

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО  
«Сибирский федеральный университет»

институт  
«Экономика и менеджмент»  
кафедра

УТВЕРЖДАЮ  
и.о. зав. кафедрой ЭиМ  
\_\_\_\_\_ Т.Б.

Коняхина\_\_\_\_\_

подпись      инициалы, фамилия  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.01 Экономика

код – наименование направления

Совершенствование системы управления персоналом (на примере частного  
предприятия)

тема

Руководитель

\_\_\_\_\_ доцент, к. э. н.      И. В. Панасенко  
подпись, дата      должность, ученая степень      инициалы, фамилия

Выпускник

\_\_\_\_\_      С.А.Товмасян  
подпись, дата      инициалы, фамилия

Абакан 2018

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	6
1 Теоретическая часть. Управление персоналом предприятия: теоретический аспект.....	9
1.1 Концепции управления персоналом.....	9
1.2 Сущность системы управления персоналом.....	13
1.3 Нормативно-правовая база управления персоналом.....	16
2 Аналитическая часть. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ИП Епископосян К.С.....	27
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.	27
2.2 Анализ капитала.....	28
2.3 Анализ финансового состояния.....	34
2.4 Анализ показателей эффективности.....	38
2.5 Управленческий анализ.....	41
2.6 Заключительная оценка финансового состояния предприятия	43
3 Проектная часть. Основные направления повышения эффективности управления персоналом предприятия.....	44
3.1 Анализ движения персонала предприятия.....	44
3.2 Мероприятия по совершенствованию управления текучестью персонала.....	47
3.3 Экономический эффект от предложенных мероприятий.....	53
Заключение.....	56
Список использованных источников.....	58
Приложения А-Г.....	61

## ВВЕДЕНИЕ

Управление любой организацией включает в себя два основных положения. Первое положение – это определение целей и задач фирмы. В соответствии с поставленными целями разрабатываются мероприятия по их достижению и осуществляется контроль результатов. Менеджмент на данном этапе состоит в решении ряда управленческих и логических задач, а также в организации эффективной деятельности на предприятии. Второе положение - это руководство предприятием и управление людьми, работающими на данном предприятии.

Удовлетворение потребностей сотрудников фирмы - одна из важнейших целей, а так же залог эффективной деятельности предприятия. Первое и второе положения менеджмента тесно связаны между собой, и поэтому рассматривать одно из этих положений нецелесообразно. Стратегический менеджмент предполагает такое управление, в соответствии с которым руководитель предприятия должен принимать рациональные управленческие решения, а так же направлять и стимулировать деятельность своих подчиненных на выполнение целей и задач фирмы.

Таким образом, руководство предприятием означает также и управление людьми, а именно воздействие на отношения сотрудников в направлении выполнения поставленных целей фирмы.

Сущность управления персоналом заключается в установлении организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений субъекта и объекта управления. В основе этих отношений лежат принципы, методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их знаний, умений и навыков. Методологически эта сфера управления обладает специфическим понятийным аппаратом, имеет отличительные характеристики и показатели деятельности, специальные процедуры и

методы изучения и направления анализа содержания труда различных категорий персонала.

Грамотно организованная деятельность по работе с персоналом представляет собой целую систему, понимаемую как совокупность подсистем, отражающих отдельные стороны работы с персоналом и предназначенных для выработки и осуществления эффективного воздействия на него.

Построение системы управления персоналом в организации - важный и сложный процесс. При ее формировании необходимо учитывать особенности организации: локальная она или международная, индустриальная или ее деятельность лежит в сфере услуг, сырьевая или высокотехнологическая.

Среди важнейших факторов влияния на выбор модели управления персоналом в организации следует, в первую очередь, отметить ее размер. Чем крупнее компания, тем больше задачи и ресурсы, но при этом повышается и уровень ответственности. Поэтому для крупных компаний стратегический выбор модели и методов управления персоналом особо значим.

Управление персоналом на мелких (малых) предприятиях весьма условно. Как правило, маленький коллектив работает по принципу команды, сплоченной вокруг одного лидера. Все функции управления персоналом распределяются между административными работниками, т.е. функции управления может выполнять непосредственно руководитель (или собственник бизнеса) предприятия, а «бумажную» работу оформляет его помощник-референт.

Отдельные вопросы по управлению персоналом на договорных началах могут осуществляться другой организацией (например, вопросы поиска, подбора персонала могут взять на себя кадровые или рекрутинговые агентства).

Актуальность данной работы объясняется условиями жесткой конкуренции на рынке. Известно, что важнейшая составляющая

конкурентоспособности напрямую зависит и обеспечивается персоналом фирмы и системой управления персоналом.

Целью исследования в выпускной работе является изучение и анализ системы управления персоналом и разработка рекомендаций ее совершенствования на конкретном предприятии.

Для достижения цели исследования представляется целесообразным решить следующие задачи:

- 1) раскрыть теоретические аспекты, касающиеся управления поведением персонала;
- 2) проанализировать действующую систему управления персоналом в исследуемом предприятии;
- 3) разработать рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в исследуемом предприятии.

Объект исследования – ИП Епископосян К.С. Предмет исследования – управление персоналом на предприятии.

В работе использованы методы: индукции, дедукции, сравнительный анализ, вертикальный и горизонтальный анализ.

Эти и другие факторы его хозяйственной деятельности учтены в процессе оценки эффективности деятельности предприятия. При написании теоретической части использованы работы таких авторов как А.А. Володин, Г. В. Савицкой, В. В. Ковалевой, О. В. Ефимовой, И. Т. Балабановой, Л.Т. Гиляровская и др.

Работа состоит из введения, в котором отражена актуальность темы, а так же поставлена цель работы и определены задачи. В первой части работы отражены теоретические аспекты управления персоналом. Во второй части работы проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности на объекте исследования. В третьей части на основании проведенного анализа разработаны пути совершенствования процесса управления персоналом на предприятии. В заключении работы подведены итоги проделанной работы.

# ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 1 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

## 1.1 Концепции управления персоналом

Управление персоналом – целенаправленная деятельность руководства организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики и методов управления персоналом. Схематично это представлено на рисунке 1.1. [15, с.25]

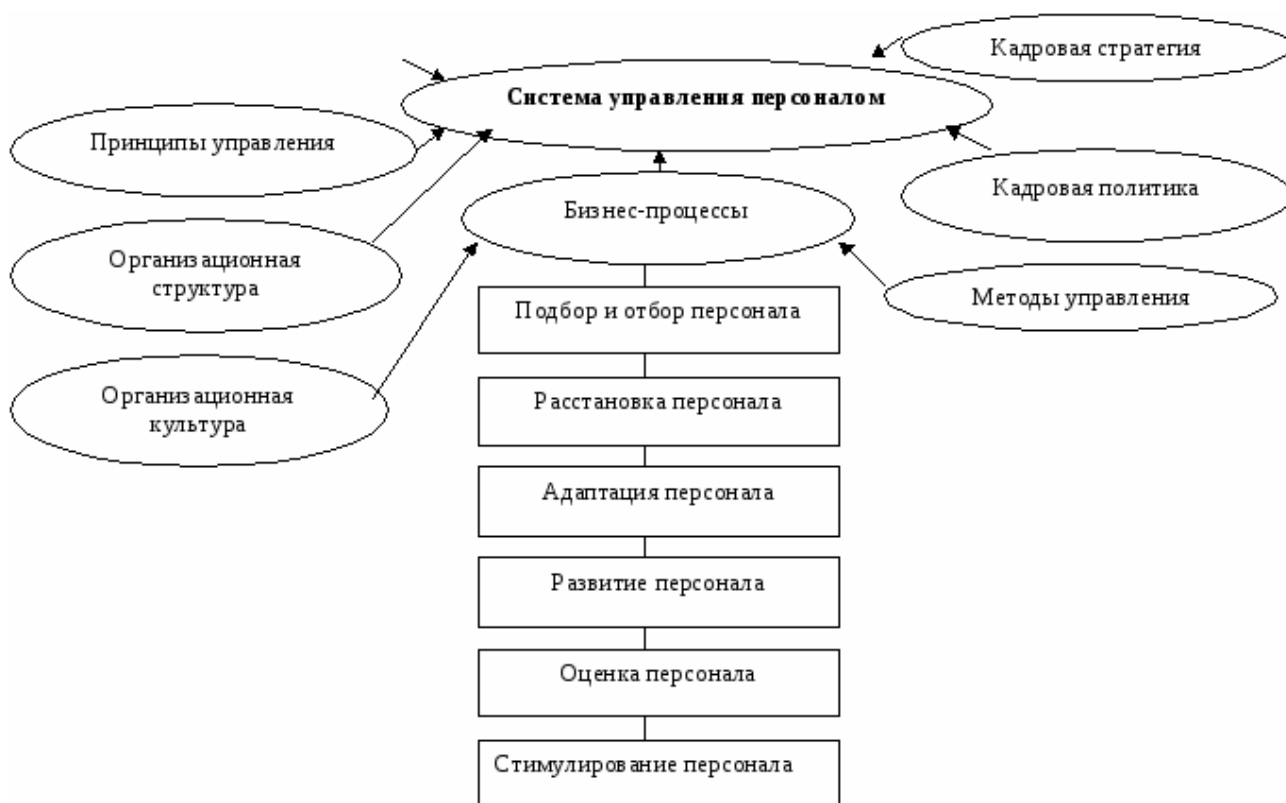


Рисунок 1.1 - Система управления персоналом

Управление персоналом включает формирование системы управления персоналом (от приема до увольнения кадров), планирование кадровой работы, проведение маркетинга персонала, определение кадрового потенциала и потребности организации в персонале. [25, с.56]

Технология управления персоналом организации предусматривает

информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и делопроизводственное обеспечение.

Организационные задачи управления персоналом: организация эффективности производства, исходя из реализуемой стратегии на рынке; повышение эффективности социальной защиты персонала, исходя из возможностей организационной структуры; оптимизация отношений внутри коллективов на различных уровнях; закрепление работников на рабочих местах, исходя из их профессиональных и моральных качеств; согласование производственных и социальных задач в процессе реализации стратегии; совершенствование эффективности управления персоналом с учетом применения новых технологий; создание необходимых условий для повышения квалификационной подготовки и переподготовки кадров; реализация заложенных в стратегии долгосрочных перспектив отбора и найма персонала; выявление критических областей возникновения противоречий или конфликтов между работниками.[21, с.45]

Сущность управления персоналом заключается в организации эффективной деятельности персонала.

Управление персоналом взаимодействует со сферами: экономическими (рынок труда, теория планирования, экономические методы, экономическая информация, оптимизация, затраты на персонал); психологическими (общая психология, теория поведения, конформизм, психология труда); социальными (групповое поведение, психология общения, психология труда, теория организации, трудовое и социальное право); политологии; конфликтологии; личности и организации; демографии; менеджмента.[18, с.26]

Принципы управления персоналом – это главные направления, в соответствии с которыми организована работа с персоналом. Это принципы разделения труда, дисциплины, профессионализма и компетентности, согласования личных и общественных интересов, справедливости и равенства, устойчивости состава персонала, единения персонала, адаптации к

новым условиям деятельности, эффективности.

Различают принципы управления персоналом и принципы построения системы управления персоналом.[1, с.89]

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

Основной принцип – оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении, оптимального распределения (делегирования) полномочий при принятии управленческих решений.[20, с.78]

Принципов управления персоналом много, но всегда управление персоналом производится на основе традиционно утвердившихся:

- научности: все управленческие действия должны осуществляться на базе применения научных методов и подходов;
- демократического централизма;
- плановости: установления главных направлений, задач, планов развития организации, подразумевающих заранее намеченную систему деятельности;
- первого лица, единства распорядительства;
- отбора, подбора и расстановки кадров;
- сочетания единоначалия и коллегиальности: коллегиальность предполагает выработку коллегиального или коллективного решения на основе мнений руководителей разных уровней и исполнителей конкретных решений; единоначалие подразумевает единоличное управление, единый орган власти и властных полномочий;
- централизации и децентрализации;
- линейного, функционального и целевого управления;
- контроля исполнения решений.

