

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Российский государственный профессионально-  
педагогический университет»  
Институт гуманитарного и социально-экономического образования  
Кафедра экономики

К защите допускаю:  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ А.Г.Мокронос  
«01» июня 2017г.

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

### **Повышение эффективности управления персоналом на предприятии**

Исполнитель:  
студент группы ЗЭкП-511

\_\_\_\_\_

подпись

С.С. Оевский

Руководитель:  
Старший преподаватель

\_\_\_\_\_

подпись

С.Л. Логинова

Нормоконтролер:  
Старший преподаватель

\_\_\_\_\_

подпись

А.А. Вершинин

Екатеринбург 2017

## АННОТАЦИЯ

Выпускная квалификационная работа выполнена на 66 страницах, содержит 10 рисунков, 15 таблиц, 45 источников литературы, а также 2 приложения на 8 страницах.

Ключевые слова: Управление, персонал, анализ, эффективность.

Краткая характеристика ВКР:

1. Основная тема – повышение эффективности управления персоналом на предприятии

2. Целью данной выпускной квалификационной работы является анализ существующей системы управления персоналом и разработка мероприятий, направленных на совершенствование системы и повышение эффективности управления персоналом в исследуемой компании.

3. Результат данной работы – усовершенствование системы управления персоналом в ООО “Ителла”.

4. Новизна выполненной выпускной квалификационной работы состоит в изучении влияния методов управления персоналом на стабильность персонала, эффективность использования персонала и совершенствование методов управления персонала в частности и компанией в целом.

## Содержание

Введение	7
1. Теоретические основы управления персоналом на современном предприятии	9
1.1. Управление персоналом в современных условиях: понятия, сущность, цели, задачи, функции	9
1.2. Система управления персоналом на предприятии и её эффективность	17
2. Анализ системы управления персоналом в ООО "Ителла"	25
2.1. Общая характеристика ООО "Ителла"	25
2.2. Анализ эффективности управления персоналом ООО "Ителла"	38
2.3. Рекомендации по повышению эффективности управления персоналом в ООО "Ителла"	47
Заключение	55
Список использованных источников	58
Приложения	

## Введение

Актуальность данной темы заключается в том, что современные условия деятельности любых предприятий требуют создания эффективной системы управления персоналом компания, развития его кадрового потенциала.

В этой ситуации возникает необходимость в теоретическом переосмыслении кадровых процессов, разработке методологии формирования стратегии и тактики эффективного использования персонала предприятиями, способствующих подъему и развитию отечественной промышленности, обеспечению их конкурентоспособности как на внутренних, так и на мировых рынках.

Недостаточный уровень профессиональной подготовки части персонала предприятий затрудняет их адаптацию к современным требованиям, что делает особо значимым и актуальным теоретическую разработку социально-экономических методов подготовки и воспроизводства высококвалифицированных работников предприятий, обладающих высоким уровнем общего и специализированного образования.

Практически отсутствует методология разработки и создания эффективной системы управления профессионально-квалификационным развитием кадрового потенциала промышленных предприятий. Количество и качество имеющихся публикаций не соответствует остроте и актуальности решения соответствующих проблем.

Целью данной выпускной квалификационной работы является анализ существующей системы управления персоналом и разработка мероприятий, направленных на совершенствование системы и повышение эффективности управления персоналом в исследуемой компании.

Для достижения поставленных целей следует решить следующие задачи:

- 1) Изучить теоретические основы системы управления персоналом.

- 2) Проанализировать особенности этой системы в ООО “Ителла”.
- 3) Разработать рекомендации, которые повлияют на эффективность управления персоналом в данной организации.

Объект исследования – это система управления персоналом.

Предметом исследования являются показатели эффективности выпускной квалификационной работы.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, выводов и рекомендаций, списка использованной литературы.

На основе изученной информации в целях совершенствования методов управления персоналом компании в работе сформулированы и обоснованы практические выводы и общие заключения.

Научная и практическая новизна работы состоит в изучении влияния методов управления персоналом на стабильность персонала, эффективность использования персонала и совершенствование методов управления персоналом в частности и компанией в целом.

Практическая значимость результатов ВКР состоит в том, что разработанные рекомендации могут быть использованы руководством компании с целью улучшения трудовой деятельности персонала. Так же данные рекомендации будут полезны многим фирмам.

Структура и объем выпускной квалификационной работы состоит из введения, основной части (две главы), заключения, списка использованной литературы, включающего 45 источников, 1 приложение.

# **1. Теоретические основы управления персонала на современном предприятии**

## **1.1. Управление персонала в современных условиях: понятия, сущность, цели, задачи, функции**

Управление персоналом - это совокупность принципов, методов и средств целенаправленного воздействия на персонал, обеспечивающих максимальное использование их интеллектуальных и физических способностей при выполнении трудовых функций для достижения целей компании [22].

В системе управления персоналом выделяются субъект и объект. Под субъектом (управляющий элемент) понимается носитель функции управления персоналом, то есть совокупность органов и работников, реализующих функции управления персоналом. Субъект управления персоналом - это тот, от кого зависит качество принятия управленческих решений, а, следовательно, последующий результат деятельности работника, подразделения и всей компании в целом. Субъект управления персоналом - это тот, кто обладает функциями управления персоналом; занимает активное положение по отношению к объекту управления; имеет для этого необходимые возможности. Субъекты управления персоналом можно разделить на внутренние и внешние. Внутренними субъектами управления персоналом являются:

- функциональный аппарат, управляющий процессами подготовки, приема, адаптации, перемещения производственных кадров и т.п.;
- линейный управленческий персонал, осуществляющий руководство подчиненными подразделениями и коллективами;
- различные рабочие, профсоюзные и другие общественные организации, выполняющие ряд функций по сплочению коллектива, воспитанию его членов, развитию их творческой активности;

- неформальные лидеры, имеющиеся в коллективе.

К внешним субъектам деятельности по управлению персоналом относятся: государство и те его органы, которые принимают законы, регулирующие сферу трудовых отношений; ассоциации предпринимателей, вырабатывающие рекомендации в области управления, в том числе управления персоналом; организации, занимающиеся вопросами труда, и в первую очередь профсоюзы; собственники предприятий, нередко устанавливающие особые правила в области управления персоналом.

Объект (управляемый элемент, то есть то, что изучается) - это основные компоненты системы управления персоналом: подбор, расстановка, оценка, стимулирование и т.д.

Необходимо различать принципы управления персоналом, под которыми понимают правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом. Основные принципы формирования и функционирования управления персоналом компании представлены в таблице 1. Все принципы системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом компании [30].

Таблица 1 - Принципы формирования и функционирования управления персоналом

Принцип системы управления персоналом	Содержание
Экономичность	Предполагает наиболее эффективную и экономичную систему управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства
Прогрессивность	Означает соответствие системы управления персоналом передовому зарубежному и отечественному опыту
Перспективность	При формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития компании
Оптимальность	Выбор наиболее рационального варианта предложений по формированию управления персоналом

Научность	Разработка мероприятий по формированию управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления
Оперативность	Своевременное принятие решений в области управления персоналом
Согласованность	Взаимодействие между иерархическими звеньями по вертикали, а также между звеньями системы управления персоналом по горизонтали должны быть согласованы с основными целями компании

Основные элементы системы управления персоналом компании представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Основные элементы системы управления персоналом компании

Элемент системы управления персоналом	Содержание
1. Кадровая политика компании	Под кадровой политикой компании понимают систему теоретических взглядов, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, а также методы этой работы, позволяющие создать высокопроизводительный сплоченный коллектив
2. Кадровое планирование работников	В рамках кадрового планирования решаются задачи определения потребностей компании в персонале необходимой численности и качества
3. Подбор и отбор персонала	Процесс подбора и отбора персонала состоит из нескольких этапов: поиск кандидатов к занятию вакантных мест; детализация требований к кандидату на занятие свободной вакансии: проведение отбора; прием на работу
4. Адаптация новых работников	В процессе общей ориентации, осуществляемой службой управления персоналом, происходит ознакомление нового работника с предприятием, его политикой, условиями труда, охраной труда, техникой безопасности и т.д. По направленности адаптация бывает: профессиональная, психофизиологическая и социально-психологическая
5. Профессиональная подготовка и развитие персонала	Существует несколько видов профессиональной подготовки и развития персонала на предприятии: без отрыва от производства в специализированных учреждениях; с отрывом от производства в специализированных учреждениях; на рабочем месте: самообразование
6. Оценка работников	Оценка деятельности работников компании представляет собой традиционную аттестацию. Целью аттестации является периодическая оценка и критическое рассмотрение потенциальных возможностей персонала. В настоящее время компании применяют ряд новых методов оценки персонала, таких как: управление по целям; управление результативностью;



7. Управление поведением персонала	Поведение персонала - это форма взаимодействия отдельного человека с окружающей производственной средой. Важным элементом управления поведением работников является умение управлять конфликтами на предприятии
8. Кадровое делопроизводство	Для всех типов документов необходимо выполнение целого ряда работ, объединяемых понятием "делопроизводство"

Методы управления персоналом компании подразделяются на три группы.

1) Административные (формирование структуры управления персоналом; подбор и отбор персонала, правовое регулирование и др.).

2) Экономические (материальное стимулирование и установление материальных дотаций; установление экономических норм и нормативов, участие в прибылях и капитале и др.).

3) Социально-психологические (социально-психологический анализ работников коллектива; моральное стимулирование персонала, удовлетворение культурных и духовных потребностей персонала и др.).

При их помощи вырабатываются способы воздействия на коллективы и отдельных работников для осуществления их деятельности.

Управление — это всеобъемлющее понятие, включающее в себя все действия и всех лиц, принимающих решения, в которые входят процессы планирования, оценки, реализации проекта и контроля.

Персонал организации — это совокупность физических лиц, состоящих с организацией как с юридическим лицом в отношениях, регулируемых трудовым договором найма (рисунок 1).

В 1922 г. в статье «Наши трудовые ресурсы и перспективы» «академиком С. Г. Струмилиным была введена категория — «трудовые ресурсы» [38]. В советских плановых органах трудовые ресурсы рассматривались как экономическая и планово-учетная категория.

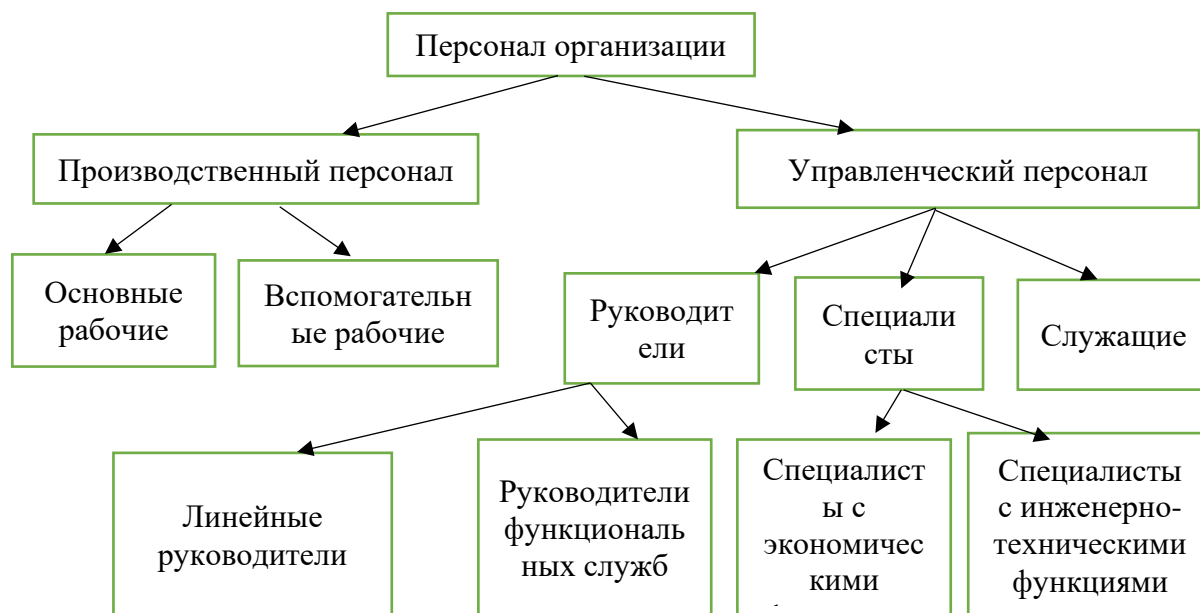


Рисунок 1 - Структура персонала организации

В данной категории воплощается единство людей в биологическом и социальном смысле, их единство как личностных факторов производства и субъектов производственных отношений. В большей степени это понятие приемлемо для рассмотрения демографических аспектов занятости, при таком подходе трудовые ресурсы рассматриваются как пассивные объекты управления, которые не проявляют творчества, инициативы, собственных мотивов и интересов.

