении персоналом / О.Б. Сухорукова // Корпоративный менеджмент. – 2010. – № 4. – С. 35 - 51.

53 Сухорукова. О.Б. Совершенствование методов оценки системы управления персоналом / О.Б. Сухорукова // Корпоративный менеджмент. - 2014. – № 8. - С. 14 - 29.

54 Табулов, Б.Э. Проблемы оценки эффективности управления персоналом / Б.Э. Табулов // Корпоративный менеджмент. – 2012. – № 5. – С. 52 - 84.

55 Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] // Консультант плюс – справ.-правовая системы : офиц. сайт. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399. – 27.02.2016.

56 Франчук, В.И. Анализ существующих методов построения систем управления персоналом / В.И. Франчук // Системы управления. – 2015. - № 2. - С. 4 - 6.

57 Шейн, Э.Х. Развитие методов управления персоналом / Э.Х. Шейн // Практики управления. - 2014. - № 4. - С. 102 - 103.

58 Шекшня, С.В. Управление человеческими ресурсами / С.В. Шекшня // Управление персоналом. – 2014. - № 6. – С. 18 - 24.

59 Шнехт, Г.Е. Организационные аспекты формирования системы управления персоналом / Г.Е. Шнехт // Практики управления. - 2010. - № 4. – С. 111 - 118.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Финансовая отчетность ООО «Системная интеграция» за 2014 - 2015 гг.

Приложение № 1
к Приказу Министерства финансов
Российской Федерации
от 02.07.2010 № 66н
(в ред. Приказа Минфина РФ
от 05.10.2011 № 124н)

Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2015 г.

	Форма по ОКУД	
	Дата (число, месяц, год)	
Организация <u>ООО "Системная интеграция"</u>	по ОКПО	
Идентификационный номер налогоплательщика _____	ИНН	
Вид экономической деятельности _____	по ОКВЭД	
Организационно-правовая форма/форма собственности _____	по ОКОПФ/ОКФС	
Единица измерения: <u>тыс. руб.</u> (млн. руб.)	по ОКЕИ	
Местонахождение (адрес) _____		

Коды	
	0710001
	384 (385)

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	На 31 декабря 2015 г. ³	На 31 декабря 2014 г. ⁴	На 31 декабря 2013 г. ⁵
	АКТИВ			
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Нематериальные активы			
	Результаты исследований и разработок	7195	7182	1295
	Нематериальные поисковые активы			
	Материальные поисковые активы			
	Основные средства			
	Доходные вложения в материальные ценности			
	Финансовые вложения			
	Отложенные налоговые активы			
	Прочие внеоборотные активы			
	Итого по разделу I	7195	7182	1 295
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Запасы	62581	52404	36225
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	-	-	
	Дебиторская задолженность	4765	1140	9971
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	3213	2400	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	2764	1308	2963
	Прочие оборотные активы	-	-	
	Итого по разделу II	73 323	57 252	49 165
	БАЛАНС	80 518	64434	50460

Рисунок А.1 – Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2015 г. Актив

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

Финансовая отчетность ООО «Системная интеграция» за 2014 - 2015 гг.

Форма 0710001 с. 2

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	На 31 декабря 20 15 г. ³	На 31 декабря 20 14 г. ⁴	На 31 декабря 20 13 г. ⁵
	ПАССИВ			
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ ⁶			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	785	785	785
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	(52) ⁷	()	()
	Переоценка внеоборотных активов			
	Добавочный капитал (без переоценки)			
	Резервный капитал	118	118	
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	78610	62724	48858
	Итого по разделу III	79461	63627	49643
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства			
	Отложенные налоговые обязательства			
	Оценочные обязательства			
	Прочие обязательства			
	Итого по разделу IV	-	-	
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства			
	Кредиторская задолженность	1057	807	817
	Доходы будущих периодов			
	Оценочные обязательства			
	Прочие обязательства			
	Итого по разделу V	1057	807	817
	БАЛАНС	80518	64434	50460

Руководитель _____ (подпись) _____ (расшифровка подписи) Главный бухгалтер _____ (подпись) _____ (расшифровка подписи)

" ____ " _____ 20 ____ г.

Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках.
2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанным Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных активах, обязательствах могут приводиться общей суммой с раскрытием в пояснениях к бухгалтерскому балансу, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.
3. Указывается отчетная дата отчетного периода.
4. Указывается предыдущий год.
5. Указывается год, предшествующий предыдущему.
6. Некоммерческая организация именуется указанный раздел "Целевое финансирование". Вместо показателей "Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)", "Собственные акции, выкупленные у акционеров", "Добавочный капитал", "Резервный капитал" и "Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)" некоммерческая организация включает показатели "Паевой фонд", "Целевой капитал", "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества", "Резервный и иные целевые фонды" (в зависимости от формы некоммерческой организации и источников формирования имущества).
7. Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

Рисунок А.2 – Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2015 г. Пассив

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

Финансовая отчетность ООО «Системная интеграция» за 2014 - 2015 гг.