Кроме этого, американские и японские корпорации используют



следующие принципы управления персоналом: пожизненного найма, контроля исполнения заданий, основанного на доверии; сочетания этого контроля с корпоративной культурой; консенсуальное принятие решений (обязательное одобрение принимаемых решений большинством работников). [29, с.56]

Принципы построения системы управления персоналом - это правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты подразделений управления персоналом при формировании системы управления персоналом организации.

Они представляют собой результат обобщения людьми объективно действующих экономических законов, присущих им общих черт, начал их действия.

Принципы объективны так же, как объективны экономические законы, они постоянны и обязательны и не тождественны методам управления персоналом. [15, с.48]

Совокупность методов управления персоналом может меняться в зависимости от изменения условий при сохранении принципов.

Различают две группы принципов построения системы управления персоналом:

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

2) принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом организации. [11,с.98]

Выделяют принципы:

– первичности функций управления персоналом (характеризует наличие подсистем управления);

– оптимизации (распределение функций между созданием системы управлением персоналом и организационными основами формирования предприятия);

– оптимального процесса имитаций служебной деятельности;

- экономичности;
- прогрессивности;
- иерархического подчинения;
- научности;
- перспективности;
- автономности;
- согласованности;
- оперативности;
- комфортности;
- концентрации;
- специализации (разделения труда);
- прямоотчности (непрерывное поступление и обмен оперативной информацией между сотрудниками системы управления персоналом); – адаптивности;
- преемственности (передача знаний от более опытного к менее опытному).[30, с.58]

## **1.2 Сущность системы управления персоналом**

Проблема развития систем управления персоналом весьма актуальна, и в перспективе ее значение будет возрастать в связи с повышением значимости человеческого фактора в обеспечении конкурентоспособности предприятий.

Теоретический и практический анализ проблем управления трудовым потенциалом показал, что сегодня необходимы новые подходы к кадровой политике. Это обусловлено рядом причин. [24, с.15]

Причина первая - переход к рынку заставил искать новые резервы и ресурсы. В этих условиях многие обратили внимание на эффективное использование не только материальных, но и «человеческих ресурсов» как важнейший фактор повышения уровня производства и услуг.

Во вторых, в стране сформировался рынок труда. Появилась возможность отбора, необходимость в поиске квалифицированных кадров, их оценке и другие элементы рыночного подхода к управлению персоналом.

В-третьих, существенно улучшилась научная и методическая база работы с персоналом. Опубликовано много научных работ, которые позволяют поднять эффективность работы с персоналом на качественно новый уровень.

Человеческому фактору в развитом обществе уделяется много управленческого времени в связи с тем, что ни продукция, ни услуги, ни работа не будут произведены без специалистов. [24, с.59]

Но многие преуспевающие руководители компаний рассчитывают эффективность своей работы, эффективность бизнес-планов, проектов, сделок и т. д., а эффективность работы персонала уходит на второй план.

Возможно, существует много «наиболее важных» задач в деятельности компаний по сравнению с управлением человеческими ресурсами и их эффективностью. Например, сбытовые, снабженческие, налоговые, финансовые, производственные, технологические, информационные и прочие проблемы.

Многие руководители считают, что сами контролируют квалификацию работников компании и направляют их на дополнительные курсы. Однако многие работники повышают свою квалификацию для «галочки». Дело в том, что пока рынок не заставит самого специалиста заниматься повышением квалификации для роста своей конкурентоспособности на рынке труда, инвестиции в персонал и его обучение не будет эффективным.

Кадровый менеджмент на современном этапе выделяет ряд основных тенденций изменения управления человеческими ресурсами.

Первая и основная тенденция – это гуманизация управленческой деятельности. Современные организации воспринимают человека как свою главную ценность, основной ресурс. Любая управленческая деятельность – это деятельность по руководству людьми. [14, с.23]

Вторая тенденция в управлении персоналом – это переход от кадровой работы как учета работников предприятия к управлению персоналом и управлению человеческими ресурсами – как тактике и стратегии использования человеческого потенциала. Организации, стремящейся к конкурентоспособной деятельности на рынке необходимо управлять персоналом, искать и нанимать нужных работников, мотивировать и оценивать, обучать и развивать, планировать карьеру, и т.д.

Третья тенденция заключается в изменении роли кадровых служб на предприятиях. Сейчас многие организации включают в свою структуру уже не отделы кадров, а службы управления персоналом, в функции которых входит именно управление персоналом, а не кадровый учет. Появляется новая профессия менеджер по персоналу или HR – менеджер взамен инспектора по кадрам.

Четвертая тенденция – совершенствование методов управления персоналом. Эта тенденция характерна для всех элементов управления персоналом – найма и отбора, мотивации, оценки, обучения, планирования карьеры, высвобождения персонала. Например, в оценке персонала в последние 15-20 лет стали использоваться такие методы как Assessmentcenter, деловые игры, управление по целям (MBO).

Пятая тенденция – внедрение информационных технологий в системы управления персоналом. Укрупнение предприятий требует автоматизации учета кадров, современные организации используют различное программное обеспечение для кадрового учета, контроля и ведения документации. Компьютерные технологии используются и в планировании, обучении, оценке персонала. Кроме того, благодаря сети Internet и другим сетевым технологиям, появляются новые формы взаимодействия человека и организации – такие, как SOHO (Small OfficeHome Office) – дистанционная работа, которая не требует присутствия человека в офисе. Соответственно и система управления персоналом должна подстраиваться под такой вид организации работы.

Шестая тенденция связана с общемировыми глобализационными процессами. В условиях глобализации человеческие ресурсы становятся более мобильными не только внутри страны, но и между государствами, конкурентная борьба за лучшие кадры существует не только на уровне организаций, но и на уровне государств (появляется такой феномен как «утечка мозгов»). Появляются транснациональные компании, сотрудники которых – представители разных стран и культур. В этих условиях появляется новая задача в управлении персоналом – организация бесконфликтного и эффективного взаимодействия работников с различным национальным менталитетом, национальной системой ценностей, культурой.

Сегодня во многих российских организациях отмечаются позитивные изменения в сфере отечественного менеджмента, внедряются более совершенные методы работы с персоналом, совершенствуется отбор кандидатов на руководящие должности. [13, с.68]

Но в нестабильных условиях, требующих от организации постоянной готовности к изменениям в соответствии с новыми обстоятельствами и запросами, эффективность организационной деятельности зависит от трудового потенциала организации.

Таким образом, система управления персоналом, будучи важной частью любой организации, изменяется вместе с изменениями внешней и внутренней среды организации

### **1.3 Нормативно-правовая база управления персоналом**

Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом - это совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, нормативно-технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила, требования, характеристики, методы и

другие данные, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом и утвержденные в установленном порядке компетентным соответствующим органом или руководством организации. [24, с.89]

На основе типовых документов с учетом особенностей организации работники службы управления персоналом разрабатывают документы для внутреннего пользования.

Так, важным организационно-распорядительным документом являются правила внутреннего трудового распорядка, которые регулируют трудовой распорядок в организации. Важнейшим организационным документом является коллективный договор, разрабатываемый при непосредственном участии подразделений службы управления персоналом (отдела кадров, отдела организации труда и зарплаты, юридического отдела). [11, с.92]

Коллективный договор – это соглашение, заключаемое трудовым коллективом с администрацией по урегулированию их взаимоотношений в процессе производственно-хозяйственной деятельности на срок от одного до трех лет.

Порядок и условия заключения коллективного договора определяются Законом РФ «О коллективных договорах и соглашениях» от 11.03.92 № 2490-1 в редакции Федерального закона от 24.12.95 № 176-ФЗ. В соответствии с Законом представителями работников являются органы профессиональных союзов и их объединений. Работодателей представляют руководители организации или иные лица, уполномоченные в соответствии с уставом организации.

Инициатором переговоров по разработке, заключению и изменению коллективного договора вправе выступать любая из сторон. В коллективный договор могут включаться взаимные обязательства работодателя и работников. Условия коллективного договора, заключенного в соответствии с законодательством, являются обязательными для работодателя. Если условия договора ухудшают по сравнению с законодательством положение

работников, то они недействительны.

К документам организационно-методического и методического характера относятся те, которые регламентируют выполнение функций по управлению персоналом. [31, с.45] Сюда входят:

- положение по формированию кадрового резерва в организации;
- положение по организации адаптации работников;
- рекомендации по организации подбора и отбора персонала;
- положение по урегулированию взаимоотношений в коллективе;
- положение по оплате и стимулированию труда; инструкция по соблюдению правил техники безопасности и др.

Разработку этих документов осуществляют работники соответствующих звеньев системы управления персоналом.

Для разработки этих и других документов, а также для выполнения ряда функций по управлению персоналом, используется нормативный документ - Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, утвержденный Минтруда РФ в 1998 г. Он призван регламентировать организацию труда этих категорий работников, обеспечивать рациональный подбор, расстановку и использование кадров, устанавливать оплату труда работникам в зависимости от уровня их квалификации.

Для характеристики рабочих должностей, тарификации работ, присвоения квалификационных разрядов рабочим, составления программ подготовки и повышения квалификации рабочих используется нормативный документ - Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих (ЕТКС). Тарифно-квалификационные характеристики профессий рабочих даются по разрядам и состоят из разделов: «Характеристика работ» - перечень трудовых навыков, которыми должен обладать рабочий для получения соответствующего выполняемой работе разряда; «Должен уметь» - минимум специальных знаний и навыков, требующихся для работы по данному разряду; «Примеры работы» - перечень

наиболее типичных для данной профессии и данного тарифного разряда работ. [24, с. 26]

Рассмотрим содержание некоторых видов регламентирующей документации.

Положение о персонале отражает вопросы профессионального и социального развития трудового коллектива, его взаимоотношений с администрацией, гарантированности занятости персонала и др. Положение разрабатывается в основном в коммерческих организациях. Содержание и структура этого документа одобрены и рекомендованы к применению Федеральным агентством по управлению федеральным имуществом РФ и Российским фондом федерального имущества. [11]

Положение о подразделении – документ, регламентирующий деятельность какого-либо структурного подразделения организации (отдела, службы, бюро, группы и т.п.) - его задачи, функции, права, ответственность.

Типовые положения о подразделениях содержатся в специальной литературе, но требуется их адаптация, уточнение применительно к каждому конкретному предприятию и подразделению.

Совокупность должностей служащих находит отражение в штатном расписании - документе, утверждаемом руководителем организации и содержащем сведения о численности работников соответствующих категорий (штатных единицах) по каждой должности, наименованиях должностей, должностных окладах и надбавках к ним. [21]

Для каждой должности, содержащейся в штатном расписании, должна быть разработана должностная инструкция, которая составляется на основе Положения о подразделении, квалификационной характеристики, а также проведенного анализа работы (или рабочего места, должности) и составленного описания работы (рабочего места, должности). Должностная инструкция определяет обязанности, права и ответственность каждого работника, занимающего определенную должность, начиная с заместителей руководителя подразделения. Деятельность первых лиц организации и их



заместителей регламентируется ее Уставом, а руководителей подразделений - Положениями о них.

Личностная спецификация представляет собой набор требований, которые работа на данном рабочем месте или должности предъявляет к работнику. Она вытекает непосредственно из описания работы (или рабочего места, должности) и отвечает на вопрос: «Каковы черты характера, каким должен быть опыт человека, его образование для того, чтобы он успешно выполнял работу на данном рабочем месте (должности)?» Личностная спецификация дает информацию, необходимую для приема на работу и отбора нужных сотрудников, для проведения собеседования. [27]

Правовое обеспечение системы управления персоналом состоит в использовании средств и форм юридического воздействия на органы и объекты управления персоналом с целью достижения эффективной деятельности организации.