В зависимости от субъектов инвестирования в человеческий капитал можно выделить следующие группы инвестиций:

- 1) индивидуальные вложения, идущие на получение человеком определенного набора знаний и навыков, на медицинское обслуживание;
- 2) семейные инвестиции, то есть затраты родителей на воспитание и обучение своего ребенка;
- 3) инвестиции фирм, организаций, предприятий в профессиональную подготовку и повышение квалификации своих работников.

Однако теория человеческого капитала не нашла широкого практического применения из-за сложности определения «инвентарной стоимости» отдельного работника.

Начиная с середины 1980-х гг. для выражения нового взгляда на роль человека в современном производстве используется термин «человеческие ресурсы».

Определяя категорию «человеческие ресурсы», не нужно противопоставлять ее понятиям «трудовой потенциал», «человеческий фактор», «кадры» и «персонал» (часто в экономической литературе они употребляются как синонимы). Человеческие ресурсы — термин, характеризующий персонал организации с точки зрения качества [13].

Сущность управления персоналом как специфического вида управленческой деятельности заключается в системном планомерно организованном воздействии на процесс формирования рабочей силы, способной обеспечить эффективное функционирование компании и в то же время на создание условий для всестороннего социального развития коллектива.

Систему целей для управления персоналом следует рассматривать двояко. С одной стороны, она должна отвечать на вопрос: каковы конкретные потребности работников, удовлетворения которых они вправе требовать у администрации. С другой стороны, эта же система целей должна отвечать и на вопрос: какие цели по использованию персонала ставит перед собой администрация и какие условия она стремится создать. Очевидно, эффективность управления персоналом зависит от того, в какой степени будут непротиворечивы указанные две группы целей [11].

Итак, с точки зрения персонала, блок социальных целей представлен на рисунке 2.

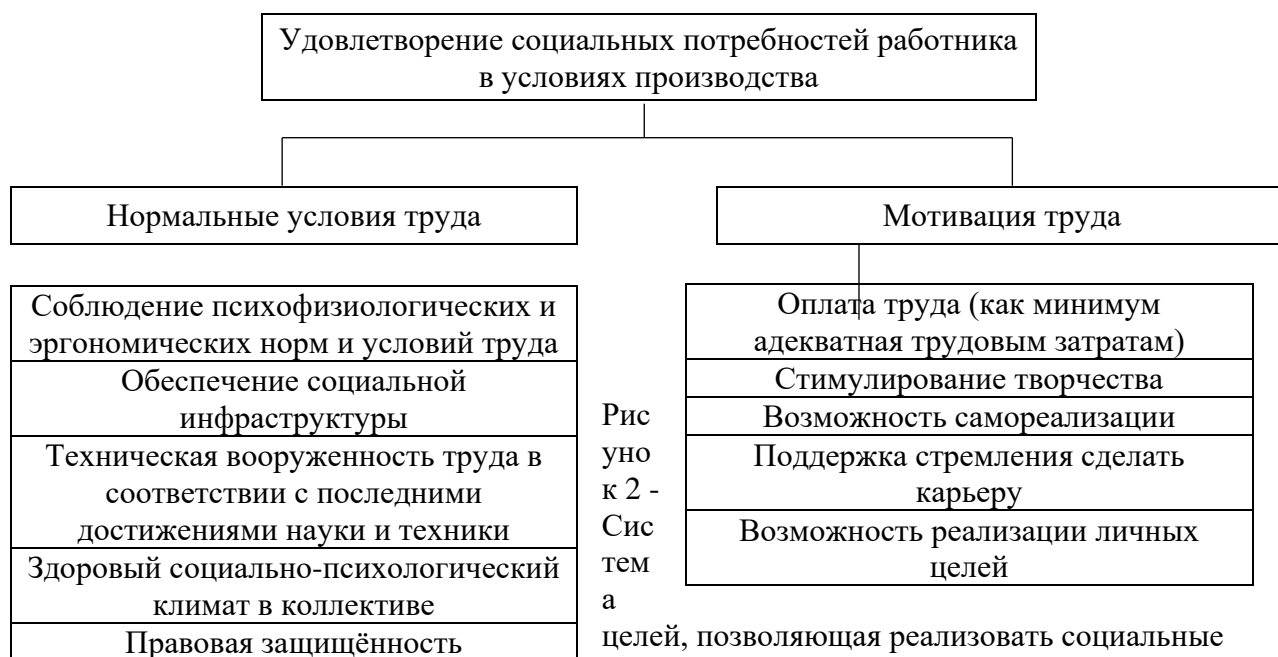


Рис  
уно  
к 2 -  
Сис  
тем  
а

целей, позволяющая реализовать социальные потребности, с точки зрения персонала

организации [6]

С точки зрения администрации, тот же блок целей должен включать в себя целевые задачи и условия для их решения, приведенные на рисунке 3.

При внимательном рассмотрении обеих ветвей блока социальных целей (персонала и администрации) видно, что целевые задачи непротиворечивы. Это создает объективную основу эффективных взаимоотношений данных субъектов для достижения общих целей. И хотя в качестве главной задачи администрации обозначена прибыль, отправным моментом в методологии управления персоналом стало осознание того факта, что одним из важнейших условий реализации этой цели является удовлетворение социальных потребностей человека.

В соответствии с указанными целями формируется система управления персоналом, и в качестве базы для ее построения используются принципы, то есть правила, а также методы управления, разработанные наукой и апробированные практикой.

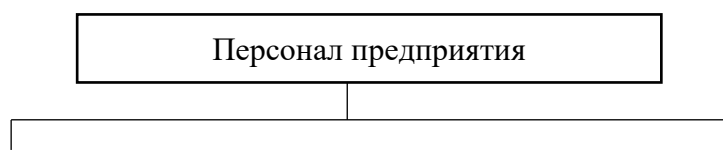




Рисунок 3 - Система целей администрации по использованию персонала и условия их достижения [6]

Успешное выполнение поставленных целей требует решения следующих задач.

- 1) Обеспечение потребности компании в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации.
- 2) Достижение обоснованного соотношения между организационно-технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала.
- 3) Полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом.

4) Обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивации, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству.

5) Закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала).

6) Обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда, вида занятости, возможности профессионально-квалификационного и должностного продвижения и т.п..

7) Согласование производственной и социальных задач (балансирование интересов компании и интересов работников, экономической и социальной эффективности).

8) Повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу.

## **1.2 Система управления персоналом на предприятии и её эффективность**

Персонал является одним из наиболее сложных объектов управления в организации, поскольку в отличие от материальных факторов производства персонал обладает возможностью принимать решения и критически оценивать предъявляемые к ним требования. Персонал также имеет субъективные интересы и чрезвычайно чувствителен к управленческим воздействиям, реакция на которые не определена.

Система управления персоналом — это совокупность подходов, принципов, функций, методов, технологий и конкретных процедур работы с объектами управления персоналом [35].

Проанализировав различные точки зрения на структуру системы управления персоналом, выявлено пять подходов, по-разному классифицирующих компоненты системы управления персоналом.

Первый подход. Все элементы системы управления персоналом подразделяются на три блока:

- 1) кадровое планирование, отбор и набор персонала;
- 2) обучение, карьерный менеджмент;
- 3) технологии рационального использования персонала, включающие, в частности, технологии мотивации, стимулирования и оценки персонала, а также формы нормирования труда.

Второй подход. Система управления персоналом рассматривается на двух управленческих уровнях: общем и линейном.

Общее руководство затрагивает организационные вопросы в целом, а также управление производственными и функциональными подразделениями.

Управление на линейном уровне захватывает следующие сферы, каждую в отдельности:

- 1) кадровое планирование и маркетинг персонала;
- 2) найм и учет персонала;
- 3) система трудовых отношений;
- 4) развитие персонала: обучение, переподготовка, повышение квалификации, адаптация новых работников;
- 5) мотивация, нормирование трудовых процессов, системы и формы оплаты труда;
- 6) социальное развитие: жилищно-бытовое обслуживание, организация питания, формирование здорового образа жизни;
- 7) организационная структура: составление штатного расписания, правовые вопросы;
- 8) внутрикорпоративная культура и фирменный стиль.

Третий подход. В основе лежит представление системы управления персоналом с организационной точки зрения, то есть система управления персоналом — это совокупность организационных структур, выполняющих функции управления персоналом: руководитель, служба кадров и другие структуры.

В связи с этим выделяют кадровое, нормативно методическое, делопроизводственное, организационное, информационное, материально-техническое обеспечение управления персоналом.

Четвертый подход. Известно, что роль системы управления персоналом в организации в целом определяется тремя аспектами:

- 1) набор выполняемых функций Менеджера или кадровой службы;
- 2) статус данного направления деятельности в организации, уровень его институционализации;
- 3) участие в принятии решений общеорганизационного характера представителей системы управления персоналом.

Относительно рассматриваемого подхода все три аспекта сведены к минимуму, а именно: к работе с кадрами на уровне документационного и бухгалтерского учета.

Пятый подход. Система управления персоналом понимается как цикл взаимосвязанных процессов, управляемых либо представителями руководства компании, либо конкретным HR менеджером (менеджерами), либо службой управления персоналом, либо иными специалистами, уполномоченными на то руководством организации. Данный подход представляется нам оптимальным и наиболее точным, отвечающим современным требованиям, предъявляемым к системе управления персоналом во всем мире [35].

Организационная структура системы управления персоналом — это совокупность взаимосвязанных подразделений этой системы и должностных лиц.



Подразделения выполняют различные функции, их совокупность составляет службу управления персоналом (кадровую службу). Роль и место службы управления персоналом в структуре всей организации определяется ролью и местом каждого специализированного подразделения данной службы, а также организационным статусом ее непосредственного руководителя.

Объекты системы управления персоналом:

- работники;
- рабочие группы;
- трудовой коллектив.

Субъекты системы управления персоналом:

- функциональный управленческий персонал;
- линейный управленческий персонал.

Как правило, компании, нацеленные на реализацию функций управления персоналом, включают в себя подсистему линейного руководства организации, а также ряд функциональных подсистем управления персоналом (например, подсистема найма, подсистема обучения и развития и т.д.).

В рамках такой системы происходит учет взаимосвязей между отдельными аспектами управления персоналом, который выражается в разработке конечных целей управления персоналом организации, в определении путей их достижения, а также в создании соответствующего механизма управления, обеспечивающего комплексное планирование и организацию управления персоналом организации.

Первоначальным этапом проектирования и формирования системы управления персоналом организации является формулировка целей данной системы. Для различных организаций цели системы управления персоналом варьируются в зависимости от характера деятельности организации, объемов производства, стратегических задач и т.д. Обобщение опыта зарубежных и отечественных организаций позволяет сформулировать главную цель

системы управления персоналом организации как обеспечение организации персоналом, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие. На рисунке 4 показана структура целей системы управления персоналом организации.



Рисунок 4 - Цели системы управления персоналом организации [6]

Функции системы управления персоналом организации:

- Функция планирования персонала заключается в разработке кадровой политики и стратегии управления персоналом; анализе кадрового потенциала организации и рынка труда; организации кадрового планирования и прогнозирования потребности в персонале; поддержании взаимосвязей с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.
- Функция управления наймом и учётом персонала заключается в организации набора кандидатов на вакантную должность; организацию отбора (собеседования и оценки) и приема персонала; учете приема,

перемещений, увольнений персонала; управлении занятостью, документационном обеспечении системы управления персоналом.

- Функция оценки, обучения и развития персонала заключается в осуществлении обучения, переподготовки и в повышении квалификации персонала; введении в должность и адаптации новых работников; организации и проведении мероприятий по оценке персонала; управлении развитием карьеры.

- Функция управления мотивацией персонала заключается в нормировании трудового процесса и тарификации оплаты труда; разработке систем материального и нематериального стимулирования, а также в применении методов морального поощрения персонала.

- Функция управления социальным развитием заключается в организации питания в течение рабочего дня; обеспечении охраны здоровья и отдыха для сотрудников и их семей; организации развития физической культуры; организации социального страхования.