Отчет о прибылях и убытках

за _____ 20 14 г.

Организация ООО "Системная интеграция" Форма по ОКУД _____
 Идентификационный номер налогоплательщика _____ Дата (число, месяц, год) _____ по ОКПО _____
 Вид экономической деятельности _____ по ОКВЭД _____
 Организационно-правовая форма/форма собственности _____ по ОКФС/ОКФС _____ по ОКЕИ _____
 Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)

Коды
0710002
384 (385)

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	За 20 14 г. ³	За 20 13 г. ⁴
	Выручка ⁵	134254	109542
	Себестоимость продаж	(97631)	(80019)
	Валовая прибыль (убыток)	36623	29523
	Коммерческие расходы	(19099)	(13544)
	Управленческие расходы	()	()
	Прибыль (убыток) от продаж	17524	15979
	Доходы от участия в других организациях		
	Проценты к получению		
	Проценты к уплате	()	()
	Прочие доходы	91	5
	Прочие расходы	(86)	(17)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	17529	15976
	Текущий налог на прибыль	(59)	(68)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)		
	Изменение отложенных налоговых обязательств		
	Изменение отложенных налоговых активов		
	Прочее		
	Чистая прибыль (убыток)	17470	15908

	СПРАВОЧНО		
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		
	Совокупный финансовый результат периода ⁶		
	Базовая прибыль (убыток) на акцию		
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию		

Руководитель _____ (подпись) _____ (расшифровка подписи) Главный бухгалтер _____ (подпись) _____ (расшифровка подписи)
 " ____ " _____ 20 ____ г.

Примечания
 1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках.
 2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанный Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных доходах и расходах могут приводиться в отчете о прибылях и убытках общей суммой с раскрытием в пояснениях к отчету о прибылях и убытках, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.
 3. Указывается отчетный период.
 4. Указывается период предыдущего года, аналогичный отчетному периоду.
 5. Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.
 6. Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) отчетного периода".

Рисунок А.3 – Отчет о прибылях и убытках за 2014 г.

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

Финансовая отчетность ООО «Системная интеграция» за 2014 - 2015 гг.

Отчет о прибылях и убытках

за _____ 20__ 15__ г.

	Дата (число, месяц, год)	Коды
Организация <u>ООО "Системная интеграция"</u>	Форма по ОКУД	0710002
Идентификационный номер налогоплательщика _____	по ОКПО	
Вид экономической деятельности _____	ИНН	
Организационно-правовая форма/форма собственности _____	по ОКВЭД	
Единица измерения: <u>тыс. руб.</u> (млн. руб.)	по ОКОПФ/ОКФС	
	по ОКЕИ	384 (385)

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	За 20__ 15__ г. ³	За 20__ 14__ г. ⁴
	Выручка ⁵	174516	134254
	Себестоимость продаж	(125281)	(97631)
	Валовая прибыль (убыток)	49235	36623
	Коммерческие расходы	(30192)	(19099)
	Управленческие расходы	()	()
	Прибыль (убыток) от продаж	19043	17524
	Доходы от участия в других организациях		
	Проценты к получению		
	Проценты к уплате	()	()
	Прочие доходы	270	91
	Прочие расходы	(20)	(86)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	19293	17529
	Текущий налог на прибыль	(433)	(59)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)		
	Изменение отложенных налоговых обязательств		
	Изменение отложенных налоговых активов		
	Прочее		
	Чистая прибыль (убыток)	18860	17470

	СПРАВОЧНО		
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		
	Совокупный финансовый результат периода ⁶		
	Базовая прибыль (убыток) на акцию		
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию		

Руководитель _____ (подпись) _____ (расшифровка подписи) Главный бухгалтер _____ (подпись) _____ (расшифровка подписи)

" ____ " _____ 20__ г.

Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках.
2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанный Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных доходах и расходах могут приводиться в отчете о прибылях и убытках общей суммой с раскрытием в пояснениях к отчету о прибылях и убытках, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.
3. Указывается отчетный период.
4. Указывается период предыдущего года, аналогичный отчетному периоду.
5. Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.
6. Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) отчетного периода".