Основные задачи правового обеспечения системы управления персоналом – это правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателями и наемными работниками; защита прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений. [24]

Правовое обеспечение системы управления персоналом включает:

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

Осуществление правового обеспечения в организации возлагается на ее руководителя и других должностных лиц (в пределах предоставленных им

прав и полномочий при осуществлении ими организационно-распорядительных, административно-хозяйственных, трудовых и других функций), а также на руководителя системы управления персоналом и ее работников по вопросам, входящим в их компетенцию. Главным подразделением по ведению правовой работы в области трудового законодательства является юридический отдел. [21]

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

Это достигается путем установления правовых норм централизованного или локального характера. В трудовом законодательстве преобладающее место занимают акты централизованного регулирования - Трудовой кодекс РФ, постановления Правительства РФ, акты Министерства здравоохранения и социального развития РФ. Вместе с тем есть вопросы труда, которые могут решаться при помощи локальных правовых норм, принятых в каждой организации. [30]

В условиях рыночных отношений сфера локального регулирования неуклонно расширяется. К таким актам относятся: приказы руководителя организации по кадровым вопросам (по приему, увольнению, переводам), положения о подразделениях, должностные инструкции, стандарты организации и др. Основные задачи юридического отдела в этой области таковы:

- (а) разработка проектов нормативных актов организации;
- (б) правовая экспертиза нормативных актов, разработанных в системе управления персоналом, на соответствие требованиям законодательства и

визирование их;

- (в) организация систематизированного учета и хранения законодательных и нормативных актов, поступающих в организацию и издаваемых ею;

- (г) информирование подразделений и служб о действующем законодательстве о труде;

- (д) разъяснение действующего трудового законодательства и порядка его применения.

В систему нормативных актов о труде входят генеральные, отраслевые (тарифные), специальные (региональные) соглашения, коллективные договоры и другие правовые акты, применяемые непосредственно в организациях. [35]

Правовые акты ненормативного характера - это распоряжения и указания, которые могут издавать руководители службы управления персоналом и всех ее подразделений по вопросам объявления дисциплинарного взыскания, поощрения работников, техники безопасности, отпусков, прекращения трудового договора и т.п. Основными законодательными актами, регулирующими трудовые отношения, являются:

1. Гражданский кодекс РФ.
2. Трудовой кодекс РФ.
3. Закон РФ «О коллективных договорах и соглашениях».
4. Закон РФ «О занятости населения в Российской Федерации».
5. Закон РФ «О порядке разрешения коллективных трудовых споров (конфликтов)».
6. Указ Президента РФ «О социальном партнерстве и разрешении трудовых споров (конфликтов)» и др.

Нормативно-методическое обеспечение - это совокупность документов организационного, организационно - методического, организационно-распорядительного, технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы и

прочие документы, утверждённые в установленном порядке компетентными органами или руководством организации. Схематичное представление уровней документирования представлено на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 - Уровни нормативного регулирования документооборота

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

Нормативно-методические материалы группируются по их содержанию. Различают нормативно-справочные документы; документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера; документы технического, технико-экономического и экономического характера. Первая группа включает нормы и нормативы, необходимые при решении задач организации и планирования труда в сфере материального производства и управления. Например, нормы времени управленческих процедур, инструкция государственной налоговой службы РФ, сменно-суточные задания и проч.

Документы второй группы регламентируют задачи, функции, права, обязанности подразделений и отдельных работников системы управления персоналом; содержат методы и правила выполнения работ по управлению персоналом. Например, Гражданский кодекс, Трудовой кодекс, руководящие документы (положения, инструкции, правила) Минтруда и других государственных органов, приказы, положения, инструкции, издаваемые руководителем организации или соответствующим подразделением по вопросам труда, численности и оплаты труда и т.п.

Документы технического, технико-экономического и экономического характера содержат правила, нормы, требования, регламентирующие стандарты всех категорий и видов. Нормы планировки помещений и рабочих мест, стандарты, технические установки, тарифные ставки, коэффициенты доплаты; бизнес-план, смета затрат на производство, типовые нормы времени, различные отчёты, система стандартов по технике безопасности и прочее.

Важнейшим внутренним организационно-регламентирующим документом является Положение о подразделении – документ, регламентирующий деятельность какого-либо структурного подразделения кадровой службы: его задачи, права, функции, ответственность.

Ответственность за обеспечение системы управления персоналом нормативно-методическими документами несут соответствующие подразделения аппарата управления организации (отдел организации управления, юридический отдел).

На основе типовых документов с учётом особенностей организации работники службы управления персоналом разрабатывают документы для внутреннего пользования. Так, важными организационно-распорядительными документами являются Правила внутреннего распорядка, которые включают следующие разделы:

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

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

В распоряжении кадровой службы находятся все нормативные акты, на основании которых составляются документы внутреннего пользования:

- коллективный договор;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- положения о подразделениях (отделах, службах, группах) и др.

Важнейшим организационным документом является Коллективный договор, разрабатываемый при непосредственном участии подразделения службы управления персоналом. Коллективный договор - это соглашение, заключаемое трудовым коллективом и администрацией по урегулированию их взаимоотношений в процессе производственно-хозяйственной деятельности на календарный год.

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

Сюда входят:

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

Основополагающим документом в кадровой службе являются должностная инструкция – документ, регламентирующий деятельность в рамках каждой управленческой должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность. Она может быть составлена на

основе типовых требований к должности, содержащихся в Квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов, служащих, но с учётом особенностей организации и социально-экономических условий. Аналогично составляются должностные инструкции по другим рабочим местам в кадровой службе организации.

На основании выше изложенного можно сделать вывод, что все системы и аспекты управления персоналом должны обеспечиваться обратной связью с сотрудником. Сейчас она особенно важна для организации, поскольку все меняется очень быстро. Раньше можно было не диагностировать организацию в течение нескольких лет, сейчас обратная связь нужна в режиме реального времени.

## **АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 2 АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИП ЕПИСКОПОСЯН К.С.**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия**

Деятельность индивидуального предпринимателя Епископян К.С. осуществляется в соответствии с Гражданским кодексом РФ. Епископян К.С. строит свою деятельность на основании Устава и действующего законодательства РФ. Полное фирменное наименование на русском языке: Индивидуальный предприниматель Епископян Карен Степанович, сокращенное фирменное наименование: ИП Епископян К.С. Предпринимательство является коммерческой деятельностью.

ИП Епископян К.С. вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории РФ и за ее пределами. Предприниматель имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на его местонахождение. ИП Епископян К.С. имеет штампы и бланки со своим наименованием, собственную эмблему и другие средства визуальной идентификации.

ИП Епископян К.С. является собственником принадлежащего ему имущества и денежных средств, и отвечает по своим обязательствам собственным имуществом. ИП Епископян К.С. зарегистрировано по адресу: г. Минусинск, ул. Кызыльская, д.10.

Целями деятельности ИП Епископян К.С. являются расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли. Основным видом деятельности общества является гостиничный бизнес, так же при гостинице ведется деятельность кафе и ночного клуба.

Деятельность данного индивидуального предпринимателя представлена развлекательным комплексом.

Внешняя среда ИП Епископян К.С. определяется как факторы ее внешнего окружения, которые имеют непосредственное отношение к



функционированию предприятия. На внешнюю среду влияют экономические, политические и социальные факторы. Деловая среда предприятия складывается из взаимодействия с потребителями, конкурентами, государственными учреждениями.

Финансовая деятельность на ИП Епископосян К.С. осуществляется финансово-экономическим отделом, непосредственно подотчетным в своей деятельности заместителю директора по экономике и финансам. Главная задача работников финансово-экономического отдела состоит в наиболее полной практической реализации функций финансов. Это, прежде всего, укрепление финансового положения предприятия за счет повышения его рентабельности; увеличение прибыли путем роста производительности труда, снижения себестоимости продукции, работ и услуг, повышения ее качества, внедрения достижений НТП.

Важное место в деятельности финансовой службы занимают вопросы распределения денежных доходов, прибыли; правильная организация системы расчетов с контрагентами и постоянный контроль за выполнением плана реализации предлагаемой продукции, работ и услуг; своевременность расчетов с бюджетом; организация взаимоотношений с банками, правильность расчетов с рабочими и служащими, контроль за соблюдением норматива оборотных средств.

## **2.2. Анализ капитала**

С целью формирования реальной величины имущества предприятия в целом и отдельных его слагаемых, а также ключевых укрупненных показателей, используемых в последующем ходе анализа финансового состояния ИП Епископосян К.С. преобразуем исходную форму бухгалтерского баланса за 2017 г. в агрегированный аналитический баланс. Анализ уплотненного аналитического баланса позволяет достаточно оперативно провести оценку финансового положения предприятия.

Таблица 2.1 - Общий анализ структуры баланса за 2017 год

Актив	Сумма, тыс. руб.	%	Пассив	Сумма, тыс. руб.	%
Внеоборотные активы	5 426	50,2	Собственный капитал	7 646	70,8
Оборотные активы	5 378	49,8	Заемный капитал	3 158	29,2
Баланс	10 804	100	Баланс	10 804	100

По данным таблицы 2.1 можно сделать вывод, что валюта баланса уменьшилась на 564 тыс. руб. и составила 10804 тыс. руб., значит, исследуемое предприятие относится к числу средних предприятий. В структуре актива оборотные и внеоборотные активы занимают почти одинаковые доли 49,8% и 50,2% соответственно, данный факт отражает специфику предприятия. В структуре пассива наибольший удельный вес занимает собственный капитал 70,8%. Что положительно отражается на работе предприятия.

Оценивая деловую активность предприятия, можно сказать, что она соответствует нормативу, так как удельный вес собственного капитала превышает удельный вес заемного капитала 70,8% и 29,2% соответственно. Оборотные активы профинансированы за счет собственного капитала.

В таблице 2.2 представим структуру имущества ИП Епископосян К.С. для определения имущественного потенциала предприятия.

Таблица 2.2 - Структура имущества ИП Епископосян К.С.

Актив	2016 г.		2017 г.	
	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
Внеоборотные активы	5 680	55,5	5 426	50,2
Оборотные активы	4 560	44,5	5 378	49,8
Итого	10 240	100	10 804	100

Из таблицы 2.2 видно, что за 2017 г. структура активов ИП Епископосян К.С. несколько изменилась: увеличилась доля оборотных активов на 5,3 %, а внеоборотных соответственно уменьшилась, в том числе в сфере производства уменьшилась на 2,3 %, в сфере обращения увеличилась на 3,0 %.

В таблице 2.3 произведем анализ структуры и динамики внеоборотных активов ИП Епископоян К.С., чтобы определить какой оборотный актив занимает наибольшую долю в структуре.

Таблица 2.3 - Структура и динамика внеоборотных активов

Показатели	2016 г.		2017 г.		Отклонения	
	Сумма, тыс. руб.	% к итогу	Сумма, тыс. руб.	% к итогу	Сумма, тыс. руб.	%
Всего внеоборотных активов:	5 680	100	5 426	100	-254	-4,5
Основные средства	5 680	100	5 426	100	-254	-4,5

Из таблицы 2.3 видно, что все внеоборотные активы представлены основными средствами, в 2017 году так же преобладает величина основных средств.

Целью анализа активного капитала является формирование обоснованной оценки динамики активов, их состава и структуры, степени риска вложений капитала в них, а также в выявлении резервов улучшения состояния активов.

В процессе последующего анализа необходимо более детально изучить состав, структуру и динамику основного и оборотного капитала.