- Функция правового обеспечения управления персоналом связана с решением правовых аспектов трудовых отношений, а также с согласованием распорядительных и иных документов по управлению персоналом.

- Функция информационного обеспечения управления персоналом заключается в ведении учета и статистики персонала; информационном и техническом обеспечении системы управления персоналом; обеспечении персонала необходимой для работы научно-технической информацией.

- Функция обеспечения нормальных условий труда включает в себя обеспечение и контроль соблюдения требований психофизиологии и эргономики труда, охраны труда и окружающей среды и т. д.

- Функция линейного руководства заключается в том, что управление персоналом организации осуществляется в том числе и на уровне

управления организации в целом. Данную функцию осуществляет не только служба УП, но и руководители всех уровней.

Эффективность системы управления персоналом.

В условиях современной рыночной экономики деятельность любой организации включает в себя постоянный систематический анализ и оценку эффективности использования ресурсов, в том числе эффективность функционирования системы управления человеческими ресурсами.

Эффективность системы управления персоналом оценивается методом измерения эффективности управленческих действий по формированию кадрового состава, его оптимального использования в жизнедеятельности компании, развития персонала, эффективность трудовой деятельности этого персонала. Утверждать о высокой эффективности управления персоналом можно лишь при продуктивном измерении, отслеживании и оптимизации трудовой деятельности каждого сотрудника компании, и каждой группе работников. В экономике под эффективностью понимают соотношение достигнутых результатов и затраченных ресурсов. Однако в настоящее время нет комплексного подхода к определению критериев эффективности системы управления персоналом и к проблеме измерения эффективности трудовой деятельности, так как процесс трудовой деятельности персонала тесно связан с производственным процессом, социальной деятельностью общества и экономическим развитием компании.

Основной стратегической целью оценки эффективности управления персоналом является определение и устранение факторов, снижающих отдачу от использования человеческих ресурсов организации. Измерение и оценка эффективности функционирования и развития системы управления персоналом позволяет [6, С. 118]:

- 1) своевременно диагностировать проблемы, возникающие в ходе действия системы управления персоналом, и активно воздействовать на текущее состояние системы с целью их устранения;

2) принимать оперативные решения о тех или иных изменениях системы и прогнозировать их влияние на ключевые параметры управления персоналом;

3) осуществлять планирование дальнейшего совершенствования работы кадровой службы и других подразделений.

Проведение опроса осуществляется как собственными силами, так и с привлечением консультантов. Опросные листы, чаще всего, содержат общие и частные вопросы. Подобная оценка может проводиться однократно или на регулярной основе. Основным достоинством данного метода является простота и возможность его реализации без привлечения дополнительных ресурсов. Основной недостаток – субъективное отношение в оценках.

Метод оценки отдачи инвестиций основывается на показателе ROI (Return on investment – отдача инвестиций), который применяется практически во всех сферах бизнеса, включая и область управления персоналом. По сути, ROI – это разница между полученной прибылью (на выходе) и затратами (на входе). Затем рассчитывается ROI (возврат на инвестицию) по формуле (1) [7, С. 58]:

$$\text{ROI} = ((\text{доход от обучения} - \text{затраты}) / \text{затраты}) * 100 \% \quad (1)$$

В последнее время ROI стал универсальным инструментом оценки возврата на капитал, вложенный не только в обучение персонала, но и в другие мероприятия в области управления кадрами.

Использование данного метода имеет затруднения при расчете затрат, от точности которых зависит достоверность полученных результатов.

Выводом из данной главы следует то, что в реальной жизни все элементы управления персоналом находятся во взаимодействии: его субъекты с помощью различных методов и средств выполняют необходимые для организации функции по управлению сотрудниками, реализуя при этом цели экономической и социальной эффективности. Управление персоналом как относительно самостоятельная сфера управления развивается и обогащается в ходе развития общества и деловых организаций.



## **2. Анализ системы управления персоналом в ООО «Ителла»**

### **2.1. Общая характеристика ООО «Ителла»**

«Ителла» - профессионал в сфере управления информационными и материальными потоками.

Финская компания Itella Group, созданная в 1638 году, работает в трех направлениях - логистика (Itella Logistics), информационная логистика (Itella Information) и почтовые услуги (Itella Mail Communication), предлагая своим клиентам решения по обслуживанию информационных и товарных потоков.

Финская компания Itella начала свою деятельность в России в 1996 году. В 2008 произошло слияния с российским лидером на рынке контрактной логистики, Национальной логистической компанией (НЛК) и одним из крупнейших в России агентств в сфере прямого маркетинга - компанией Connexions.

Сегодня компания Itella известна на рынке, как надежный поставщик всего комплекса логистических услуг, включая услуги складского хранения, грузоперевозок и маркетинговых коммуникаций.

В Itella Россия работает около 3500 сотрудников, компания располагает складскими площадями класса А общей площадью более 500 000 м<sup>2</sup>. Склады и офисы Itella находятся во всех крупных регионах страны: Москве, Санкт-Петербурге, Самаре, Ростове-на-Дону, Екатеринбурге, Новосибирске, Владивостоке и Новороссийске.

Все операции Itella соответствуют стандартам качества ISO 9001 и 14001 в отношении перевозки грузов всеми видами транспорта.

Цель Itella - быть для клиентов компанией №1 в сфере логистических услуг и электронной коммерции.

Задача - быть приоритетным партнером для компаний, нуждающихся в услугах по транспортировке и складскому хранению в России.

Миссия компании обеспечивать бесперебойность коммерческих операций и делать повседневную жизнь простой и легкой.

Это означает, что Itella берет на себя ответственность, как поставщик услуг по транспортировке и логистике.

Ценности “Ителла”:

- Вместе с клиентами – к успеху.
- Постоянная оптимизация и инновация.
- Ответственность во всём.
- Работа в команде ведёт к победе.

Стратегические задачи:

- Быть лидером логистического рынка в Финляндии и России, показывая прибыльный рост
- Предлагать решения, имеющие высокую ценность для бизнеса клиентов
- Стать важным игроком на рынке логистических услуг для компаний электронной торговли
- Быть ответственным работодателем для наших сотрудников

В данной выпускной квалификационной работе будет рассмотрена система управления персоналом и пути её усовершенствования в “Ителла” на примере одного из филиалов.

Складской комплекс располагается по адресу: г. Екатеринбург, Территория Ново-Свердловской ТЭЦ, промзона 1.

Склад - это нежилое помещение, предназначенное для хранения сырья, продукции, товаров и прочих грузов, обеспечивающее соблюдение требуемых условий хранения и оснащенное оборудованием для хранения и удобными для разгрузки-погрузки конструкциями и сооружениями.

С целью описания важнейших характеристик самого складского помещения, в том числе складского хозяйства, одной известной логистической компанией была разработана система классификации складов, наиболее полно отражающая характеристики складского помещения, как



логистической и маркетинговой единицы. Согласно данной классификации складов, все складские помещения, независимо от их непосредственного назначения, делятся на шесть категорий. При определении категории складского помещения учитываются следующие параметры: географическое расположение склада, наличие и состояние подъездных дорог к складскому комплексу, удаленность складского помещения от автомагистралей, наличие железнодорожной ветки, площадь складского помещения, этажность здания склада, высота потолков склада, наличие технических средств охраны и многие другие параметры склада.

Складу в Екатеринбурге присвоен класс “А”..

Рассмотрим организационную структуру управления (рисунок 5) на данном складе, а также её положительные и отрицательные стороны.

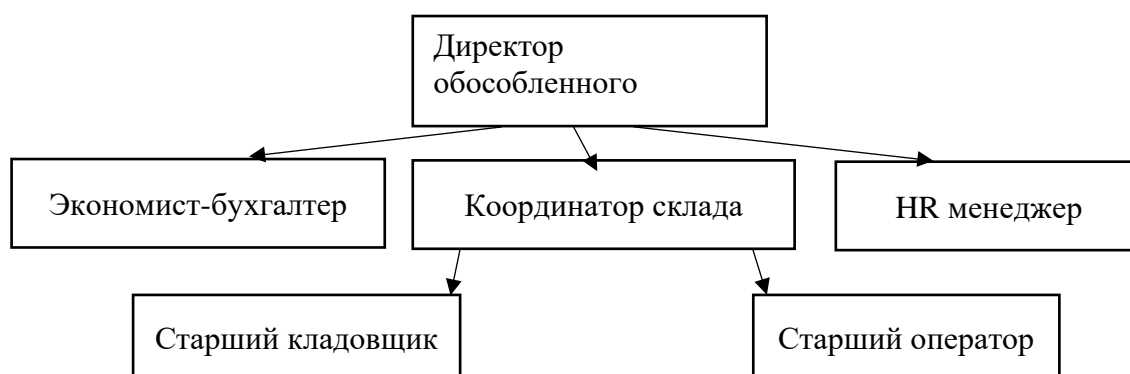


Рисунок 5 - Организационная структура управления ООО “Ителла”

Можно сделать вывод, что на складе существует линейная структура управления. Структуру управления складским комплексом можно разделить на три уровня:

- управленческий (директор обособленного подразделения, HR менеджер);
- организационный (координатор склада, старший оператор, старший кладовщик);
- исполнительский (оператор, кладовщик, грузчик, водитель).

В задачи управленческого уровня входят:

- разработка и совершенствование структуры управления складскими операциями и технологиями;
- контроль деятельности структурных подразделений склада;
- анализ деятельности склада по финансовым и количественным показателям;
- ведение кадровой работы.

В задачи организационного уровня входят:

- участие в разработке тактики деятельности склада;
- реализация утвержденных планов;
- организация работы персонала подразделений;
- работа с клиентами и партнерами в рамках заключенных договоров по вопросам, относящимся к компетенции руководителей подразделений;
- контроль соблюдения сотрудниками технологии рабочих процессов;
- подготовка данных и материалов по результатам работы своих подразделений или участков;
- подготовка предложений по совершенствованию и повышению эффективности деятельности подразделений и участков;
- анализ деятельности подразделения по финансовым и количественным показателям;
- ведение учета рабочего времени сотрудников.

В задачи исполнительского уровня входят:

- выполнение конкретных операций и заданий руководства в соответствии с должностными обязанностями и действующей технологией;
- соблюдение распорядка организации работы, правил безопасности и обеспечения сохранности ТМЦ;

- внесение предложений по совершенствованию как отдельных операций, так и технологии работы на своих участках.

Такая организационная структура образуется в результате построения аппарата управления из взаимоподчинённых органов в виде иерархической лестницы, то есть каждый подчинённый имеет одного руководителя, а руководитель имеет несколько подчинённых. Два руководителя не могут непосредственно связываться друг с другом, они должны это сделать через ближайшую вышестоящую инстанцию. Такую структуру часто называют однолинейной.

Достоинства линейной структуры управления:

- единство и четкость распорядительства;
- согласованность действий исполнителей;
- четкая система взаимных связей между руководителем и подчиненным;
- быстрота реакции в ответ на прямые указания;
- простота управления;
- личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.
- простой контроль.

Недостатки линейной структуры заключаются в следующем:

- высокие требования к руководителю, который должен иметь обширные разносторонние знания и опыт по всем функциям управления и сферам деятельности, осуществляемым подчиненными, что ограничивает возможности руководителя по эффективному управлению;
- перегрузка менеджеров высшего уровня, огромное количество информации, поток бумаг, множественность контактов с подчиненными и вышестоящими;
- тенденции к волоките при решении вопросов, касающихся нескольких подразделений;

- отсутствие звеньев по планированию и подготовке управленческих кадров;
- сложные коммуникации между исполнителями;
- концентрация власти в управляющей верхушке;
- ярко выраженный авторитарный стиль руководства;
- критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом – разные;
- тенденция к формализации оценки эффективности и качества работы подразделений приводит обычно к возникновению атмосферы страха и разобщенности;
- большое число «этажей управления»; между работниками, выпускающими продукцию, и лицом, принимающим решение.

Недостатки структуры, в современных условиях, перевешивают её достоинства, но на рассматриваемом складе это далеко не критично, так как численный состав организационной структуры не велик.

Далее рассмотрим численный и качественный состав персонала.

К числу основного персонала склада относят: кладовщиков; водителей погрузочно-разгрузочных механизмов (водителей погрузчиков); остальных членов персонала склада (комплектовщиков, грузчиков).