Рисунок А.4 – Отчет о прибылях и убытках за 2015 г.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Характеристика факторов, определяющих основные процессы работы с персоналом в ООО «Системная интеграция»

Таблица Б.1 - Характеристика факторов, определяющих основные процессы работы с персоналом в ООО «Системная интеграция»

Основные процессы работы с персоналом	Характеристика процессов
1	2
Кадровая политика	
Тип власти в организации	<p>В ООО «Системная интеграция» применяется нормативная власть, которая основывается на нормативно-правовых актах России и Амурской области, внутренних нормативных документах и регламентах. К последним относятся:</p> <ul style="list-style-type: none"> - кодекс нормативной этики Судостроительного завода, используемый исключительно в пределах предприятия и созданный специально для применения в исследуемой организации; - должностные инструкции специалистов, определяющие должностные обязанности персонала, их права и обязанности; - график внутреннего распорядка работы, определяющий режим работы сотрудников ООО «Системная интеграция»; - трудовой договор, определяющий условия работы сотрудников предприятия; - соглашение о материальной ответственности, определяющее меру ответственности сотрудников предприятия за причиненный ему материальный ущерб и другие внутренние нормативные документы и регламенты;
Стиль руководства	<p>Руководитель ООО «Системная интеграция» придерживается демократического стиля руководства, который предполагает коллективное принятие решений, доверие руководителя к сотрудникам, применение норм самодисциплины, соблюдение сотрудниками норм ответственности за осуществляемые ими должностные обязанности, ориентацию руководства на результат деятельности персонала.</p>
Миссия и стратегия предприятия	<p>Миссия предприятия ООО «Системная интеграция»: соответствие современным мировым стандартам качества, обеспечение высокого уровня сервиса для клиентов; наиболее полное удовлетворение потребностей заказчиков с учетом интересов учредителей, клиентов и сотрудников предприятия. Целенаправленное движение к благополучию и укреплению судостроительной промышленности и сферы защиты металла от коррозии в Амурской области.</p> <p>Стратегия ООО «Системная интеграция» представлена целью увеличения объемов реализации работ и услуг. Для реализации указанной стратегии, в настоящее время реализуется маркетинговая политика, направленная на увеличение объемов продаж.</p>
Правила внутреннего трудового	<p>Правила внутреннего распорядка ООО «Системная интеграция» сведены в локальный нормативный акт, имеющий свое действие в рамках исследуемого предприятия. Правила внутреннего</p>

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Характеристика факторов, определяющих основные процессы работы с персоналом в ООО «Системная интеграция»

Продолжение таблицы Б.1

1	2
распорядка	трудового распорядка утверждены руководителем ООО «Системная интеграция» и представляют собой приложение к коллективному договору.
Подбор персонала	
Расчет потребности в кадрах	<p>Расчет потребности в кадрах в ООО «Системная интеграция» определяется на основе стратегических (долгосрочных) и тактических (оперативных) целей деятельности предприятия.</p> <p>При стратегическом планировании составляется программа по выявлению потенциала специалистов, которые необходимы предприятию в будущем. Разрабатывается стратегия развития человеческих ресурсов, и определяется потребность в этих ресурсах в дальнейшем.</p> <p>При тактическом планировании анализируется потребность организации в персонале на конкретный период (месяц, квартал). Она зависит от показателей текучести кадров в данное время, выходов на пенсию, декретных отпусков, сокращений и так далее.</p> <p>Расчетом потребности в персонале занимается кадровый отдел, совместно с сотрудниками экономического отдела.</p>
Модели рабочих мест (должностей)	<p>Модель рабочих мест представляет собой набор характеристик должности, дающий общую картину того, что необходимо кандидату для работы в этой должности, а также условий работы.</p> <p>Разработкой моделей рабочих мест занимаются сотрудники кадрового отдела ООО «Системная интеграция». В настоящее время на предприятии имеются действующие модели рабочих мест, которые совершенствуются в связи с изменением внешних и внутренних факторов, определяющих особенности работы специалистов предприятия.</p>
Профессиональный подбор кадров	Подбор кадров в ООО «Системная интеграция» занимаются специалисты кадрового отдела, определяющие требования к кандидатам. Документированной основой для разработки таких требований являются должностная инструкция и профессиограмма .
Формирования резерва кадров	В ООО «Системная интеграция» отсутствует практика формирования кадрового резерва. В настоящее время, укомплектованность кадрами исследуемого предприятия составляет менее 100% в связи тем, что на работу в организации требуется инженер-технолог, поисками которого занимаются сотрудники кадрового отдела.
Оценка персонала	
Оценка потенциала сотрудников	Оценка потенциала сотрудников ООО «Системная интеграция» осуществляется при необходимости кадровых перемещений по должностной лестнице. Оценка происходит по ряду параметров, определяемых кадровой службой, к таким параметрам относятся: уровень образования сотрудника, стаж и опыт работы, наличие сертификатов и дипломов о дополнительном образовании, прохождение курсов повышения квалификации, итоги проводимых аттестаций, отношение сотрудников к организации в целом, стремление к самообучению, личные качества сотрудников и другие параметры.