Далее необходимо проанализировать изменения состава и динамики текущих активов как наиболее мобильной части капитала, от состояния которых в значительной степени зависит финансовое состояние предприятия. Данный анализ проведем в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Структура и динамика оборотных активов

Показатели	2016 г.		2017 г.		Отклонения	
	Сумма, тыс. руб.	% к итогу	Сумма, тыс. руб.	% к итогу	Сумма, тыс. руб.	%
Оборотные активы:	4 560	100	5 378	100	818	17,9
1. Запасы, в. т.ч.:	954	20,9	1 308	24,3	354	37,1
2. Дебиторская задолженность	3 455	75,8	3 575	66,5	120	3,5
3. Денежные средства	151	3,3	495	9,2	344	227,8

Как видно из данных таблицы 2.4, что наибольший удельный вес в оборотных активах занимает дебиторская задолженность. На ее долю в 2016

г. приходилось 75,8 %, а в 2017 г. 66,5 % текущих активов. В 2017 г. незначительно увеличилась доля денежных средств, а доля запасов и готовой продукции на складах несколько увеличилась, что свидетельствует о хорошем сбыте продукции и улучшении финансовой ситуации.

В таблице 2.5 проведем анализ оборачиваемости оборотных средств ИП Епископосян К.С. чтобы выявить срок обращения оборотных средств на предприятии.

Таблица 2.5 - Анализ оборачиваемости оборотных средств

Показатели	2016 г.	2017 г.
1. Выручка от реализации продукции тыс. руб.	32 484	43 097
2. Краткосрочные текущие активы тыс. руб.	4 560	5 378
3. Оборачиваемость оборотных средств (1/2)	7,12	8,01
4. Продолжительность оборота (дн.)	50,56	44,94

На основании данных таблицы 2.5 можно сделать вывод, что на предприятии произошло увеличение выручки от реализации на 10 613 тыс. руб. Также произошло увеличение величины текущих активов на 818 тыс. руб. Коэффициента оборачиваемости оборотных средств остался почти без изменения и составил 8,01 оборота. Продолжительность оборота в днях уменьшилась на 5,62 дней.

Расчет показателей оборачиваемости дебиторской задолженности проведем в таблице 2.6. Данная таблица позволит выявить долю дебиторской задолженности в выручке от реализации.

Таблица 2.6 - Оборачиваемость дебиторской задолженности

Показатели	2016 г.	2017 г.	Отклонения
1. Дебиторская задолженность, тыс. руб.	3 455	3 575	120
- покупатели и заказчики	2 978	3 189	211
2. Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	32 484	43 097	10 613
3. Доля ДЗ в выручке от реализации	10,6	8,3	-2,3
4. Оборачиваемость ДЗ (оборот)	9,40	12,06	2,66
5. Период погашения ДЗ (дн.)	38,29	29,85	-8,44

На основании данных таблицы можно сделать вывод, что на ИП Епископосян К.С. произошло увеличение дебиторской задолженности на 120

тыс. руб. Значительную долю в структуре дебиторской задолженности занимают покупатели и заказчики 89,2 %. Доля дебиторской задолженности в выручке от реализации снизилась незначительно на 2,3 %.

Проведем группировку дебиторской задолженности по категориям дебиторов в таблице 2.7.

В составе дебиторской задолженности по срокам погашения и образования отсутствует просроченная задолженность, что следует оценить положительно. Следовательно предприятие не чувствует недостатка финансовых ресурсов для приобретения производственных запасов, выплаты заработной платы и др.

Таблица 2.7 - Анализ дебиторской задолженности

Показатели	2016 г.		2017 г.		Отклонения	
	Сумма, тыс. руб.	% к итогу	Сумма, тыс. руб.	% к итогу	Сумма, тыс. руб.	%
1. Дебиторская задолженность, всего	3 455	100	3 575	100	120	3,5
1.1. Покупатели и заказчики	2 978	86,2	3 189	89,2	211	7,1
1.2. Прочие дебиторы	477	13,8	386	10,8	-91	-19,1

Данные таблицы 2.7 показывают, что в 2016 г. произошло увеличение дебиторской задолженности на 120 тыс. руб., или на 3,5 %.

Дебиторская задолженность состоит в основном из задолженности покупателей и заказчиков, удельный вес которой увеличился на 3,0 %.

Увеличение этой части дебиторской задолженности и ее доли в текущих активах свидетельствует о грамотной кредитной политике предприятия по отношению к покупателям, либо о сокращении объема продаж, либо платежеспособности части покупателей.

Целью анализа финансовых ресурсов является формирование экономически обоснованной оценки динамики и структуры источников финансирования активов и выявление возможностей их улучшения.

Таблица 2.8 - Структура обязательств предприятия

Показатели	2016 г.		2017 г.		Отклонения	
	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
1. Всего источников	10240	100	10804	100	564	5,5
1.1. собственных	7472	73,0	7646	70,8	174	2,3
1.2. заемных, из них	2768	27,0	3158	29,2	390	14,1
1.2.1. долгосрочных	2287	22,3	2547	23,6	260	11,4
1.2.2. краткосрочных	481	4,7	611	5,7	130	27,0

На анализируемом предприятии (таблица 2.8) увеличилась сумма заемного капитала. Однако в структуре доля собственных источников средств уменьшилась на 2,2 %, а заемных соответственно увеличилась на 2,2 %, что свидетельствует о повышении степени финансовой зависимости предприятия от внешних инвесторов и кредиторов.

Привлечение заемных средств в оборот предприятия - явление нормальное, содействующее временному улучшению финансового состояния при условии, что эти средства не замораживаются на продолжительное время в обороте и своевременно возвращаются.

Проанализируем формирование заемного капитала по категориям кредиторов (таблица 2.9), чтобы выяснить какие категории кредиторов ссужают капитал во временное пользование предприятию и существуют ли объемные и структурные сдвиги заемного капитала. Данные таблицы позволят выявить кредиторов, которые имеют наибольшую величину задолженности на данном предприятии. При выявлении кредиторов необходимо составить график ликвидации данных задолженностей.

Таблица 2.9 - Структура и динамика заемного капитала по категориям кредиторов

Показатели	2016 г.		2017 г.		Отклонения	
	Сумма, тыс. руб.	% к итогу	Сумма, тыс. руб.	% к итогу	Сумма, тыс. руб.	%
1	2	3	4	5	6	7
1. Всего заемного капитала:	2 768	100	3 158	100	390	14,1
1.1. Кредиты и займы	2 287	82,6	2 547	80,7	260	11,4

### Окончание таблицы 2.9

1	2	3	4	5	6	7
1.2. Кредиторская задолженность	481	17,4	611	19,3	130	27,0
1.2.1. Поставщики	201	7,3	287	9,1	86	42,8
1.2.2. Работники предприятия	154	5,6	184	5,8	30	19,5
1.2.3. Соцстрах	56	2,0	68	2,2	12	21,4
1.2.4. Бюджет	70	2,5	72	2,3	2	2,9

Из данных таблицы 2.9 следует, что за отчетный год сумма заемных средств увеличилась на 390 тыс. руб. или на 14,1 %. Произошли существенные изменения и в структуре заемного капитала: доля кредиторской задолженности, которая временно используется в обороте предприятия до момента наступления сроков ее погашения, увеличилась на 130 тыс. руб.

На увеличение кредиторской задолженности повлияло увеличение дебиторской задолженности, так как дебиторская задолженность, это отвлечение денежных средств из оборота предприятия. На предприятии произошло увеличение по всей структуре кредиторской задолженности. Возникла задолженность перед работниками, соцстраху и бюджету, в 2017 г. величины данных задолженностей в 2016 г. была значительно ниже. Что снизит финансовую устойчивость ИП Епископосян К.С.

### **2.3 Анализ финансового состояния**

Анализ финансового состояния предполагает своевременное выявление и устранение недостатков в финансовой деятельности, и поиск резервов улучшения финансового состояния предприятия и его платежеспособности.

При характеристике финансового состояния, применяется система аналитических коэффициентов, которые подразделяются на несколько оценочных групп: ликвидности и платежеспособности, финансовой устойчивости предприятия, деловой активности предприятия, рентабельности производства.

В таблице представим агрегированный аналитический баланс ИП Епископосян К.С. чтобы выявить отрицательно влияющие статьи на финансовое состояние предприятия.

Таблица 2.10 - Агрегированный аналитический баланс за 2016 - 2017 г.г.

Статьи	Условное обозначение	2016 г.	2017 г.
<b>Актив</b>			
1. Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	ДС	151	495
2. Дебиторская задолженность и прочие оборотные активы	ДЗ	3455	3575
3. Запасы и затраты	ЗЗ	954	1308
Всего текущих активов (оборотных средств)	ОА	4560	5378
4. Имобилизованные средства (внеоборотные активы)	ВА	5680	5426
Итого активов (имущество)	СВА	10240	10804
<b>Пассив</b>			
1. Кредиторская задолженность и прочие краткосрочные пассивы	КЗ	481	611
2. Краткосрочные кредиты и займы	КК	-	-
Всего краткосрочный заемный капитал (краткосрочные обязательства)	КО	481	611
3. Долгосрочный заемный капитал (долгосрочные обязательства)	ДО	2287	2547
4. Собственный капитал	СК	7472	7646
Итого пассивов (капитал)	СВК	10240	10804

На основании данных таблицы 2.10 можно сделать вывод, что по всем статьям актива и пассива наблюдается увеличение. Положительным фактом является увеличение собственного капитала на 174 тыс. руб. Также произошло значительное увеличение величины кредиторской задолженности на 130 тыс. руб. На основании данной таблицы проведем группировку статей баланса ИП Епископосян К.С. по степени ликвидности.

Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени убывающей ликвидности, с краткосрочными обязательствами по пассиву, которые группируются по степени срочности их погашения.



Ликвидность баланса это степень покрытия долговых обязательств предприятия его активами, срок превращения которых в денежную наличность соответствует сроку погашения платежных обязательств. Она зависит от степени соответствия величины имеющихся платежных средств величине краткосрочных долговых обязательств.

Проведем группировку статей баланса предприятия (таблица 2.11) в целях выявления ликвидности баланса предприятия.

Таблица 2.11 - Группировка статей баланса

Актив	2016 г., тыс. руб.	2017 г., тыс. руб.	Пассив	2016 г. , тыс. руб.	2017 г. , тыс. руб.
Наиболее ликвидные активы, А <sub>1</sub>	151	495	Наиболее срочные обязательства, П <sub>1</sub>	481	611
Быстро реализуемые активы, А <sub>2</sub>	3 455	3 575	Краткосрочные обязательства, П <sub>2</sub>	-	-
Медленно реализуемые активы, А <sub>3</sub>	954	1 308	Долгосрочные обязательства, П <sub>3</sub>	2 287	2 547
Трудно реализуемые активы, А <sub>4</sub>	5 680	5 426	Постоянные пассивы, П <sub>4</sub>	7 472	7 646
Итого	10 240	10 804	Итого	10 240	10 804

Баланс считается абсолютно ликвидным, если:

$$A_1 > P_1; A_2 > P_2; A_3 > P_3; A_4 < P_4.$$

$$\begin{aligned} \text{Баланс за 2017 г.} \quad & 495 < 611; \\ & 3575 > 0; \\ & 1308 < 2547; \\ & 5426 < 7646. \end{aligned}$$

Из четырех неравенств не выполняются два. Это свидетельствует о недостатке средств по активу для погашения платежных обязательств.

Для оценки платежеспособности в краткосрочной перспективе рассчитаем следующие показатели: коэффициент текущей ликвидности, коэффициент промежуточной ликвидности и коэффициент абсолютной ликвидности.

Таблица 2.12 - Расчет коэффициентов ликвидности

Наименование коэффициента	2016 г.	2017 г.	Нормативное значение
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,03	0,56	$\geq 0,2$
Коэффициент быстрой ликвидности	2,32	1,63	$\geq 0,7$
Коэффициент текущей ликвидности	4,13	2,43	$\geq 2,0$

Значение коэффициента абсолютной ликвидности признается достаточным, если он составляет 0,20-0,25. Если предприятие в текущий момент может на 20-25% погасить все свои долги, то его платежеспособность считается нормальной. На анализируемом предприятии в 2016 г. абсолютный коэффициент ликвидности составлял 0,03, а в 2017 г. – уже 0,56, значит платежеспособность нормальная.