В основе расчета потребности в основном производственном персонале лежит расчет размера потока (О) на отдельных операциях технологического процесса склада. Зная объем работ на каждой операции, норму времени на ее выполнение, а также продолжительность рабочей смены можно определить необходимую численность персонала ( $N_{чсл}$ ) (формула 2):

$$N_{чсл} = V \times O \times Lt \times 12/\Phi, \quad (2)$$

где  $V$  — норма времени на 1 т перерабатываемого груза для конкретного вида работы выполняемой одним человеком, человеко-часов/тонну;

$O$  — объем перерабатываемых грузов в смену по каждой операции технологического процесса, тонн/смену;

$\Phi$  — количество часов в смену, в течение которого применяется норма, часов/смену;

$Lt$  — коэффициент неучтенных и дополнительных технологических операций с грузами,  $L$  принимают равным 1,1;

$L2$  — коэффициент невыхода на работу по болезни, отпускам.

Рассчитаем коэффициент невыхода на работу (таблица 7).

Таблица 7 - Расчет планируемых невыходов на работу рабочих

№ п/п	Показатели	Единицы измерения	2017 год (план)	Примечание
1	Количество рабочих дней в год	раб. дни	247	Производственный календарь на 2016 год
2	Количество рабочих часов в год	раб. часы	1973	Производственный календарь на 2016 год
3	Невыход работников (план):	раб. дни	616	Расчет: строка 3.1*строка 3.2
3.1.	Ежегодный отпуск на 1 работника	раб. дни	28	Ежегодный отпуск 28 календарных дней Глава 19 статья 115 Трудового Кодекса РФ
3.2.	Нормативная численность рабочих (явочная)	чел.	22	Минимальное количество работников, которые должны являться на работу для выполнения производственного задания в установленный срок.
4	Невыход работников (план), в том числе:	раб. часы	6258	
4.1.	Отпуск	раб. часы	6258	Из расчета среднечасового рабочего дня, составляющего 7,82 часа
5	Коэффициент невыходов (план)		1,14	Расчет: 1 + (строка 4/строка 3.2/строка 2)

Теперь можно рассчитать необходимую численность персонала ( $N_{чсл}$ ) (формула 3):

$$N_{чсл} = 1 * 115 * 1,1 * 1,14 * / 7,82 = 18,44 = 19 \text{ человек.} \quad (3)$$

А также это лишние затраты компании ( $\bar{X}_p$ ) (формула 4):

$$\bar{X}_p(\text{руб.}) = \frac{\Phi}{N}, \quad (4)$$

где  $\bar{X}_p$  – среднемесячная заработная плата на 1 рабочего;

$\Phi$  - месячный фонд заработной платы;

$N$  - среднесписочная численность работников.

$$\bar{X}_p(\text{руб.}) = \frac{1692358}{65} = 26036,28$$

Имеется превышение необходимой численности персонала на 3 человека, а значит можно рассчитать возможную годовую прибыль компании за счёт оптимизации количественного состава персонала (формула 5):

$$Pr = 26036,28 * 12 * 3 = 937306,08 \text{ (руб.)} \quad (5)$$

Уровень квалификации персонала компании во многом зависит от возраста, образования и стажа в данной компании, поэтому рассмотрим состав персонала по вышеуказанным критериям (данные за 2017 год).

Рассмотрим возрастную структуру персонала на рисунке 8.

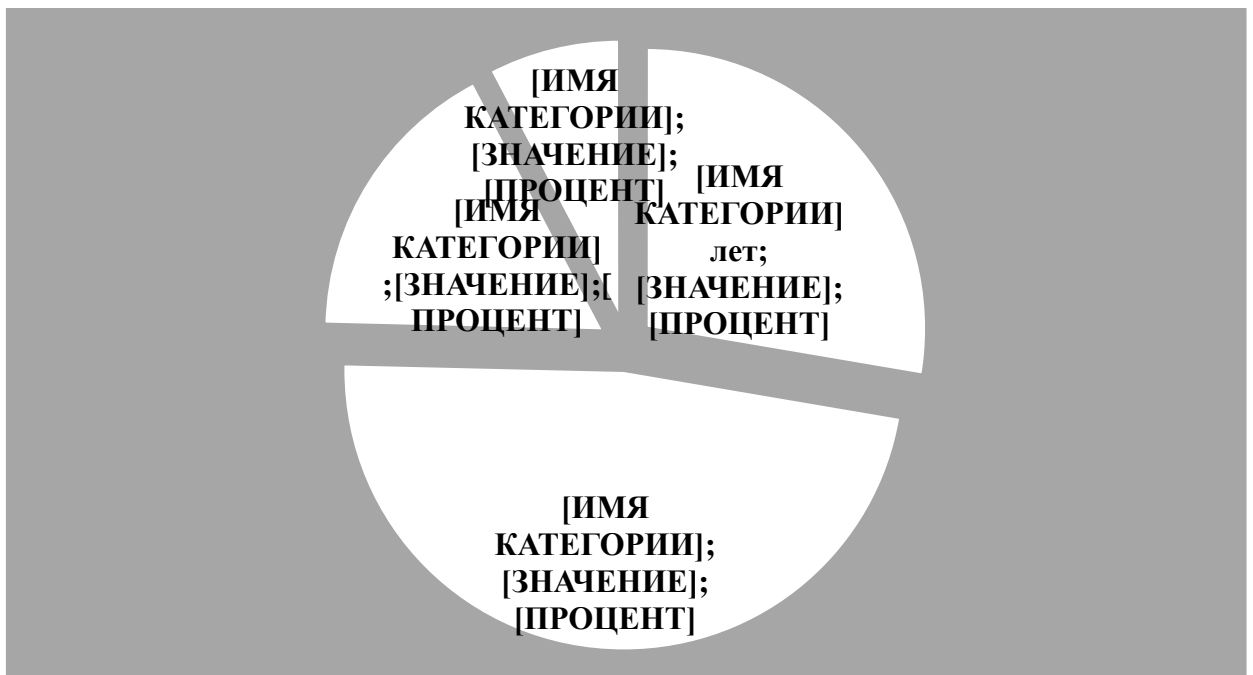


Рисунок 8 - Возрастная структура персонала (чел.)

Из выше рассмотренной диаграммы видно, что преимущественное большинство персонала (49 человек) это люди от 18 до 30 лет. Достаточно молодой возраст большинства сотрудников компании говорит о том, что

команда подбиралась по скорости обучения и принятия решений (что относят к плюсам молодого персонала).

Так же рассмотрим уровень образования сотрудников на рисунке 9.

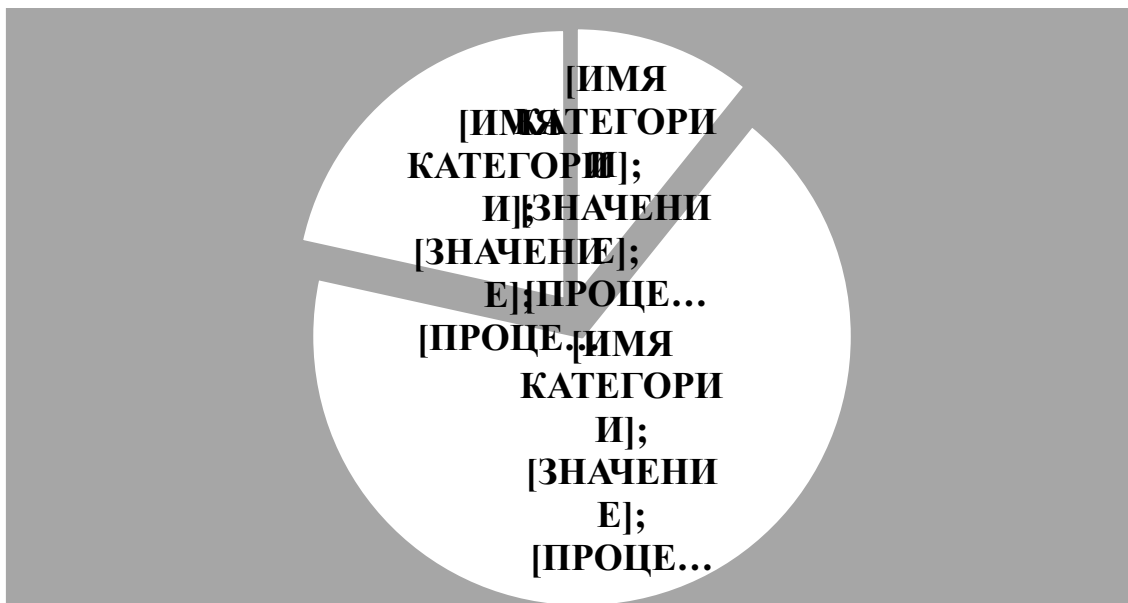


Рисунок 9 - Уровень образования (чел.)

Из диаграммы видно, что большая часть персонала имеет образование выше среднего, что положительно сказывается на правильности выполнения рабочих обязанностей, а также на общении с клиентами компании.

На рисунке 10 рассмотрим диаграмму стажа.

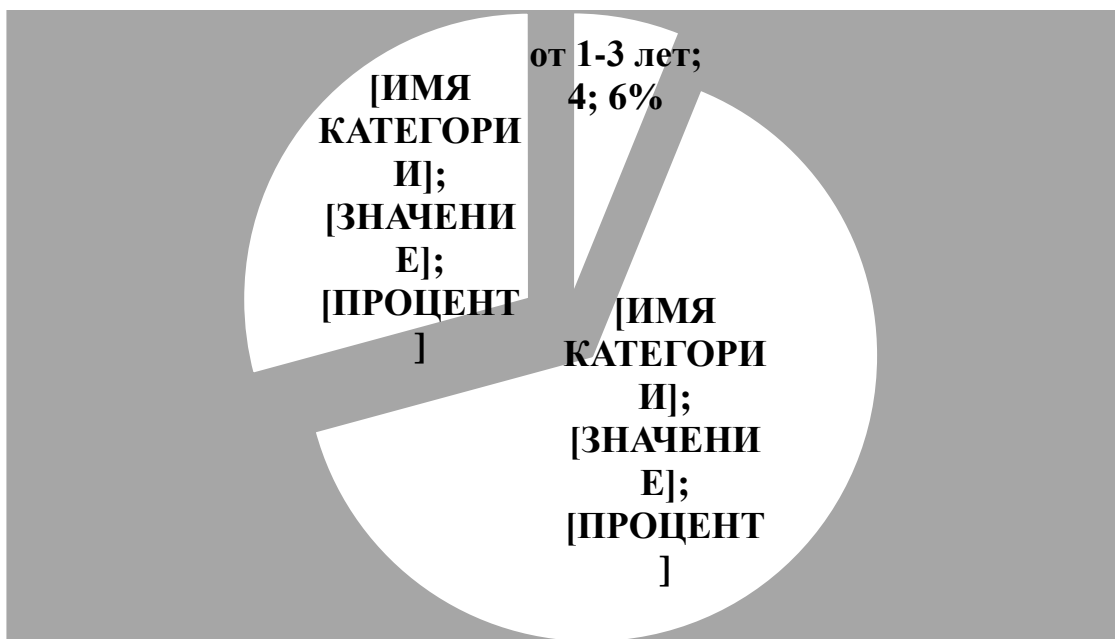


Рисунок 10 - Стаж персонала компании ООО "Ителла"

Из диаграммы видно, что 94% сотрудников компании работают более трёх лет, что говорит об успешных мероприятиях HR менеджера филиала в частности и HR отдела в целом.

Сведём полученные данные в таблицу 3:

Таблица 3 – Качественный состав персонала ООО “Ителла”

Персонал ООО “Ителла”		
Состав		Количество (чел.)
Среднесписочный		65
По возрасту	18-25 лет	18
	25-30 лет	31
	35-40 лет	11
	Более 40 лет	5
По уровню образования	Среднее	7
	Средне-специальное	44
	Высшее	14
По стажу	1-3 лет	4
	3-7 лет	42
	Более 7 лет	19

Чтобы подробнее разобраться в причинах, по которым персонал работает в компании, разберём выдержку из кодекса корпоративной этики общества с ограниченной ответственностью «Ителла» (приложение 1).

Проанализируем уровень удовлетворенности персонала условиями труда в компании. Анализ будем проводить путём анонимного анкетирования и рассмотрим средний балл в таблице 4 и далее разберём какие мероприятия помогут повысить полученные мероприятия.