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Характеристика факторов, определяющих основные процессы работы с персоналом в ООО «Системная интеграция»

Продолжение таблицы Б.1

1	2
Оценка индивидуального вклада	Осуществление оценки индивидуального вклада сотрудников в результаты деятельности исследуемого предприятия является
Аттестация кадров	Аттестация кадров ООО «Системная интеграция» проводится раз в три года. Аттестации не подлежат сотрудники, упомянутые в статье 70 ТК РФ. Внеочередные аттестации проводятся при перемещении сотрудников по должностной лестнице, с целью определить, кто из рассматриваемых кандидатов в большей степени подходит для вакантной должности. Аттестации также проводятся при приеме на работу.
Расстановка кадров	
Планирование служебной карьеры	Планированием служебной карьеры занимается каждый сотрудник ООО «Системная интеграция» самостоятельно, исходя из собственных теоретических знаний и практического опыта. Также, планированием служебной карьеры для сотрудников ООО «Системная интеграция» занимаются сотрудники кадрового отдела. Планирование карьеры в ООО «Системная интеграция» представляет собой процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей сотрудника с требованиями предприятия, стратегией и планами его развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста.
Условия и оплата труда	Условия оплаты труда в ООО «Системная интеграция» определяются трудовым договором и штатным расписанием. В штатном расписании указаны должностные оклады сотрудников по отделам и категориям персонала. Помимо окладной части заработной платы, в ООО «Системная интеграция» предусмотрена и премиальная часть оплаты труда, которая определяется исходя из премиального фонда оплаты труда, размер которого планируется ежегодно на будущий финансовый год.
Движение кадров	В ООО «Системная интеграция» предусмотрено как вертикальное, так и горизонтальное перемещение кадров. Как правило, реализуется
Обучение персонала	
Профессиональная подготовка	Профессиональная подготовка кадров в ООО «Системная интеграция» осуществляется с помощью проведения обучающих занятий для новых специалистов и специалистов, перемещающихся вверх по карьерной лестнице. Длительность обучения зависит от результатов аттестации, которая проводится перед обучением. Контроль за профессиональной подготовкой кадров осуществляет начальник кадрового отдела.
Повышение квалификации	Повышение квалификации проводится на основе результатов аттестации сотрудников. Определяется уровень знаний сотрудников и необходимый уровень знания специалистов для должностных сотрудников. При необходимости повышения квалификации, сотрудника направляют за счет средств предприятия на обучение.

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Характеристика факторов, определяющих основные процессы работы с персоналом в ООО «Системная интеграция»

Продолжение таблицы Б.1

1	2
	<p>В зависимости от ряда особенностей (должности сотрудников, нуждающихся в повышении квалификации; наличии специалистов в городе Благовещенске и Амурской области в определенной области знаний, которых осуществляют повышение квалификации; наличие свидетельств или дипломов, которые выдаются по окончании курсов повышения квалификации) для специалиста, нуждающегося в повышении квалификации, определяется учебное заведение, в котором будет проходить обучение и направленность обучения.</p>
Переподготовка кадров	<p>При необходимости, в ООО «Системная интеграция» проводится переподготовка кадров. Профессиональная переподготовка – это обучение работников, уже имеющих специальность (квалификацию), новой специальности (квалификации).</p> <p>При переобучении персонала, предприятие получает:</p> <ul style="list-style-type: none"> - лояльных работников (их «выделили», оценили потенциал, обучили новой профессии); - мотивированных сотрудников (обучение за счет предприятия может быть значимым мотивирующим фактором); - редких специалистов (например, если обучение идет по узкоспециальным программам под заказ предприятию). <p>При всех преимуществах профессиональной переподготовки кадров, организованной на базе предприятия, этот процесс имеет и недостатки:</p> <ul style="list-style-type: none"> - значительные финансовые затраты на обучение; - сложность выстраивания обучающих процессов в систему; - «побочные» эффекты обучения, когда работникам может не понравиться новая специальность или окажется не по силам.
Послевузовское дополнительное образование	<p>Послевузовское профессиональное образование – это своего рода замыкающий (высший) уровень в системе основного профессионального образования. Его главное предназначение – подготовка педагогических кадров для ведения образовательной деятельности в высших учебных заведениях, а также подготовка кадров для науки. Поскольку послевузовское образование является «наивысшим» уровнем профессионального образования, претендовать на него могут только те, кто уже имеет диплом о высшем профессиональном образовании (диплом специалиста или магистра). Для поступления в докторантуру помимо диплома о высшем образовании необходимо иметь ученую степень кандидата наук.</p> <p>В ООО «Системная интеграция» отсутствует практика организации послевузовского образования.</p>