В 2016 г. величина коэффициента быстрой ликвидности составляет 2,32, а в 2017 г. – 1,63. Однако оно не достаточно, так как большую долю ликвидных средств составляет дебиторская задолженность, часть которой трудно своевременно взыскать.

Коэффициент текущей ликвидности показывает степень, в которой текущие активы покрывают текущие пассивы. Превышение текущих активов над текущими пассивами обеспечивает резервный запас для компенсации убытков, которые может понести предприятие при размещении и ликвидации всех текущих активов, кроме наличности. Чем больше величина этого запаса, тем больше уверенность кредиторов, что долги будут погашены. Величина коэффициента в 2016 г. составляет 4,13, в 2017 г. – 2,43, что удовлетворяет нормативному значению, но величина на конец 2017 года значительно снизилась, так как увеличилась величина краткосрочных обязательств на ИП Епископосян К.С.

На основании данных расчетов можно сделать вывод, что ИП Епископосян К.С. является платежеспособным и финансово устойчивым.

## 2.4 Анализ показателей эффективности

Деловая активность характеризуется как процесс устойчивой хозяйственной деятельности предприятия, направленный на обеспечение ее положительной динамики и эффективное использование ресурсов в целях достижения рыночной конкурентоспособности.

Следует отметить, что чем быстрее средства, вложенные в активы, превращаются в реальные деньги, тем более устойчивым будет финансовое положение предприятия и его платежеспособность. На длительность пребывания средств в обороте оказывают влияние разные внешние и внутренние факторы. Внешние – отраслевая принадлежность, сфера деятельности, инфляция и характер хозяйственных связей с партнерами. Внутренние – эффективность стратегии управления активами, ценовая политика и методы оценки товарно-материальных ценностей и запасов.

Количественную оценку дадим на основании исследования динамики основных оценочных показателей деятельности предприятия (выручка и прибыль). Рассмотрим подробно показатели финансовых результатов в таблице 2.13 и выявим чистую прибыль предприятия.

Таблица 2.13 - Финансовые результаты

Показатели	2016 г.	2017 г.	Отклонения	
			Сумма, тыс. руб.	%
Выручка от продаж	32484	43097	10613	32,7
Полная себестоимость	29860	38649	8789	29,4
Прибыль (убыток) от продаж	2624	4448	1824	69,5
Прибыль (убыток) до налогообложения	1953	3654	1701	87,1
Налоги	358	447	89	24,9
Чистая прибыль (убыток)	1595	3207	1612	101,1

По данным таблицы 2.13 наблюдается увеличение выручки на 32,7 %, что свидетельствует о существенном повышении интенсивности использования авансированных средств. Однако значительное снижение прибыли отражает ухудшение эффективности их использования в части генерации прибыли. Итак, предприятие имеет в отчетном году увеличение

выручки при увеличении прибыли, что позволяет говорить о повышении уровня деловой активности.

Прибыль от продаж в 2017 году составила 4 448 тыс. руб. Это на 69,5 % выше, чем прибыль в 2016 году. Прибыль получена от значительного повышения выручки от реализации на 32,7 % при увеличении себестоимости на 29,4 %. Равномерный рост послужил увеличению прибыли от продажи.

В то же время получена прибыль до налогообложения 3 654 тыс. руб. Прибыль получена вследствие уменьшения величины прочих расходов в сумме 65 тыс. руб.

Финансовый аспект деловой активности предприятия оценивается следующими основными показателями: скорость оборота (количество оборотов, которое совершают за анализируемый период капитал предприятия или его составляющие) и период оборота – средний срок, за который совершается один оборот средств.

В таблице 2.14 проведем анализ относительных показателей деловой активности предприятия.

Таблица 2.14 - Показатели деловой активности

Показатели	2016 г.	2017 г.
Коэффициент деловой активности	0,26	0,28
Фондоотдача основных средств	0,33	0,36
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	2,00	2,24
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	0,27	0,30
Коэффициент оборачиваемости заемного капитала	6,89	3,80

Приведенные в таблице 2.14 данные показывают, что в 2017 г. оборачиваемость активов предприятия замедлилась, хотя и незначительно – на 0,02 оборота. Негативно сказалось на уровне деловой активности замедление оборачиваемости оборотных активов на 0,24 оборота.

Замедление оборачиваемости оборотных средств оказало негативное влияние и на финансовую устойчивость и платежеспособность.

Средняя величина вовлеченных средств за счет замедления оборачиваемости (в данном случае в виде заемного капитала) составила 60536 тыс. руб.:

$$\overline{\Delta OбA(O_{OбA})} = \overline{OбA1} - \overline{OбA0} * \frac{B1}{B0} \quad (2.1)$$

$$(233\ 067 - 178\ 774) \times 399\ 692 / 358\ 567 = 60\ 536 \text{ тыс. руб.}$$

ИП Епископосян К.С. необходимо вовлечь в оборот 60 536 тыс. руб. оборотных средств.

Данный факт повысит экономическую эффективность предприятия.

Экономическая эффективность деятельности предприятий выражается рентабельностью (доходностью), то есть отношением прибыли к затратам или к выручке. Рентабельность – это относительный показатель, определяющий уровень доходности бизнеса.

Показатели рентабельности являются относительными характеристиками финансовых результатов и эффективности деятельности предприятия. Они измеряют доходность с различных позиций и группируются в соответствии с интересами участников экономического процесса.

Цель анализа рентабельности – оценить способность предприятия приносить доход на вложенный в нее капитал. От уровня рентабельности капитала зависит инвестиционная привлекательность предприятия.

Экономическая сущность рентабельности раскрывается через систему показателей. Общий их смысл – определение суммы прибыли с одного рубля вложенного капитала. И поскольку это относительные показатели – они практически не подвержены влиянию инфляции. Оценка показателей рентабельности представлена в таблице 2.15. На основании данной таблицы определим, рентабельно ли данное предприятие.

Таблица 2.15 - Показатели рентабельности

Наименование показателя	2016 г.	2017 г.	Отклонения, %
Рентабельность продаж	11,8	12,0	0,2
Рентабельность основной деятельности	8,3	9,2	0,9
Рентабельность активов	3,1	3,3	0,2
Рентабельность собственного капитала	3,2	3,6	0,4

Рентабельность производственной деятельности в 2017 г. показывает, что предприятие получило 0,9 руб. с каждого рубля, затраченного на производство и реализацию продукции.

Рентабельность продаж характеризует эффективность предпринимательской деятельности: в 2016 г. предприятие получило 0,11 руб. убытка с рубля продаж, в 2017 г. рентабельность оставила 0,12 руб. На данное увеличение повлияло повышение величины полученной предприятием прибыли.

Рентабельность собственного капитала характеризует эффективность использования средств, принадлежащих собственникам предприятия, показывая, сколько рублей чистой прибыли предприятие получает с каждых 100 руб. собственных средств. Значение показателя 36 руб. Рентабельность собственного капитала значительно снизилась.

## 2.5 Управленческий анализ

Управленческий анализ позволит проанализировать трудовые ресурсы предприятия, себестоимость выпускаемой продукции.

В таблице 2.16 представим объем производства продукции на ИП Епископосян К.С. Данная таблица позволит проанализировать объемы выпускаемой продукции.

Таблица 2.16 - Объем производства продукции

Периоды	Объем продукции, тыс. руб.	Себестоимость, тыс. руб.
2016 г.	32 484	29 860
2017 г.	43 097	38 649

На предприятии произошло увеличение выручки от реализации продукции, также увеличилась и себестоимость.

В таблице 2.17 отразим динамику основных экономических показателей ИП Епископосян К.С., в целях выявления чистой прибыли предприятия.

Таблица 2.17 - Динамика основных экономических показателей

Показатели	2016 г.	2017 г.	Отклонения	
			+,-	%
1. Товарная продукция	156 478	187 896	31 418	20,1
2. Затраты на производство продукции	103 239	141 878	38 639	37,4
3. Выручка от продажи продукции, работ и услуг	32 484	43 097	10 613	32,7
4. Себестоимость проданной продукции, работ и услуг	29 860	38 649	8 789	29,4
5. Прибыль до налогообложения	1 953	3 654	1 701	87,1
6. Чистая прибыль	1 595	3 207	1 612	101,1
7. Стоимость имущества	10 240	10 804	564	5,5

На основании данных таблицы 2.17 можно сделать вывод, что на предприятии произошло увеличение чистой прибыли на 1612 тыс. руб. Данное увеличение произошло из-за увеличения выручки от реализации продукции.

В таблице 2.18 представим структуру и динамику себестоимости продукции ИП Епископосян К.С.

Таблица 2.18 - Структура и динамика себестоимости продукции

Показатели	2016 г.		2017 г.		Отклонения	
	руб.	%	руб.	%	сумма	%
Материальные затраты	57 318	55,5	61 148	43,1	3 830	6,7
Затраты на оплату труда	29 040	28,1	25 883	18,2	-3 157	-10,9
Отчисления на социальные нужды	7 715	7,5	7 343	5,2	-372	-4,8
Амортизация	5 548	5,4	30 447	21,5	24 899	448,8
Прочее	3 618	3,5	17 057	12,0	13 439	371,4
Всего	10 3239	100,0	141 878	100,0	38 639	37,4

На ИП Епископосян К.С. произошло увеличение себестоимости продукции на 38639 тыс. руб., что составляет 37,4 %. Наибольший удельный

вес в структуре себестоимости занимают материальные затраты 43,1 %. Продукция, выпускаемая предприятием, является материалоемкой.

## **2.6 Заключительная оценка финансового состояния предприятия**

Заключительная оценка деятельности ИП Епископосян К.С. позволит выявить платежеспособность и финансовую устойчивость предприятия.

На основании выше изложенного можно сделать вывод, что анализируемое предприятие относится к абсолютному типу устойчивости. Это определяется достаточным уровнем обеспеченности имущества в целом, а также оборотных активов и запасов собственными источниками финансирования.

Анализ показателей ликвидности свидетельствует о достаточной ликвидности предприятия. Все коэффициенты выше нормативных значений. Несмотря на невысокую ликвидность ИП Епископосян К.С. не допускает образования просроченной задолженности, т.е. в принципе является платежеспособным.

Вместе с тем, как показывают результаты проведенного анализа, предприятие располагает еще достаточными резервами улучшения своего финансового состояния. Для этого ему следует более оперативно реагировать на конъюнктуру рынка, изменяя в соответствие с его требованиями ценовую политику; ускорить оборачиваемость капитала за счет сокращения периода инкассации дебиторской задолженности. Все это, позволит увеличить прибыль, пополнить собственный оборотный капитал, и достичь более оптимальной финансовой структуры рынка.

Исходя из анализа финансово-хозяйственной деятельности и, рассмотрев тему «Организация работы с персоналом» можно сделать вывод, что на данном предприятии эта проблема является актуальной.



## ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ 3 ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

### 3.1 Анализ движения персонала предприятия

На основании данных о численности трудового коллектива, проведем анализ движения персонала на ИП Епископоян К.С.

Таблица 3.1 – Анализ динамики движения персонала

Показатели	Годы			Темп роста,%
	2015	2016	2017	
Средняя списочная численность работников, чел.	25	18	20	111,1
Средний возраст работников	33	34	35	106,1
Доля группы работников, лет				
До 30 лет	51,43	50,00	44,68	86,9
От 30 до 55 лет	48,57	50,00	55,32	113,9
Средний стаж работы работников, , лет	8	9	9	112,5
Средний уровень заработной платы работников, занятых в основной деятельности, тыс.руб.	15,2	16,1	16,7	109,9
Коэффициент приёма	0,18	0,26	0,32	177,8
Коэффициент выбытия	0,5	0,7	0,8	160
Коэффициент текучести работников	0,23	0,33	0,41	178,3

Анализ динамики движения персонала показывает, что за исследуемый период, среднесписочная численность увеличилась на 48,3 %. Средний уровень заработной платы за исследуемый период увеличился на 9,9 %. Увеличился средний возраст работников после 30 лет на 13% и сократились работники до 30 лет на 13,1 %. Важно отметить, что коэффициент по приему увеличился на 77,8 %, при этом текучесть персонала возросла на 77,8 % по причинам функционального изменения содержания труда и расширением услуги.