Если во внимание брать только среднее общее значение, то видно, что оценка удовлетворённости выше среднего, что положительно характеризует компанию. Но если разобрать подробнее, то увидим, что по нескольким пунктам видны заниженные результаты, что по факту не есть хорошо.



Таблица 4 - Результаты анкетирования

Мотивирующие факторы	Средний уровень оценки
Организация труда	2,99
Содержание работы, которую приходится Вам выполнять	3,79
Санитарно-гигиенические условия труда	3,74
Уровень заработной платы	2,29
Система премирования	1,76
Отношения в коллективе	3,83
Отношения с руководством	3,99
Отношения администрации к запросам работников	4,03
Перспективы роста	3,00
Объективность оценки работы руководством	3,87
Возможность обучения и повышения квалификации	4,64
Степень своей информированности о положении дел в компании и перспективах его развития	4,86
Степень обеспеченности всем необходимым для работы	4,83
Решение социальных вопросов	3,49
Среднее общее значение	3,66

Пойдём по порядку и разберём значения ниже 3.

Организация труда. Суть данной оценки в принципах работы логистической сферы. А именно это ответственное хранение товара разных клиентов и именно они ставят условия организации труда. Для улучшения оценки по данной категории необходимо провести совместные с клиентом мероприятия по организации труда, что далеко не всегда имеет место.

Уровень заработной платы. Согласно оценке опрошенных, оплатой труда персонал не удовлетворён, но с другой стороны, опираясь от диаграммы стажа работы персонала можно сделать вывод, что уровень оплаты приемлем, но, возможно, слегка ниже средне рыночной оплаты труда по схожим должностям. Мероприятие одно: повысить уровень оплаты труда до средне рыночной, если уровень оплаты труда соответствует средне рыночной, то провести собрание с целью беседы с персоналом и наглядно показать, что уровень оплаты труда в компании соответствует рынку.

Система премирования. Сразу начну с возможных мероприятий по увеличению уровня удовлетворённости персонала по данной категории.

Для улучшения оценки удовлетворённости персонала и увеличения вовлеченности в процесс работы можно ввести систему премирования и депремирования. Начнём с премирования:

1. Квартальная премия. Для начала установим уровень премии 10%. Начисляться она будет по следующему принципу:

1.1 если работник отработал все дни расчетного периода, нужно сложить все заработанные суммы. При этом в расчет принимаются и ежемесячные премии. Получившееся значение нужно поделить на три. Это будет средняя заработная плата за квартал;

1.2 на средний показатель заработка надобно произвести процентное начисление премии за квартал;

1.3 от полученного результата нужно отнять 13%, поскольку квартальная премиальная выплата причисляется к доходам и облагается налогом.

Расчёт будет производиться по примеру (формула 6):

$$\text{Пр}_{\text{кв}} \frac{25468+26124+26215}{3} = 25935,6 \quad (6)$$

10% от полученного среднего заработка за квартал – 2593,56, отняв 13% налога получим сумму премии  $\text{Пр} = 2256,3972$

2. Премия по итогам работы за год. Начисляется при добросовестном выполнении работы за год. Порядок начисления тот же, что и за квартал.

3. За выслугу лет. Единоразовая премия, начисляющая сотруднику за стаж работы по принципу 1% за год, начиная с пяти лет.

4. Премии за значимые для сотрудника даты – день рождения сотрудника, рождение ребёнка, свадьба.

5. Компенсация за травмы, серьёзные болезни, смерть родственников.

Система депремирования:

1. Опоздание без предупреждения – 500 рублей за каждый час опоздания начиная со второго часа.

2. Первый прогул без предупреждения – лишение премиальной части заработной платы, за второй – увольнение по статье прогул.

3. Использование личного мобильного телефона во время выполнения работ – 500 рублей.

4. Простой работы по вине сотрудника – в зависимости от неустойки.

Мероприятия по премированию повысят уровень значимости сотрудников, а значит на прямую отразятся на качестве выполняемых работ.

Мероприятия по депремированию позволят добиться ответственности выполнения работ со стороны персонала.

Проведя работу по улучшению оценок удовлетворённости персонала, компания повысит уровень выполнения работ, а значит и уровень удовлетворённости клиентов.

Далее рассмотрим swot-анализ системы управления персоналом в компании (таблица 5).

Таблица 5 - SWOT – Анализ управления персоналом в ООО “Ителла”

S – сильные стороны	W – слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Разработана система вводного обучения для новых сотрудников;</li><li>2. Заработная плата практически по всем позициям соответствует средней по рынку;</li><li>3. Высокие показатели вовлеченности у персонала;</li><li>4. Достаточный бюджет для проведения корпоративных мероприятий;</li><li>5. Четко очерченная, понятная всем сотрудникам стратегия работы компании;</li><li>6. Организовано место отдыха и питания.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Невысокий уровень коммуникации между отделами — информация плохо доходит от одного отдела к другому;</li><li>2. Нерегулярная оценка производительности труда руководителей отделов;</li><li>3. Ведется работа по созданию кадрового резерва, как показал swot анализ сотрудника (пример: нет плана на замещение ключевых должностей).</li></ol>
O - возможности	T – угрозы
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Существование поблизости эффективных обучающих курсов для всего персонала (swot анализ развития персонала часто приводит к тому, что сотрудники отправляются повышать квалификацию);</li><li>2. Повышение значимости HR-бренда (репутации) компании в местной бизнес-среде;</li><li>3. Небольшое количество (по сравнению с фирмами-конкурентами) отрицательных отзывов о работе в компании.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Рост цен на аренду помещений.</li><li>2. Переход на большую оборачиваемость продукции у большинства производителей, взамен хранению запасов в регионах поставок.</li></ol>

В целом картина положительна для HR отдела, угрозы для персонала незначительны, возможности велики. Сильные стороны нужно преувеличивать, Слабые стороны возможно исправить.

Менеджер по персоналу отслеживает все проявления способностей сотрудников, которые приводят к конкретным результатам, то есть наблюдает за индивидуальным развитием каждого сотрудника компании. В ООО «Ителла» эта задача выполняется в процессе проведения аттестации (1 раз в год), оценки индивидуальной деятельности сотрудника (1 раз в квартал) и проводимых на их основании аттестационных и оценочных собеседований.

Наибольшими карьерными устремлениями обладают, как правило, новые сотрудники, которые еще не успели удовлетворить свои карьерные амбиции.

## **2.2 Анализ эффективности управления персоналом в ООО “Ителла”**

Эффективность работы склада — это рациональное использование складских площадей, уменьшение затрат времени на выполнение различных операций, гибкость в принятии решений, получении максимума прибыли при наименьших затратах.

Оценить работу склада позволяют технико-экономические показатели, характеризующие:

- эффективность использования площадей склада;
- интенсивность работы склада;
- себестоимость складской переработки грузов.

Показатели, характеризующие эффективность использования площадей склада.

К показателям данной группы относятся:

- коэффициент использования складской площади;
- коэффициент использования объема склада;
- удельная средняя нагрузка на 1 м<sup>2</sup> полезной площади;
- грузонапряженность.

Коэффициент использования складской площади (KS) представляет собой отношение полезной (грузовой) площади (S<sub>пол</sub>) склада к общей площади складского помещения (S<sub>общ</sub>) (формула 7):

$$KS = S_{\text{пол}} / S_{\text{общ}}. \quad (7)$$

Площадь рассматриваемого склада, непосредственно занятая под хранение товаров, составляет 14085 м<sup>2</sup>, общая площадь склада — 15000 м<sup>2</sup>.

Коэффициент использования складской площади:

$$KS = 14085 \text{ м}^2 / 15000 \text{ м}^2 = 0,939.$$

Это очень высокое значение, можно сказать что склад занят полностью.

Коэффициент использования объема склада (KV) характеризует использование не только площади, но и высоты складских помещений (формула 8):

$$KV = V_{\text{пол}} / V_{\text{общ}}, \quad (8)$$

где V<sub>пол</sub> — полезный объем, определяемый произведением грузовой площади на полезную высоту стеллажей, штабелей;

V<sub>общ</sub> — общий объем склада, определяемый произведением общей площади на основную высоту (то есть высоту от пола склада до выступающих частей перекрытия, ограничивающих складирование груза).

$$KV = (14085 * 10,7) / (15000 * 12) = 0,84$$

Значение коэффициента также высокое.

Удельная средняя нагрузка на 1 м<sup>2</sup> полезной площади (G) показывает, какое количество груза располагается одновременно на каждом квадратном метре полезной площади склада (формула 9):

$$G = Z_{\text{max}} / S_{\text{пол}}, \quad (9)$$

$$G = 17500 / 14085 = 1,24 \text{ тн.}$$

где  $Z_{\max}$  — максимальный запас материалов, который хранится на складе, т.

Удельная средняя нагрузка на 1 м<sup>2</sup> полезной площади дает возможность сравнить использование складских помещений и их пропускную способность в течение года (таблица 6).

Таблица 6 – Удельная средняя нагрузка на 1 м<sup>2</sup>, тн.

Года	2014	2015	2016	Абсолютный прирост			Темп роста, %		
Нагрузка	0,67	0,89	1,24	0,35	0,57	0,22	139,32	185,07	132,83

Данную таблицу не стоит брать во внимание, так как в разные годы хранился разный товар, каждые со своими нормами паллета-места.

Грузонапряженность 1 м<sup>2</sup> общей площади склада (М) в течение года определяется по формуле (формула 10):

$$M = \Gamma_{\text{Год}} / S_{\text{общ}}, \quad (10)$$

где  $\Gamma_{\text{Год}}$  — годовой грузооборот склада, т.

$$M = 17520/15000 = 1,168$$

Коэффициент грузонапряженности дает возможность сравнить использование складских помещений и их пропускную способность в различные годы (Таблица 7).

Таблица 7 – Годовая грузонапряжённость ООО “Ителла”, тн.

Года	2014	2015	2016	Абсолютный прирост			Темп роста, %		
Грузонапряжённость	0,612	0,782	1,16	0,386	0,556	0,17	149,36	190,84	127,7

Показатели интенсивности работы склада

Показателями интенсивности работы складов являются:

- складской товарооборот;
- грузооборот склада;
- показатели оборачиваемости материалов на складе.

Товарооборот планируется и учитывается в стоимостном выражении и представляет собой объем материальных ценностей, отпускаемых со склада потребителям за определенный период.

Грузооборот склада — отношение товарооборота за определенный период (сутки, месяц, год) к средней стоимости 1 т груза. Исчислять грузооборот склада можно по прибытии или отправлении грузов (односторонний грузооборот). Формула расчета грузооборота склада (Г) (формула 11):

$$Г = \text{Тобор} / \text{Сср}, \quad (11)$$

где Тобор — товарооборот за определенный период, руб.;

Сср — средняя стоимость 1 т груза, руб./т.

$$Г = 4320000000/980000 = 4408,16$$

Рассчитаем товарооборот (таблица 8).

Таблица 8 – Грузооборот ООО “Ителла”, руб.

Года	2014	2015	2016	Абсолютный прирост			Темп роста, %		
Грузооборот	2456,82	2865,21	4408,16	1542,95	1951,34	408,39	153,85	179,25	166,23

Удельный грузооборот склада (эффективность полезной площади склада) (Гуд) — отношение грузооборота склада к полезной площади склада. Эта величина показывает, сколько тонн товара, прошедшего через склад, приходится на 1 м<sup>2</sup> полезной площади склада (формула 12):

$$\text{Гуд} = Г / \text{Спол}. \quad (12)$$

Чем выше этот показатель, тем лучше работает склад.

Рассмотрим удельный грузооборот склада в таблице 9:

Таблица 9 – Удельный грузооборот склада, тн.

Года	2014	2015	2016	Абсолютный прирост			Темп роста, %		
Удельный грузооборот	0,174	0,203	0,312	0,109	0,138	0,029	153,69	179,31	166,66

Оборачиваемость склада (коэффициент оборачиваемости грузов) (Кобор) показывает, как часто содержимое склада полностью обновляется.

Эта величина наиболее полно отражает интенсивность работы склада (таблица 10). Формула расчета (формула 13):

$$\text{Кобор} = Q_{\text{отгр}} / (T \times Q_{\text{разм}}), \quad (13)$$

где  $Q_{\text{отгр}}$  — количество продукции, отгруженной за период  $T$ , тн.;

$Q_{\text{разм}}$  — общее количество продукции, которое можно разместить на складе, тн.