Анализ таблицы 3.1 показал, что в организации наблюдается высокий темп роста принятых работников в 2017 году по отношению к 2016 году. При этом вырос коэффициент текучести кадров.

В таблице 3.2 рассмотрим движение персонала на примере должности «горничные», так как в данной категории персонала наибольший темп роста.

Таблица 3.2 – Движение персонала на примере должности «горничные» за 2015 - 2017 г.г.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Количество принятых работников, чел.	3	4	8
Количество выбывших работников, чел.	5	6	6
- по собственному желанию	4	6	6
Коэффициент текучести кадров, ед	0,17	0,2	0,23
Среднесписочная численность, ед	8	9	9

Анализируя таблицу 3.2, можно сделать вывод, что коэффициент текучести персонала высокий среди должностей «горничные».

Причины текучести персонала в ИП Епископосян К.С.

Для выявления причин текучести персонала организации воспользуемся анкетой. Анкета представлена в приложении А. В таблице представлены результаты анкетирования сотрудников уволившихся из организации за последний год (усредненное значение причин увольнения) для выявления приоритетных. В таблице 1 балл – минимальное значение, 15 баллов – максимальное.

Таблица 3.3 – Анкета для увольняющихся работников

№ п/п	Причина увольнения	Среднее значение, баллы
1	2	3
1	Низкий уровень заработной платы	15
2	Поступило предложение о новой более перспективной работе	9
3	Неудовлетворительная организация труда, отсутствие четких функциональных обязанностей	13
4	Неудовлетворительные условия труда на рабочем месте	12
5	Слишком высокая ответственность за порученное дело	4
6	Ненормированный рабочий день	7
7	Нет условий для профессионального и карьерного роста	8
8	Для эффективной работы не хватает имеющегося опыта и профессиональных знаний	4
9	Работа требует больших нервных и физических нагрузок	4
10	Работа стала неинтересной, перестала приносить моральное удовлетворение	7

### Окончание таблицы 3.3

1	2	3
11	Не сложились отношения с руководителем	5
12	Не удовлетворяет рабочая атмосфера и отношения с трудовым коллективом	6
13	Не удовлетворяет репутация компании и качество предоставляемых услуг	7
14	Причины личного или семейного характера	5
15	Иные причины	2

На основании проведенного анализа причин увольнения можно сделать следующие выводы:

- основная причина увольнения сотрудников – это низкий уровень заработной платы (15 баллов);
- неудовлетворительная организация труда, отсутствие четких функциональных обязанностей (13 баллов);
- неудовлетворительные условия труда на рабочем месте (12 баллов).

Руководству ИП Епископоян К.С. необходимо найти возможности устранения данных проблем для стабилизации персонала. Поэтому далее будут разработаны рекомендации по совершенствованию управления текучестью персонала в организации.

Для оценки причин текучести персонала целесообразно использовать системный подход и исследовать эффективность управления персоналом. Экспертам было предложено дать оценки от 0 до 1 (1 – максимальное значение) различным критериям оценки эффективности компании. Оценка эффективности структуры управления организации представлена в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Расчет показателей эффективности структуры управления

Система направлений оценки	Основные критерии оценки эффективности	Оценка в баллах (0-1)
1	2	3
Достижение стратегических показателей	1. Степень достижения цели 2. Расширение доли рынка	0,6 0,5

### Окончание таблицы 3.4

1	2	3
Качество функционирования	1.Рост гибкости организационной формы	0,6
	2. Эффективность текущей обработанной информации, включая ее комплексность	0,7
	3.Скорость и точность выделения информации по специальным запросам	0,5
	4. Надежность и безопасность информации	0,6
	5. Своевременность информации	0,5
	6. Наличие необходимой информации	0,7
	7. Экономичность от масштаба сбора, обработки, передачи информации	0,6
Уровень организации труда	1.Потери, вызванные перерывами в работе	0,6
	2.Потери от обучения и переобучения новых работников	0,7
	3.Потери от снижения производительности труда у рабочих перед увольнением	0,6
	4. Потери от недостаточного уровня производительности труда от вновь принятых работников	0,6
	5.Затраты на проведение набора персонала в результате текучести	0,7
Эффективность трудовых ресурсов	1. Затраты на подготовку управленцев	0,4
	2. Затраты на управленческое консультирование	0,4
	3. Эффективность управленческих решений	0,6
	4.Точность управленческих решений	0,6
	5.Быстрота подготовки управленческих решений	0,7
	6. Гибкость и последовательность принятия решений	0,7
Качество рабочей силы	1. Гибкость в системе продвижения по службе	0,4
	2. Полномочия работников и их ответственность	0,6
	3. Степень удовлетворения, выполняемой работы	0,6
Внешние и внутренние социально-экономические условия	1.Наличие обоснованных стратегических показателей	0,7
	2. Степень интеграционной поддержки	0,6
Итого		14,9

Таким образом, оценка эффективности системы управления деятельностью ИП Епископосян К.С. на 2017 год составила 14,9 баллов.

### **3.2 Мероприятия по совершенствованию управления текучестью персонала**

По результатам проведенного исследования были выявлены основные причины текучести персонала:

– низкий уровень заработной платы;

– не удовлетворительная работа персонала.

Для ИП Епископоян К.С. были разработаны следующие рекомендации по устранению причин текучести:

– Ввести единовременное ежегодное вознаграждение в зависимости от стажа работы в организации.

– Проведение внутренних опросов по сокращению нерационального использования рабочего времени (смены). Оценка морального и психологического состояния в трудовых коллективах.

– Аттестация персонала.

В таблице 3.5 представлены рекомендации по устранению основных проблем организации, являющиеся причиной текучести персонала.

Таблица 3.5 – Причины текучести персонала и рекомендации по их устранению

Причина текучести	Рекомендация по устранению
Низкий уровень заработной платы	Ввести единовременное ежегодное вознаграждение в зависимости от стажа работы в организации
Неудовлетворительная организация труда, отсутствие четких функциональных обязанностей	Проведение внутренних опросов по сокращению нерационального использования рабочего времени (смены). Оценка морального и психологического состояния в трудовых коллективах
Неудовлетворительные условия труда на рабочем месте	Аттестация персонала. Совершенствование корпоративной культуры

Рассмотрим предложенные рекомендации более подробно.

В целях повышения удовлетворенности работников уровнем заработной платы вести выплату единовременного вознаграждения (13-й заработной платы) работникам в зависимости от стажа работы в организации.

Таблица 3.6 – Система единовременного вознаграждения по итогам года по стажу работы

Показатели	Стаж работы, лет		
	1-3	3-5	5-10
Размер вознаграждения, %.	5	10	15

В таблице 3.6 представлена система сокращения положенного размера единовременного вознаграждения в зависимости от отклонения работы работника от нормальных результатов труда. Соответственно при выявленных нарушениях будет снижаться величина единовременного вознаграждения в соответствии с предлагаемой шкалой.

Таблица 3.7 – Снижение размера единовременного вознаграждения

Показатели снижения	Размер снижения от базовой величины, %
1. Нарушение исполнительской дисциплины	30
2. Нарушение трудовой дисциплины	
а) опоздание	25
б) прогул	100

Для выявления уровня комфортного взаимодействия внутри коллектива можно применить ряд опросов для выявления наличия конфликтных ситуаций и поиска возможностей по их решению. Предлагаемая анкета представлена в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Бланк анкеты для выявления наличия конфликтных ситуаций

Вопрос	Варианты ответа
1	2
Чувствуете ли вы себя комфортно на работе?	- да - нет - не знаю
Если вы себя чувствуете некомфортно на работе, то по какой причине?	- условия труда - отношения в коллективе - система мотивации
Как бы вы оценили ситуацию в вашем коллективе?	- доброжелательная - напряженная - затрудняюсь ответить
Есть ли в вашем коллективе сотрудники, общение с которыми для вас нежелательно?	- да - нет
Как вы считаете, присутствуют ли в коллективе сотрудники являющиеся причиной конфликтных ситуаций?	- да - нет
Каким образом вы предпочитаете решать возникшую конфликтную ситуацию?	- ни каким (терплю) - отвечаю аналогично - избегаю агрессии, но в последствии обязательно отвечаю - другое

### Окончание таблицы 3.8

1	2
Как вы считаете какой наиболее действенный способ устранения конфликтов в вашем коллективе?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вмешательство начальства</li> <li>- устранение наиболее конфликтных сотрудников</li> <li>- установление административных санкций</li> <li>- решение мирным путем с помощью специалиста по кадрам, психолога</li> <li>- другое</li> </ul>
Изложите ваше мнение о существующей на данный момент в коллективе проблеме и ваш способ решения	

Данное анкетирование предлагается проводить ежеквартально. В закрытом виде. При выявлении наличия конфликтных ситуаций и большого числа сотрудников, которые это отмечают и отмечают серьезность проблемы и необходимость вмешательства руководства, в качестве кардинального метода решения предлагается устранение наиболее конфликтных сотрудников.

Регулирование совершенствованием условий труда для аттестации персонала осуществляется на основе следующего плана:

1) На начальном этапе необходимо собрать данные о профессиональных навыках и профессиональном уровне персонала. Сбор этой информации производится на основе дипломов об окончании высших учебных заведений, сертификатов о повышении квалификации.

2) Следующий этап – это составление картотеки на основе собранных данных о работниках. Картотеку можно составить в виде формуляров или компьютерных файлов, в которых фиксируются:

- фамилия, имя, отчество сотрудника; структурное подразделение, в котором работает сотрудник, стаж работы, занимаемая должность;
- данные о профессиональной подготовке сотрудника;
- основные обязанности, ответственность, стандарты производительности труда и качества работы сотрудника;
- общий стаж работы в данной сфере; размер заработной платы;
- время отсутствия на работе в течение аттестуемого периода, в том

числе время повышения квалификации в данный период;

– последние повышения заработной платы в этой должности.

Решением подобных вопросов в организации занимается отдел кадров.

Далее необходимо выявить потребность в аттестации персонала. На этом этапе, после создания и обработки информационной базы, выявляются люди, подлежащие аттестации, составляется их список. Особое внимание уделяется вновь принятым на работу или получившим новое назначение, то есть руководители и специалисты в обязательном порядке должны проходить аттестацию при каждом повышении (понижении) в должности, а также через шесть месяцев с момента найма, перевода на другую должность. Задача такого контроля при вхождении в должность – оказание работнику своевременной помощи, исправление недостатков, проверка правильности решения о назначении.

4) После того как выявлена потребность в аттестации, нужно определить кто будет ее проводить. В данном случае аттестацию будет проводить комиссия состоящая из привлеченных специалистов.

Руководителю отдела кадров при организации аттестации необходимо обратить особое внимание на следующие моменты:

– время – аттестация и повышение квалификации персонала может проводиться с отрывом или без отрыва от основной работы;

– человеческие ресурсы – соответствующую помощь в проведении аттестации и повышении квалификации персонала могут оказать квалифицированные сотрудники: специалисты по статистике, компьютерам, методологии науки и другие преподаватели;

– этические аспекты – при аттестации персонала необходимо учитывать запреты вторжения в частную жизнь, нарушения конфиденциальности в отношении отдельных лиц и всей организации, навязчивости и других вредных или незаконных аспектов сбора и предоставления данных.



Необходимо будет узнать о наличии методического обеспечения (компьютеров, литературы, раздаточного материала). Кроме структуры программ проведения аттестации и повышения квалификации персонала, нужно обратить внимание на создание условий, которые способствовали бы положительной передаче информации. Позитивная передача требует от проводящей аттестацию организации:

- поощрять слушателей, использовать на практике материал, усвоенный ими при обучении;
- составлять деловые учебные ситуации, максимально приближенные к рабочей обстановке;
- знакомить с разнообразным опытом применения знаний и навыков;
- использовать как можно больше вопросов и форм взаимодействия в обучении.

Проведение аттестации персонала предлагается с помощью методики, представленной в приложении Б. Если аттестация будет правильно проведена, то это станет мощным средством, способствующим личному и организационному росту.

Обработка и анализ полученных результатов. На этом этапе руководитель и сотрудник, прошедший аттестацию, обсуждают конкретные слабые и сильные стороны работы последнего в период оценки. Руководитель должен дать возможность сотруднику объяснить причины личного и рабочего характера, мешающие ему добиться желаемой производительности и профессионального роста. После этого руководитель вместе с сотрудником составляют план совершенствования рабочих обязанностей, график его осуществления, а также определяют потребность сотрудника в долгосрочной подготовке и повышении квалификации, чтобы повысить производительность в его настоящей должности и в должности после повышения или перевода.

Необходимо отметить, что данные мероприятия необходимо проводить комплексно, неразрывно друг от друга с применением

современных методик управления и контроля с целью достижения максимального эффекта.

Далее оценим эффективность от осуществления предложенных рекомендаций.

### **3.3 Экономическая оценка эффективности предложенных мероприятий**

Сравнительная оценка мероприятий по управлению системной текучестью в организации по адаптации. Можно сделать вывод, что при осуществлении рекомендаций будет наблюдаться повышение эффективности работы предприятия и эффективности использования трудовых ресурсов.

Оценка эффективности структуры управления организацией с учетом рекомендаций представлена в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Экспертная оценка сравнительной эффективности управления текучести персонала

Система направлений оценки	Основные критерии оценки эффективности	Действующая оценка, баллы	Оценка при оптимизации, баллы
1	2	3	4
Достижение стратегических показателей	1. Степень достижения тактической цели	0,6	0,7
	2. Расширение доли рынка	0,5	0,6
Качество функционирования	1. Рост гибкости организационной формы	0,6	0,7
	2. Эффективность текущей обработанной информации, включая ее комплексность	0,7	0,7
	3. Скорость и точность выделения информации по специальным запросам	0,6	0,6
	4. Надежность и безопасность информации	0,6	0,6
	5. Своевременность информации	0,5	0,7
	6. Наличие необходимой информации	0,7	0,7
	7. Экономичность от масштаба сбора, обработки, передачи информации	0,6	0,6

Окончание таблицы 3.9

1	2	3	4
Уровень организации труда	1. Потери, вызванные перерывами в работе	0,6	0,8
	2. Потери от обучения и переобучения новых работников	0,7	0,8
	3. Потери от снижения производительности труда у рабочих перед увольнением	0,6	0,7
	4. Потери от недостаточного уровня производительности труда от вновь принятых работников	0,6	0,7
	5. Затраты на проведение набора персонала в результате текучести	0,7	0,7
Эффективность трудовых ресурсов	1. Затраты на подготовку управленцев	0,4	0,5
	2. Затраты на управленческое консультирование	0,4	0,5
	3. Эффективность управленческих решений	0,6	0,7
	4. Точность управленческих решений	0,6	0,6
	5. Быстрота подготовки управленческих решений	0,7	0,8
	6. Гибкость и последовательность принятия решений	0,7	0,7
Качество рабочей силы	1. Гибкость в системе продвижения по службе	0,4	0,5
	2. Полномочия работников и их ответственность	0,6	0,8
	3. Степень удовлетворения, выполняемой работы	0,6	0,8
Внешние и внутренние социально-экономические условия	1. Наличие обоснованных стратегических показателей	0,7	0,8
	2. Степень интеграционной поддержки	0,6	0,8
Итого		14,9	17,1

Итоговые экспертные оценки эффективности структуры управления с учетом рекомендаций представлены в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Результативные оценки эффективности по направлениям регулирования

Система направлений по управлению текучести	Оценка в баллах	
	Факт	Проект
Достижение стратегических показателей	1,1	1,3
Качество функционирования	4,3	4,6
Уровень организации труда	3,2	3,7
Эффективность трудовых отношений	3,4	3,8
Качество рабочей силы	1,6	2,1
Внешние и внутренние социально-экономические условия	1,3	1,6
Итого:	14,9	17,1

Таким образом, отмечаться рост оценки эффективности системы управления деятельностью ИП Епископосян К.С. с 14,9 до 17,1 баллов при применении выше описанных мероприятий. В результате осуществления

рекомендаций, система управления в организации станет более эффективной на 2,2 балла.

Корректировка процессов системной текучести повлияет на основные показатели финансово-хозяйственной деятельности организации.

Таблица 3.11 – Анализ основных показателей финансово-хозяйственной деятельности с учетом рекомендаций

Показатели	Факт (2016 г.)	Проект (с учётом рекомендаций)	Темп роста, %
Выручка, тыс.руб.	43097	44085	102,2
Чистая прибыль, тыс.руб.	3207	3280	102,2
Рентабельность основной деятельности, %	9,2	10,3	-
Сокращения текучести, %	41,0	35,4	-

На основании проведенных расчетов можно сделать вывод, что при осуществлении системных рекомендаций по управлению текучести выручка возрастет на 2,2 % до 44085 тыс. руб. Чистая прибыль увеличится на 2,2% до 3280 тыс.руб. Рентабельность основной деятельности возрастет до 10,3%. Сократится текучесть персонала с 41,0% до 35,4%.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной выпускной квалификационной работе исследовали процесс управления персоналом фирмы в условиях рыночной экономики. Персонал - наиболее сложный объект управления в организации, поскольку в отличие от вещественного фактора производства является «одушевленным», обладает возможностью самостоятельно решать, критически оценивать предъявляемые к нему требования, действовать, иметь субъективные интересы, чрезвычайно чувствителен к управленческому воздействию, реакция на которое неопределенна.

Управление персоналом изучает и учитывает влияние всех вышеназванных аспектов деятельности человека при его работе в организации. В этом состоит главная специфика управления персоналом и этим обусловлено то большое разнообразие понятий, характеризующих процесс работы с персоналом. Под общим понятием «управление персоналом» мы подразумеваем два значения. В функциональном отношении - все задачи и решения, связанные с работой в области кадров (например, подбор кадров, адаптация, использование кадров, повышение квалификации, оплата труда и увольнение (высвобождение) кадров и др.).

Проведённый анализ основных показателей финансово – хозяйственной деятельности ИП Епископосян К.С. свидетельствует об интенсивном пути развития организации в исследуемом периоде, поскольку наблюдается рост выручки и прибыли, повышение эффективности использования ресурсов организации.

Анализ динамики движения персонала показывает, что за исследуемый период, среднесписочная численность увеличилась на 54%. Важно отметить, что увеличение произошло за счет персонала, занятого в основной деятельности. Средний уровень заработной платы за исследуемый период увеличился на 9,9%. Важно отметить, что коэффициент по приему увеличился на 77,8%, при этом текучесть персонала возросла на 78,3% по

причинам функционального изменения содержания труда и расширением услуги.

По результатам проведенного исследования были выявлены основные причины текучести персонала:

- низкий уровень заработной платы;
- неудовлетворительная организация труда, отсутствие четких функциональных обязанностей;
- неудовлетворительные условия труда на рабочем месте.

Для организации ИП Епископосян К.С. были разработаны следующие рекомендации по устранению причин текучести:

- Ввести единовременное ежегодное вознаграждение в зависимости от стажа работы в организации.
- Проведение внутренних опросов по сокращению нерационального использования рабочего времени (смены). Оценка морального и психологического состояния в трудовых коллективах.
- Аттестация персонала. Совершенствование корпоративной культуры.

При осуществлении данных мероприятий: повысится эффективность системы управления организации, а именно будет отмечаться рост оценки эффективности системы управления деятельностью ИП Епископосян К.С. с 14,9 до 17,1 баллов. То есть в результате осуществления рекомендаций, система управления в организации также станет эффективной.

Выручка возрастет на 2,2 % до 44 085 тыс.руб. Чистая прибыль увеличится с 3 207 тыс.руб. до 3 280 тыс.руб. Рентабельность основной деятельности возрастет до 10,3 %. Текучесть сократится до 35,4 %.

## СПИСОК ИПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абрамов, А. Корпоративные облигации - инструмент финансирования реальной экономики. /Рынок ценных бумаг 2016. №12 (171). стр.18-22.
2. Аверченко, Л. К государственному управлению - по конкурсу /"Кадровик. Кадровый менеджмент", 2015, №10 – С.15-18
3. Акофф, Р. - Планирование будущего корпорации – Москва, 2014 г. – 64с.
4. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия. - СПб: Издательство "Питер", 2015 г. – 105 с.
5. Атаманчук, Г.В. Теория государственного управления: Курс лекций. – М., 2015. – 150 с.
6. Барциц, И.Н. Реформа государственного управления в России: правовой аспект. – М., 2014. – 205 с.
7. Блинов, А., Плохов В. Искусство формирования боеспособной команды./ Управление персоналом. - 201. - № 12 – С.10-12
8. Богатко, А. Н. Система управления развитием предприятия (СУРП). - М.: Финансы и статистика, 2015. – 126 с.
9. Бурганова, Э.О. Внедрение ключевых показателей эффективности / Персонал Микс. - 2015. - №6. – С.18-20
10. Виханский, О. С. Стратегическое управление. — М.: Гардарика, 2014 г. – 260 с.
11. Волкогонова, О.Д., Зуб А.Т. – Управленческая психология: Учебник. – Москва: ИД «Форум»: ИНФРА – М, 2014. – 352 с.
12. Государственная кадровая политика и механизм ее реализации / Курс лекций. Москва: Изд-во РАГС.2014.
13. Дугина, О. Корпоративная культура и организационные изменения / Управление персоналом. 2015 - № 12 – С. 23-25
14. Журавлев, П.В. Менеджмент персонала: Учебное пособие / П.В.Журавлев. – Москва: Издательство «Экзамен», 2014. – 448 с.

15. Зимин, А., Организационная культура компании – М.:ООО «Журнал «Управление персоналом», 2015- 450 с.
16. Камерон, К., Куинн, Р. Диагностика и изменение организационной культуры. Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2015. – 260 с.
17. Кривоzubова, А. Е. Особенности управления персоналом в крупных организациях / Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. XXI междунар. науч.-практ. конф. – Новосибирск: СибАК, 2015.
18. Маслова, В.М. Управление персоналом: учеб пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / В.М.Маслова. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 159 с.
19. Мейер, М.В. Оценка эффективности бизнеса. Пер. с англ. - Москва: Изд-во "Вершина", 2014. – 305 с.
20. Минцберг, Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий. — СПб.: Питер, 2015 г. – 289 с.
21. Музыченко, В.В., Управление персоналом, М., «Академия», 2015 г.,- 528 с.
22. Поршнеv, А. Г., Румянцева З. П., Соломатин Н. А. Управление организацией. - Москва: Инфра-М, 2014. – 280 с.
23. Севастьянова, К. Д. Роль управления персоналом в повышении эффективности деятельности туристской фирмы / Молодой ученый. — 2015. — №3. - С. 270-273.
24. Соломандина, Т.О. Организационная культура компании – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2015.- 360 с.
25. Социальные, организационные, психологические и экономические аспекты формирования кадрового состава государственных служащих: Учебно-методическое пособие / Под общ. ред. Ю.М. Забродина, А.Ф. Зубковой. – М., 2014 – 405 с.
26. Спивак, В.А. Корпоративная культура: теория и практика. — СПб.: Питер, 2014.– 352 с.