Таблица 10 - Оборачиваемость склада ООО “Ителла”

Года	2014	2015	2016	Абсолютный прирост			Темп роста, %		
Оборачиваемость	0,623	0,674	0,898	0,224	0,275	0,051	133,23	144,14	108,18

Чем выше данный коэффициент, тем выше интенсивность работы склада. Данный коэффициент больше полезен клиентам склада, так как направление склада – логистика, что подразумевает хранение товара сторонних компаний – клиентов.

Из подсчитанных выше показателей можно построить график (рисунок 11) и сделать вывод из полученных данных.

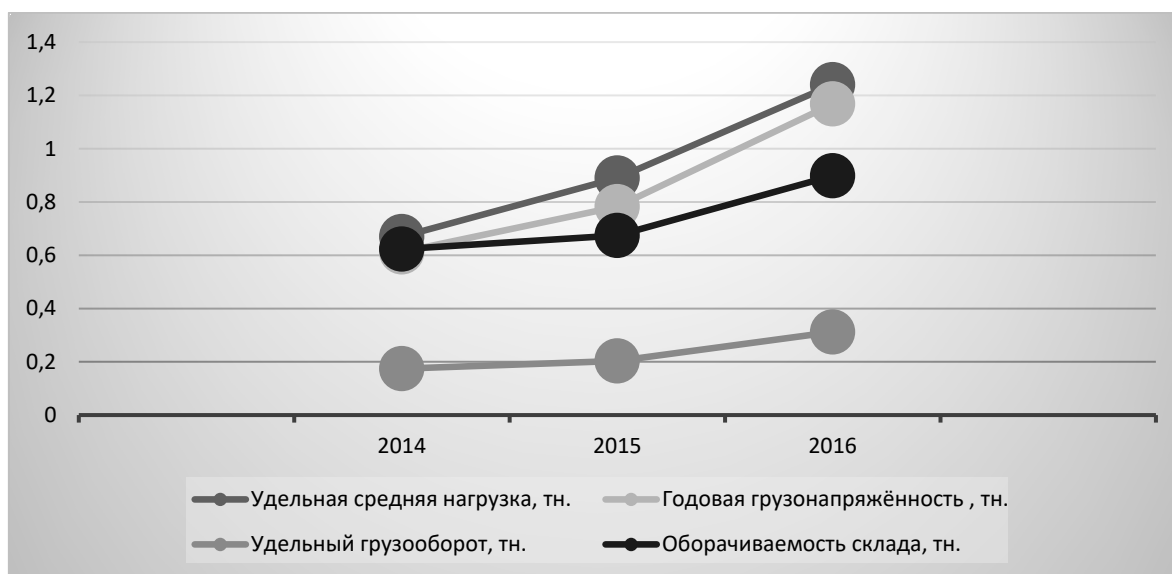


Рисунок 11 – Эффективность работы склада



Теперь наглядно видно динамику работы склада. В целом динамика положительная, пик спада пришёлся на 2014 год, далее идёт рост по всем показателям, после проведения ряда мероприятий (изменение условий договоров с существующими клиентами и заключение договоров с новыми клиентами).

Хоть на первый взгляд это и не относится к теме нашей ВКР, но это влияет на количественный и качественный состав персонала, а также на его занятость и настроения. Поэтому это также разберём в третьем параграфе данной главы.

Производительность труда работников склада (таблица 11) — это сумма товарооборота на одного работника в единицу времени, рассчитываемая по формуле (формула 14):

$$П = \frac{СТО}{Ч \times В}, \quad (14)$$

где П — производительность труда работников склада (руб.);

СТО — складской товарооборот, руб.;

Ч — численность работников склада;

В — временной интервал, для которого исчисляется производительность труда.

Таблица 11 - Производительность труда одного работника ООО “Ителла”

Года	2014	2015	2016	Абсолютный прирост			Темп роста, %		
	Производительность труда	421604,71	471107,84	794994,48	323886,64	49503,13	49503,13	168,75	188,56

Производительность труда на одного работника в год так же имеет положительную динамику, что свидетельствует о том, что кадровые службы реагируют на движения показателей эффективности, которые были рассмотрены выше.

Ну и рассмотрим такой показатель, как уровень механизации складских работ (таблица 12) – характеризует рациональность использования рабочей силы и определяется по формуле:

$$УМ = \frac{МР}{Р} \times 100\%,$$

где УМ – уровень механизации, %;

МР – объём механизированных работ, тн.;

Р- общий объём работ, выполняемых на складе, тн.

Таблица 12 - Уровень механизации складских работ, %

Года	2014	2015	2016	Абсолютный прирост			Темп роста, %		
	Уровень механизации	83,87	79,30	88,58	9,28	4,71	-4,57	111,7	105,61

В среднем за четыре года показатель уровня механизации составляет 20%, что достаточно хорошо. Это значит, что ручной труд сведён к доступному минимуму.

Теперь давайте составим таблицу экономических показателей работы склада (таблица 13), для полной оценки эффективности работы склада.

Таблица 13 - Основные экономические показатели деятельности ООО “Ителла”

Наименование показателя	Ед. изм.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абсолютный прирост			Темп роста, %		
		3	4	5	6	7	8	9	10	11
Товароборот	Млн. руб.	2291	2560	4320	1760	2029	269	168,75	188,56	111,74
Среднесписочная численность работающих	чел.	65	65	65	0	0	0	100	100	100

Производительность труда 1-го работника (среднегодовая выработка)	Тыс. руб.	421,604	471,107	794,994	323,887	373,39	49,503	168,75	188,56	111,74
Фонд з/пл	руб.	1582880	1596920	1618240	21320	35360	14040	101,33	102,23	100,88
Среднегодовая зарплата 1-го работника	руб.	24352	24568	24896	328	544	216	101,33	102,12	100,88
Себестоимость услуг (затраты на обработку реализованной услуги)	Тыс. руб.	434	353,5	613,2	259,7	179,2	-80,5	173,46	141,2	-18,55
Затраты на 1 руб. реализации услуг	руб.	0,72	0,76	0,68	-0,08	-0,04	0,04	89,47	94,44	105,55
Прибыль от реализации услуг	Млн. руб.	1603,7	1790	3024	1234	1420,3	186,3	168,93	188,56	111,61

Вывод по основным экономическим показателям из таблицы. Рассмотрите показатели 2016 года по отношению к 2015 году.

Товарооборот. Показатель увеличился на 1760 миллионов рублей, что говорит нам о том, что, либо увеличилось число отгрузок/приходов при существующей наполненности склада, либо увеличилось количество паллета-мест.

Среднесписочная численность работающих остаётся неизменной, что не является положительным показателем при изменяющихся показателях объёма товарооборота.

Производительность труда 1го работника (среднегодовая выработка). Данный показатель изменяется вслед за движением объёма выполняемых работ, зависящих от товарооборота. Можно добиться более положительного результата, если регулировать количественный состав персонала в зависимости от объёмов работ, это позволит более эффективно использовать трудовые ресурсы, а также увеличить прибыль за счёт меньших затрат на обеспечение работ.

Фонд заработной платы также, как и производительность труда нужно корректировать за счёт количественного состава персонала.

Среднегодовая зарплата одного работника увеличивается, но незначительно, значительно ниже уровня инфляции. Согласно Росстату – уровень инфляции в 2016 году составил 5,4%, при этом заработная плата в том же году в ООО “Ителла” увеличилось на 1,33%, что значительно ниже. Это может быть вызвано тем, что среднесписочный состав персонала не изменен.

Себестоимость услуг (затраты на обработку реализованной услуги) уменьшились на 10,53% за счёт увеличения уровня автоматизации в этом же периоде на 11,7%. И снова среднесписочный состав персонала необходимо уменьшать.

Затраты на 1 руб. реализации услуг уменьшились, связано это с тем, что стоимость услуг, представляющихся ООО “Ителла” клиентам возрастает вслед за инфляцией, согласно договорам, а оплата труда работникам возрастает, но значительно медленней.

Прибыль от реализации услуг возрастает за счёт увеличения показателя товарооборота.

Как видно из проведённого анализа основных экономических показателей – имеется ярко выраженная тенденция к росту, а это значит, что и методика управления персоналом в ООО “Ителла” имеет положительный результат.

### **2.3 Рекомендации по повышению эффективности управления персоналом в ООО «Ителла»**

В современном мире организационные структуры управления достаточно различны, но рациональной структуры управления, которая бы подходила абсолютно для всех типов организаций до сих пор не существует. Рациональная организационная структура компании призвана не допускать повторения одних и тех же функций на различных уровнях принятия того или иного управленческого решения.

Как и в любой структуре между всеми структурными элементами управления должна соблюдаться сфера разграничения полномочий и ответственности. В то же время эти разграничения не должны основывать инициативу уровней управления. Критериями рациональной структуры управления являются:

- взаимодействие на всех уровнях управления;
- реальные возможности участия каждого управленца в едином процессе управления;
- наименьшее число источников на «выходе» и на «входе» команд у каждого уровня управления;
- адаптивность структуры управления к внешним и внутренним факторам функционирования компании.

Из-за неудовлетворенности потребности в уважении, присущие большинству из сотрудников склада:

- предлагать подчиненному более содержательную работу (например, ту работу, от результата выполнения которой, будет зависеть доход или положение фирмы);
- привлекать подчиненного к формулировке целей и выработке решений

- делегировать подчиненному дополнительные права и полномочия.

Из-за неудовлетворенности физических потребностей и потребностей в безопасности, присущих большинству опрашиваемых следует:

- хороший заработок, связанный с результатами труда. Стимулирующая роль денег особенно эффективна, когда компании вознаграждают своих сотрудников в зависимости от выполнения работы и получения конкретных результатов, а не за отсиженное на рабочем месте время;

- дополнительная социальная помощь (страховка, льготы, гарантии и т.п.);

- предоставлять средства для проведения отдыха и досуга, обеспечивать бесплатными путёвками;

- обеспечить комфортное рабочее место (т.е. физические условия труда);

- вознаграждение свободным временем. Это поможет удержать сотрудника от формирования привычки транжирить время попусту, и позволит сотруднику больше тратить времени на себя и свою семью, если он будет справляться с работой раньше отведенного срока;

- призы (награждают ценными подарками и туристическими путёвками). Этот способ вознаграждения зависит от воображения менеджера. Наиболее эффективен при вручении приза в присутствии работников фирмы.

Можно сделать общий вывод по исследованию мотивации работников данной организации. Не существует единых методов мотивации персонала, эффективных во все времена и при любых обстоятельствах. Однако, любой метод, применяемый руководителем, основан на выбранной фирмой стратегии управления человеческими ресурсами. Это означает, что выбор конкретного метода мотивации должна, в первую очередь, определять общая стратегия управления персоналом ООО «Ителла».

В тоже время не стоит забывать о потребностях каждого отдельного человека, а не всех вместе взятых. Конечно, директорат ООО «Ителла»

просто физически не может уследить за каждым работником, не говоря уже о наблюдении за потребностями, ведь он даже не всех знает в лицо. Для этой функции хорошо подходят HR менеджеры. Они хорошо знают своих сотрудников и, в принципе, видят о наличии тех или иных потребностей.

Разработка положения о премировании предусматривает ряд мер (приложение 2). В положении о премировании должно быть учтено следующее:

- особенности показателей, за которые премируется персонал;
- круг премируемых;
- конкретные показатели и условия премирования работников с учетом их участия в данной деятельности.

Положения о премировании, действующие в рамках одной организации, в своей совокупности образуют систему премирования данной организации. На практике встречается различное множество систем премирования, стремящихся наиболее справедливо оценить труд персонала, учесть специфику работ, цели и принципы организации и стимулировать повышение эффективности, качества или производительности труда при условии ограниченности ресурсов на всю систему премирования в целом.

Обобщающую характеристику использования трудовых ресурсов в ООО “Ителла”, дает производительность труда. Она характеризуется системой показателей, приведенной в таблице 14.

Для оценки уровня производительности труда применяется система обобщающих, частных и вспомогательных показателей.

К обобщающим показателям относятся среднегодовая, среднедневная и среднечасовая выработка продукции на одного работающего в стоимостном выражении. Частные показатели - это затраты времени на производство единицы продукции определенного вида в натуральном выражении за один человеко-день или человеко-час. Вспомогательные показатели характеризуют затраты времени на выполнение единицы определенного вида работ или объем выполненных работ за единицу времени.

Наиболее обобщающим показателем производительности труда является среднегодовая выработка продукции одним работником.

Таблица 14 – Показатели оценки производительности труда

Показатель	2015 год			2016 год		
	План	Факт	+, -	План	Факт	+, -
Объем выручки, млн. руб	1690	1790	+100	3200	3024	+176
Среднесписочная численность персонала	65	65	0	65	65	0
Отработано дней одним работником за год (Д)	250	242	-8	251	244	-7
Средняя продолжительность рабочего дня (П), ч	7,2	6,7	-0,5	7,2	6,9	-0,3
Общее количество отработанного времени:						
всеми рабочими за год (Т), тыс.ч.	117	105,391	-11,609	117,468	109,434	-8,034
в том числе одним рабочим, чел.ч.	1800	1621,4	-178,6	1807,2	1683,6	-123,6
Среднегодовая выработка, тыс. руб.:						
одного работника (ГВ)	450	471,107	+21,1	768	794,994	+26,9
Среднедневная выработка работника (ДВ), тыс.руб.	1,8	1,947	+147	3,06	3,258	+198
Среднечасовая выработка работника (ЧВ), тыс.руб.	0,25	0,29	+0,04	0,425	0,473	+0,048

В первую очередь, отметим рост среднегодовой выработки на одного работающего, которая в 2015 году составила 471107 руб. на человека, а в 2016 году выросла достаточно серьезно, составив 794994 руб. на человека.

Проанализируем подробнее способом абсолютных разниц вклад каждого фактора, влияющего на среднегодовую выработку:

Среднегодовая выработка работника зависит от количества отработанных дней одним работником за год, средней продолжительности рабочего дня и среднечасовой выработки (формула 15):

$$ГВ = Д \times П \times ЧВ, \text{ где:} \quad (15)$$

Д - количество отработанных дней одним рабочим;



П - продолжительность рабочего дня;

ЧВ - среднечасовая выработка.

Рассчитаем влияние данных факторов способом абсолютных разниц (формулы 16,17,18) за 2015 год:

$$ДГВ_{д} = ДД * П_{пл} * ЧВ_{пл} = (242-250)*7,2*0,25 = -14,4 \text{ тыс. руб.} \quad (16)$$

$$ДГВ_{п} = Д_{ф} * ДП * ЧВ_{пл} = 242*(6,7-7,2)*0,25 = -30,25 \text{ тыс. руб.} \quad (17)$$

$$ДГВ_{чв} = Д_{ф} * П_{ф} * ДЧВ = 242*6,7*(0,29-0,25) = 68,856 \text{ тыс. руб.} \quad (18)$$

ИТОГО: +24,206 тыс. руб.

За 2016 год:

$$ДГВ_{д} = ДД * П_{пл} * ЧВ_{пл} = (244-251)*7,2*0,425 = -21,42 \text{ тыс. руб.}$$

$$ДГВ_{п} = Д_{ф} * ДП * ЧВ_{пл} = 244*(6,9-7,2)*0,425 = -31,11 \text{ тыс. руб.}$$

$$ДГВ_{чв} = Д_{ф} * П_{ф} * ДЧВ = 244*6,9*(0,473-0,425) = 80,81 \text{ тыс. руб.}$$

ИТОГО: +28,28 тыс. руб.

Сначала вычислим прирост среднегодовой выработки под влиянием количества дней, отработанных одним работником. Влияние этого количественного фактора существенно: в 2015 – -4,4 тыс. руб., в 2016 – 21,42 тыс. руб. Видна устойчивая тенденция к спаду.

Второй фактор - продолжительность рабочего дня. Вот где простор для деятельности менеджеров и солидный запас роста. По ряду причин, которые будут раскрыты ниже, предприятие недополучило с каждого работающего продукции в 2015 году на 30,25 тыс. руб., в 2016 году на 31,11 тыс. руб.

Среднечасовая выработка устойчиво растет (интересно, а есть ли предел), а, следовательно, растет и ее вклад увеличение выработки среднегодовой. Так, в 2015 году за счет среднечасовой выработки на одного рабочего плановый показатель был превышен на 68,856 тыс. руб., в 2016 на 80,81 тыс. руб.

Результаты расчетов видны в таблице 15. В ней производится подсчет фактического прироста относительно планового уровня.

Совершенствование методов управления персоналом направлено прежде всего для улучшения финансово-хозяйственной деятельности компании, а точнее увеличения прибыли.

Таблица 15 – Влияние факторов на среднегодовую выработку

Фактор	Увеличение годового выпуска	
	2015	2016
Изменение		
Количества отработанных дней одним рабочим	-4,4	-21,42
Продолжительности рабочего дня	-30,25	-31,11
Среднечасовой выработки	68,856	80,81
Итого (тыс. руб.)	24,206	28,28

Как вывод можно сказать, что несмотря на то, что фактические показатели использования фонда рабочего времени ниже, чем планируемые, а при этом средние показатели выработки на одного рабочего имеют положительную динамику, можно судить о том, что на складе работает излишнее количество персонала.

Как показала практика в современном мире, что ни одна система управления не может функционировать достаточно успешно, без эффективных методов управления, призванных к побуждению каждого конкретного работника работать производительно и качественно для достижения конкретно поставленной цели. Разработка методов управления персоналом, позволяющих в наибольшей степени соединить интересы и потребности работников со стратегическими задачами компании, является ключевой задачей кадровой службы и руководства компании.

Проанализировав предложенные мероприятия по совершенствованию организационной структуры можно сделать вывод, что предложенные мероприятия будут в достаточной мере эффективны.

Так, улучшение стратегии маркетинговой службы компании, позволит ООО «Ителла» не только найти новых клиентов, но и увеличить прибыльность компании.

HR менеджеры помогут руководству ООО «Ителла» сформировать такую управленческую структуру, которая будет наиболее полно отвечать требованиям и запросам руководства, а применение на практике новых методов управления позволит держать компанию на конкурентном уровне.

Предпринимаемые меры по материальному стимулированию персонала позволят не только улучшить материальное положение сотрудников, но и будут способствовать более эффективному и рациональному труду, тем самым улучшая планово-экономические показатели компании, а в дальнейшем прибыль и рентабельность.

Моральное поощрение, основанное на принципе объективности и значимости личных моральных интересов отдельного сотрудника, позволит сформировать правильный микроклимат в компании и улучшить командный дух, тем самым повысив стремление других участников рабочего процесса трудиться еще более эффективно.

Поощрение путем продвижения по служебной лестнице, наиболее эффективный метод способный обеспечить сотрудника именно такого рода деятельностью, которой он должен заниматься согласно полученному образованию, а также запланировать дальнейшее развитие карьеры его профессиональный рост.

Дополнительные формы поощрения за достижения в труде, в том числе, разовые выплаты за вклад в результаты деятельности компании, разовые выплаты по итогам года и др. так же являются достаточно эффективным стимулом в вопросах организации труда.

И нельзя упускать тот момент, что в ООО «Ителла» присутствует излишнее количество персонала. Выхода два:

1. Обеспечить достаточным объёмом работ существующее количество персонала:
- 2.4. Обсудить объёмы работ с клиентами склада с целью увеличения оборота товара.

2.5. Рассмотреть возможности заключения договоров с новыми клиентами.

3. Сократить персонал, превышающий необходимое количество.

Отбор провести по качественным характеристикам.

В соответствии с проведёнными исследованиями принципов управления персоналом в ООО “Ителла” необходимо провести мероприятия по мотивации персонала компании с целью увеличения заинтересованности и вовлеченности. А также систему депремирования, для улучшения качества работ и увеличения ответственности персонала.

Также необходимо провести кадровую ротацию, так как был выявлен факт излишнего числа сотрудников.

## Заключение

На основании выполненной выпускной квалификационной работы можно сделать следующие выводы об эффективности использования персонала на предприятии.

К трудовым ресурсам относится та часть населения, которая обладает необходимыми физическими данными, знаниями и навыками труда в соответствующей отрасли

Под трудовыми ресурсами понимают часть населения, обладающую физическим развитием, умственными способностями и знаниями, необходимыми для осуществления полезной деятельности.

В процессе анализа использования трудовых ресурсов изучается движение рабочей силы и обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами; эффективность использования рабочего времени, динамика производительности труда и факторы роста, что соответствует поставленным в работе задачам.

Более полное и рациональное использование трудовых ресурсов способствует улучшению всех технико-экономических показателей предприятия: росту производительности труда, повышению фондоотдачи, увеличению выпуска продукции, снижению ее себестоимости, экономии капитальных вложений.

В рыночных отношениях между процессами производства продукции и использования трудовых ресурсов, рабочей силы, персонала предприятия существует такое же равновесие, как между спросом и предложением, затратами и результатами, доходами предприятия и уровнем жизни работников. Всякая деятельность персонала предприятия в полной мере должна соответствовать существующему механизму рыночных трудовых отношений в современном производстве и обеспечивать высокий рост производительности труда.

В течение анализируемого периода предприятие работало с избытком персонала около 1-3%. Это явилось результатом непродуманной кадровой политики предприятия.

Следует отметить наметившуюся положительную тенденцию уменьшения числа фактически отработанных дней одним рабочим за рассматриваемый период на 2 дня. Вызвано это может быть увеличением средней продолжительности рабочего дня с 6,7 ч в 2015 году до 6,9 ч в 2016 году.

Для оценки уровня производительности труда применяется система обобщающих, частных и вспомогательных показателей.

Наиболее обобщающим показателем производительности труда является среднегодовая выработка продукции одним работником. Отметим рост среднегодовой выработки на одного работающего, которая в 2015 году составила 471107 руб. на человека, а в 2016 году выросла достаточно серьезно, составив 794994 руб. на человека.

Большое значение для оценки эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии в условиях рыночной экономики имеет показатель рентабельности персонала. Отрицательный результат влияния отдельных факторов можно расценивать как неиспользованный резерв повышения эффективности использования трудовых ресурсов на данном предприятии.

Объективность результатов анализа производительности труда, как показало исследование, зависит от правильного выбора системы факторов. Все факторы эффективности использования трудовых ресурсов в три основные группы:

- совершенствование менеджмента;
- улучшение организации производства;
- совершенствование организации труда.

Как видно, материальных и нематериальных средств к стимулированию персонала великое множество. Главное, соблюдать при их использовании несколько правил. Важно, чтобы они опирались на цели

компании и ее стратегию, были понятными и объективными, были бы достижимыми и отражали реальные потребности каждого сотрудника. Нельзя, чтобы эти блага преподносились сотрудникам, как подачка, равно, как и нельзя строить свою мотивацию на обмане, убеждать работников в правильности тех идей, которые не разделяешь сам. Грамотно построенная мотивационная система способна принести реальные плоды.

Таким образом, в результате выпускной квалификационной работы все поставленные цели и задачи решены, проведен анализ исследуемого объекта, сделаны определенные выводы и предложения по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Ителла».

## Список использованных источников

### Нормативно-правовые акты

1. "ГОСТ Р 51303-2013. Национальный стандарт Российской Федерации. Торговля. Термины и определения" (утв. Приказом Росстандарта от 28.08.2013 N 582-ст) (ред. от 29.03.2016)
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (с изм. от 23 июля 2013 г.)

### Монографии и брошюры

3. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.
4. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.
5. Бедяева, Т.В. Управление персоналом на предприятии туризма: Учебник / Т.В. Бедяева, А.С. Захаров; Под ред. проф. Е.И. Богданов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 180 с.
6. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013.
7. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.
8. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2013. - 96 с.
9. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 96 с.
10. Гладкий, А.А. 1С Зарплата и управление персоналом 8.3. 100 уроков для начинающих / А.А. Гладкий. - М.: Эксмо, 2015. - 272 с.
11. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и К, 2015. - 288 с.
12. Зайцева, Н.А. Управление персоналом: Учебное пособие / Н.А. Зайцева. - М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 416 с.
13. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб.. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с.
14. Заславская Т. И., Ривкина Р.В. Социология общественной жизни: очерки теории. Новосибирск: Наука, 1991. С.35
15. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.



16. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: Теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
17. Ивановская, Л.В. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 695 с.
18. Исаева, О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 244 с.
19. Кабанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кабанов, Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2015. - 56 с.
20. Каштанова, Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
21. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом: учебное пособие / А. Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 304 с.
22. Козак Н.Н. Управление персоналом: учебное пособие. - Издательские решения. - 2016г.
23. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / В.М. Маслова. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 492 с.
24. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 492 с.
25. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / В.М. Маслова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 492 с.
26. Макарова, И. К. Управление персоналом: учебное пособие / И. К. Макарова. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 98 с.
27. Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: Учебно-практическое пособие / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. - М.: Дашков и К, 2015. - 344 с.
28. Михайлина, Г.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева. - М.: Дашков и К, 2016. - 280 с.
29. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 424 с.
30. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 513 с.
31. Радченко, Л.А. 1С:Зарплата и управление персоналом 8.2 / Л.А. Радченко. - М.: КноРус, 2013. - 352 с.
32. Семёнов, А.Г. Управление персоналом (для бакалавров) / А.Г. Семёнов, Т.Е. Баева, С.Н. Бекасова. - М.: КноРус, 2013. - 432 с.
33. Сербиновский, Б. Ю. Управление персоналом. Учебник / Б.Ю. Сербиновский. - М.: Дашков и К, 2012. - 528с..

34. Сосков, В.И. Управление персоналом организации / В.И. Сосков. - М.: КноРус, 2013. - 512 с.
35. Сотников, С.А. Управление персоналом организации / С.А. Сотников. - М.: КноРус, 2013. - 512 с.
36. Тебекин, А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Тебекин. - М.: КноРус, 2013. - 624 с.
37. Троицкая, Н.А. Управление персоналом / Н.А. Троицкая, М.В. Шилимов. - М.: КноРус, 2013. - 624 с.
38. Федорова, Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2013. - 432 с.
39. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 384 с.

### **Материалы периодических изданий**

40. Струмилин С.Г. Наши трудовые ресурсы и перспективы // Хозяйственное строительство. – 1922г.
41. Планово-экономический отдел / журнал / Профессиональное издательство / выпуск №4, 2016.

### **Электронные ресурсы**

42. Молвинская И.А. Сверяемся с поставленной целью. <http://www.iteam.ru/publications/>
43. Официальный сайт ООО «Национальная логистическая компания». // <http://www.Itellanlc.com/>
44. Кодекс корпоративной этики общества с ограниченной ответственностью «Ителла»  
[http://www.Itella.ru/files/33/Code\\_Conduct\\_Itella\\_eng.pdf](http://www.Itella.ru/files/33/Code_Conduct_Itella_eng.pdf)
45. Itella в России подвела итоги 2016 года Itella в России подвела итоги 2016 года: [www.Itella.ru/media/news/Itella-v-rossii-podvela-itogi-2016-goda-i-predstavila-planu-na-2017-y/](http://www.Itella.ru/media/news/Itella-v-rossii-podvela-itogi-2016-goda-i-predstavila-planu-na-2017-y/)

## 2. ТРЕБОВАНИЯ К ПОВЕДЕНИЮ РАБОТНИКОВ

### 2.1. Соблюдение законодательства РФ

Ответственность в отношении всех направлений деятельности Компании является одним из основных приоритетов каждого Работника. Работники обязаны соблюдать действующее законодательство РФ, а также признанные нормы деловой этики, применимые к их работе.

Компания обязана соблюдать законодательство РФ. При возникновении спорных вопросов и сложных ситуаций Компания может привлекать компетентных специалистов, чтобы правильно определить порядок действий, отвечающий требованиям действующего законодательства РФ.

Компания поддерживает эффективную, открытую и безопасную рабочую среду, а также соблюдает все требования в области охраны труда, предусмотренные действующим законодательством.

### 2.2. Равенство и отсутствие дискриминации

Для эффективной и продуктивной работы, достижения целей и выполнения поставленных задач всем Работникам предоставляются равные возможности.

Компания ценит Работников и относится к каждому из них беспристрастно и справедливо, независимо от их пола, расы, цвета кожи, языка, происхождения, отношения к религии, убеждений, принадлежности или непринадлежности к общественным объединениям или каким-либо социальным группам, политических взглядов, возраста, национальности, сексуальной ориентации, имущественного, семейного, социального и должностного положения, места жительства, физических возможностей, а также от других обстоятельств, не связанных с деловыми качествами Работников.

Компания не допускает дискриминации по отношению к кому бы то ни было по любым основаниям, не приемлет преследования в любой форме, в частности, в форме склонения или принуждения к сексуальным отношениям, запугивания, а также хамства, агрессивного или оскорбительного поведения.

Принцип равных возможностей и отсутствия дискриминации применяется как внутри Компании, так и в ходе ее взаимодействия с любыми третьими лицами (в частности, поставщиками, клиентами и партнерами Компании).

### 2.3. Поддержание деловой репутации Компании

Репутация Компании зависит от действий и поведения ее Работников. С первого дня работы в Компании каждый Работник становится ее частью и представляет ее в своей работе. В создании или разрушении положительной деловой репутации Компании основная роль принадлежит ее Работникам. Противозаконное или нарушающее этические нормы поведение может нанести Компании значительный ущерб.

Каждый Работник должен стремиться к укреплению деловой репутации Компании, стремиться завоевывать доверие, быть честным, надежным и сдерживать обещания, данные клиентам, поставщикам или партнерам Компании.

Ущерб деловой репутации Компании может быть нанесен негативными отзывами или распространением информации, не соответствующей действительности. Поэтому каждый Работник обязан избегать распространения слухов и непроверенной информации.

### 2.4. Управление, ответственность и контроль

Каждый руководитель в Компании воплощает образ лидера, который задает тон и стиль поведения для всей Компании, что особенно важно для внедрения и продвижения принципов этического поведения среди Работников.

Компания следует принципам законного и честного ведения бизнеса, стремится к открытости и прозрачности путем применения методов эффективного управления и постоянного развития навыков управления.

Соблюдение установленных законодательством, а также локальными нормативными актами Компании норм и правил является задачей не только Уполномоченного по вопросам соблюдения правовых и этических норм, но и обязанностью Работника любого уровня, в частности занимающего руководящую должность.

Пример этически верного поведения, соблюдения норм и правил передается от высшего руководства к руководителям среднего звена, а от них к каждому Работнику. В связи с этим на руководителей Компании возложены следующие обязанности:

- Осуществлять надлежащий подбор работников (совместно с Департаментом персонала) на основании их деловых качеств и профессионального опыта.

- Обеспечивать информирование Работников об их должностных обязанностях, в частности, о необходимости придерживаться корпоративных ценностей Компании, выполнять требования, установленные Кодексом, а также действующим законодательством.

- Осуществлять регулярный контроль соблюдения каждым Работником требований действующего законодательства и выполнения каждым Работником установленных в Компании правил.

- Быть готовым к взаимодействию с Работниками при возникновении у них необходимости обсудить те ли иные вопросы, связанные с соблюдением требований действующего законодательства, установленных в Компании правил.

Положение о премировании работников образец ООО «Ителла»

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение о премировании работников ООО «Ителла» (далее – Положение) разработано в соответствии с Трудовым и Налоговым кодексами РФ, иными нормативными правовыми актами и устанавливает порядок и условия премирования работников ООО «Ителла» (далее – организация).

1.2. Настоящее Положение распространяется на работников, занимающих должности в соответствии со штатным расписанием, работающих как по основному месту работы, так и по совместительству.

1.3. Под премированием следует понимать выплату работникам денежных сумм сверх оплаты труда, включающей оклад и надбавки, установленные штатным расписанием организации.

1.4. Премирование направлено на усиление материальной заинтересованности работников ООО «Ителла» в улучшении результатов работы организации.

1.5. Премирование работников по результатам их труда зависит от количества и качества труда работников, финансового состояния компании и других факторов.

2. Виды премий и источники их выплаты

2.1. В организации предусматривается текущее и единовременное премирование. Текущее премирование осуществляется по итогам работы за месяц в случае достижения работником высоких производственных показателей при одновременном безупречном выполнении трудовых обязанностей, возложенных на него трудовым договором, должностной инструкцией и коллективным договором. При этом под высокими производственными показателями в данном Положении понимается:

2.1.1. Для работников отдела сбыта:

- рост объема продаж по опту и рознице;

- соблюдение договорной дисциплины;
- снижение величины дебиторской задолженности при одновременном контроле кредиторской задолженности.

2.1.2. Для работников бухгалтерии и финансового отдела:

- обеспечение кассовой и финансовой дисциплины;
- своевременная сдача всех видов отчетности и налоговых деклараций.

2.1.3. Для производственных рабочих:

- обеспечение условий для сохранности товарно-материальных ценностей и тары;
- недопущение простоя транспортных средств;
- обеспечение надежной работы оборудования и механизмов.

2.2. Единовременное премирование может осуществляться в отношении любого работника организации:

2.2.1. По итогам успешной работы компания за год.

2.2.2. За выполнение дополнительного объема работ.

2.2.3. За качественное и оперативное выполнение особо важных заданий и особо срочных работ, разовых заданий руководства.

2.2.4. За разработку и внедрение мероприятий, направленных на экономию материалов, энергии, а также улучшение условий труда, техники безопасности и пожарной безопасности.

2.2.5. В связи с юбилейными датами (50, 55 лет и далее каждые пять лет).

К 50-летнему юбилею производится выплата денежной премии, размер которой определяется исходя из стажа непрерывной работы в ООО «Ителла»:

- при стаже работы до 5 лет – 15% оклада;
- при стаже работы от 5 до 10 лет – 30% оклада;
- при стаже работы от 10 до 15 лет – 45% оклада;
- при стаже работы более 15 лет – 65% оклада.

2.2.6. За многолетний труд на предприятии в связи с выходом на пенсию. Размер премии определяется руководителем с учетом личного трудового вклада.

2.3. Премии, предусмотренные пп. 2.2.5 и 2.2.6, выплачиваются за счет прибыли организации, оставшейся после налогообложения, и в расчет среднего заработка не включаются.

### 3. Порядок утверждения, начисления и выплаты премий

3.1. Премирование работников организации осуществляется при наличии свободных денежных средств, которые могут быть израсходованы на материальное стимулирование без ущерба для основной деятельности организации.

3.2. Размер текущих премий работников компания может устанавливаться в объеме до 200% от величины ежемесячной тарифной ставки или должностного оклада (без учета установленных постоянных надбавок) по представлению руководителя структурного подразделения.

3.3. Размер единовременной премии определяется для каждого работника директором (заместителем директора) в твердой сумме или в процентах от заработной платы по представлению руководителя структурного подразделения и не лимитируется.

3.4. Максимальный размер материального поощрения работников не ограничивается и зависит только от финансового положения организации.

3.5. Премирование работников организации производится на основании приказа директора (заместителя директора), устанавливающего размер премии каждому работнику по представлению руководителя соответствующего подразделения.

3.6. Ежемесячные премии начисляются по результатам работы подразделения в целом, в соответствии с личным вкладом каждого работника.

3.7. Работникам, проработавшим неполное количество рабочих дней в месяце в связи с призывом на службу (военные сборы) в Вооруженные силы



РФ, поступлением в учебное заведение, выходом на пенсию, увольнением по сокращению штата и другим уважительным причинам, текущие премии выплачиваются пропорционально отработанному времени.

3.8. Работникам, вновь поступившим на работу, ежемесячная премия за первый месяц работы не начисляется.

3.9. Руководитель структурного подразделения представляет директору либо заместителю директора служебную записку с предложениями о частичном или полном не начислении работнику премии в случае:

- его неудовлетворительной работы;
- несвоевременного и ненадлежащего исполнения им должностных обязанностей;
- совершения нарушений трудового законодательства, требований по охране труда и технике безопасности;
- невыполнения приказов, указаний и поручений непосредственного руководства либо администрации;
- совершения иных нарушений.

Полное или частичное не начисление премии производится на основании приказа директора (заместителя директора) организации с обязательным указанием причин.

3.10. Выплата ежемесячной премии осуществляется в день выдачи зарплаты за истекший месяц.

3.11. Единовременное премирование, предусмотренное пп. 2.2.1 – 2.2.4 настоящего Положения, осуществляется по факту выполнения работы, задания или поручения, внедрения мероприятий, а также наступления события, предусмотренного пп. 2.2.5 – 2.2.6.

3.12. Основанием издания приказа о единовременном премировании работников в случаях, предусмотренных п. 2.2 настоящего Положения, является мотивированная докладная записка руководителя подразделения.

#### 4. Заключительные положения

4.1. Настоящее Положение вступает в силу со дня утверждения его директором организации и действует до замены новым.

4.2. Контроль за исполнением настоящего Положения возлагается на HR менеджера организации.