27. Стивенсон, В. Дж. Управление производством. - М.: Инфра-М, 2014. – 280 с.
28. Сурков, С., Тятенков О. Влияние фактора времени на мотивацию сотрудников организации - Управление персоналом. - 2014. - № 11. – С. 25-29
29. Тихонов, А, П., Мартынов О.В. Организационная культура. Что это такое и из чего состоит. / Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология, №11, 2016 – С. 18-20
30. Фатхудинов, Р. А. Организация производства. - М.: Инфра- М, 2014. – 304 с.
31. Храброва, И.А. Корпоративное управление: Вопросы интеграции. — М.: АЛЬПИНА, 2015. — С. 100-102.
32. Черных, Е., Организационная культура компании – М.:ООО «Журнал «Управление персоналом»,2014- 450 с.
33. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство. — СПб.: Питер,2015 - 360 с.
34. Широкова, Г.В. Управление организационными изменениями. - СПб.: Изд. дом Санкт-Петербургского государственного университета, 2015. – 102 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2017 г.

	Дата (число, месяц, год)	
Организация <u>ИП Епископосян К.С.</u>	Форма по ОКУД	0710001
Идентификационный номер налогоплательщика	по ОКПО	05831119
Вид экономической деятельности	ИНН	7209047520
Организационно-правовая форма/форма собственности	по ОКВЭД	66000
Индивидуальный предприниматель	по ОКОПФ/ОКФС	16
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)	по ОКЕИ	384 (385)
Местонахождение (адрес) <u>г.Минусинск, ул. Кызыльская, д.10</u>		

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	На <u>31 декабря</u> 20 <u>17</u> г. <sup>3</sup>	На 31 декабря 20 <u>16</u> г. <sup>4</sup>	На 31 декабря 20 <u>15</u> г. <sup>5</sup>
	<b>АКТИВ</b>			
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
	Нематериальные активы			
	Результаты исследований и разработок			
	Нематериальные поисковые активы			
	Материальные поисковые активы			
	Основные средства	5426	5680	
	Доходные вложения в материальные ценности			
	Финансовые вложения			
	Отложенные налоговые активы			
	Прочие внеоборотные активы			
	Итого по разделу I	5426	5680	
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
	Запасы	1308	954	
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям			
	Дебиторская задолженность	3575	3455	
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)			
	Денежные средства и денежные эквиваленты	495	151	
	Прочие оборотные активы			
	Итого по разделу II	5378	3455	
	<b>БАЛАНС</b>	<b>10804</b>	<b>9135</b>	

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	31	На 31 декабря	На 31 декабря
		На <u>декабря</u>	20 <u>16</u> г. <sup>4</sup>	20 <u>15</u> г. <sup>5</sup>
		20 <u>17</u> г. <sup>3</sup>		
	<b>ПАССИВ</b>			
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ <sup>6</sup></b>			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)			
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	( ) <sup>7</sup>	( )	( )
	Переоценка внеоборотных активов			
	Добавочный капитал (без переоценки)			
	Резервный капитал			
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	7646	7472	
	Итого по разделу III	7646	7472	
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
	Заемные средства	1729	1182	
	Отложенные налоговые обязательства			
	Оценочные обязательства			
	Прочие обязательства			
	Итого по разделу IV	1729	1182	
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
	Заемные средства	818		
	Кредиторская задолженность	611	481	
	Доходы будущих периодов			
	Оценочные обязательства			
	Прочие обязательства			
	Итого по разделу V	1429	481	
	<b>БАЛАНС</b>	10804	9135	

Руководитель \_\_\_\_\_ К.С.Епископоян \_\_\_\_\_ Главный бухгалтер \_\_\_\_\_  
 (подпись) (расшифровка подписи) (подпись) (расшифровка подписи)

“ 21 ” марта 20 18 г.

**Примечания**

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

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Отчет о финансовых результатах за Декабрь 2017 г.

Дата (число, месяц, год) \_\_\_\_\_

Форма по ОКУД \_\_\_\_\_

Организация ИП Епископосян К.С. по ОКПО \_\_\_\_\_

Идентификационный номер налогоплательщика \_\_\_\_\_ ИНН \_\_\_\_\_

Вид экономической деятельности \_\_\_\_\_ по ОКВЭД \_\_\_\_\_

Организационно-правовая форма/форма собственности Индивидуальный предприниматель по ОКФС \_\_\_\_\_

Частная собственность по ОКФС \_\_\_\_\_

Единица измерения: тыс. руб. по ОКЕИ \_\_\_\_\_

Коды		
0710002		
31	12	2016
00434017		
2455004154		
15.51.11		
47	16	
384		

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	За <u>декабрь</u> 20 <u>17</u> г. <sup>3</sup>	За <u>декабрь</u> 20 <u>16</u> г. <sup>4</sup>
2110	Выручка <sup>5</sup>	43097	32484
2120	Себестоимость продаж	38649	29860
2100	Валовая прибыль (убыток)	4448	2624
2210	Коммерческие расходы	794	671
2220	Управленческие расходы		
<b>2200</b>	<b>Прибыль (убыток) от продаж</b>	<b>3654</b>	<b>1953</b>
2310	Доходы от участия в других организациях		
2320	Проценты к получению		
2330	Проценты к уплате		( )
2340	Прочие доходы		
2350	Прочие расходы		
<b>2300</b>	<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	<b>3654</b>	<b>1953</b>
2410	Текущий налог на прибыль	447	358
2421	в т. ч. постоянные налоговые обязательства (активы)		
2430	Изменение отложенных налоговых обязательств		
2450	Изменение отложенных налоговых активов		
2460	Прочее		
<b>2400</b>	<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	<b>3207</b>	<b>1595</b>

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	За _____ 20 ____ г. <sup>3</sup>	За _____ 20 ____ г. <sup>4</sup>
	<b>СПРАВОЧНО</b>		
2510	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		
2520	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		
2500	Совокупный финансовый результат периода <sup>6</sup>		
2900	Базовая прибыль (убыток) на акцию		
2910	Разводненная прибыль (убыток) на акцию		

Руководитель \_\_\_\_\_

(подпись)

\_\_\_\_\_ (расшифровка подписи)

“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Анкета для увольняющихся работников

№ п/п	Причина увольнения	Оценка, балл
1	Низкий уровень заработной платы	
2	Поступило предложение о новой более перспективной работе	
3	Неудовлетворительная организация труда, отсутствие четких функциональных обязанностей	
4	Неудовлетворительные условия труда на рабочем месте	
5	Слишком высокая ответственность за порученное дело	
6	Ненормированный рабочий день	
7	Нет условий для профессионального и карьерного роста	
8	Для эффективной работы не хватает имеющегося опыта и профессиональных знаний	
9	Работа требует больших нервных и физических нагрузок	
10	Работа стала неинтересной, перестала приносить моральное удовлетворение	
11	Не сложились отношения с руководителем	
12	Не удовлетворяет рабочая атмосфера и отношения с трудовым коллективом	
13	Не удовлетворяет репутация компании и качество предоставляемых услуг	
14	Причины личного или семейного характера	
15	Иные причины	

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Анкета «Аттестация»

Уважаемые члены экспертной группы!

Цель аттестации – выявить сильные и слабые стороны в действиях руководителя и специалистов. Слабые можно усилить, а сильные поддержать с помощью рекомендаций аттестационной комиссии.

Каждая характерная черта в действиях руководителя или специалиста оценивается семью высказываниями «от лучшего к худшему».

Ваша задача – найти соответствующее высказывание и отметить крестиком коллективное мнение. Если Вы в чем-то не уверены, пропустите этот признак. Если Ваши мнения расходятся, можно отметить два мнения, но не более.

Код	Характеристика	Годы аттестации	
1. Самостоятельность			
1.1.	В сфере своей ответственности принимает решения по вопросам любой сложности, самостоятельно и компетентно.		
1.2.	Любые вопросы, касающиеся его работы, старается решить самостоятельно, но не боится обратиться за советом.		
1.3.	Стремится решать любые вопросы, даже вне сферы его ответственности и компетенции самостоятельно, иногда без особой надобности и не посоветовавшись.		
1.4.	Может решать все вопросы, касающиеся его работы самостоятельно, но не всегда на это идет.		
1.5.	В большинстве случаев стремится уклониться от ответственности в принятии решений по более или менее сложным вопросам.		
1.6.	Самостоятелен и ответственен только в решении не особо сложных вопросов.		
1.7.	Всегда ждет указаний от руководства.		
2. Настойчивость			
2.1.	Крайне настойчив, упорен и цепок, не останавливается, пока не достигнет цели или не разберется в каком-то деле досконально.		
2.2.	Довольно настойчив, уверен и цепок, не любит останавливаться, пока не доведет дело до конца или не разберется в каком-то вопросе.		
2.3.	Хотя иногда упускает мелочи, но в основном проявляет настойчивость и упорство в достижении цели.		
2.4.	В своей работе ему надо бы быть по настойчивее в достижении цели, но особых отклонений нет.		
2.5.	Ему не хватает цепкости и упорства для достижения цели, особенно если этому необходимо посвятить много времени.		
2.6.	Обычно ему хватает упорства на решение оперативных		

	вопросов, но довести дело, требующее затрат времени и усилий, до конца он мало способен. Все начинает и бросает на самотек.		
2.7.	Даже в простых случаях не способен проявить настойчивость и упорство в достижении цели.		
<b>3. Отстаивание точки зрения</b>			
3.1.	Исключительно упрям, не изменит своей точки зрения, если не уверен в своей логической правоте, будет отстаивать её до конца.		
3.2.	Довольно-таки упрям, неохотно меняет свое мнение даже в тех случаях, когда оно идет в разрез с логикой.		
3.3.	Несколько упрям, неохотно меняет свое мнение, но убедившись в необходимости другого решения или в своей ошибке, меняет его.		
3.4.	В своем мнении стремится к объективности, требуемой обстоятельствами, проявляя необходимую гибкость, но в то же время без особых причин его не меняет.		
3.5.	Хотя без особых причин не меняет, но если на него оказать определенное, аргументированное давление, отстаивать свое мнение не будет.		
3.6.	Если на него оказать давление, он легко меняет свое мнение, даже осознавая неправильность принятого решения.		
3.7.	Крайне легко соглашается с любым мнением даже без особого давления.		
<b>4. Принципиальность</b>			
4.1.	В своих поступках принципиален до максимализма, невзирая на лица, соблюдает всегда моральный кодекс.		
4.2.	У него есть система положительных принципов, которой он твердо придерживается, требуя этого и от окружающих.		
4.3.	В своих поступках принципиален, но другим не навязывает своих взглядов на жизнь, если это не затрагивает интересы дела.		
4.4.	Принципиален, но только в своих действиях, потребовать с других не всегда способен.		
4.5.	Принципиален больше по отношению к окружающим, чем к себе.		
4.6.	В своем поведении и требованиях, предъявляемых к другим, не всегда придерживается каких-либо принципов.		
4.7.	Беспринципен. У него нет какой-либо устоявшейся системы принципов и моральных ценностей.		
<b>5. Умение разбираться в вопросах</b>			
5.1.	Может мгновенно схватить суть вопроса, не путаясь во второстепенном, и выделить главное.		
5.2.	Способен быстро разобраться в вопросах, выделить узловые моменты.		
5.3.	Всегда стремится понять суть дела, хотя и не быстро, но способен отделить главное от второстепенного, найти узловые проблемы и помочь подчиненным.		
5.4.	Хотя не всегда схватывает суть проблемы, но в процессе работы способен найти необходимый выход.		
5.5.	Тороплив, иногда второстепенное принимает за главное, путается в мелочах.		
5.6.	Обычно с трудом до него доходит суть дела, но и при этом		



	постоянно путается в мелочах, опуская главное.		
5.7.	Совершенно не может выделить узловые моменты. «Заклинивается» на второстепенных и мелких вопросах.		
<b>6. Умение координировать и взаимодействовать</b>			
6.1.	Легко может установить необходимые контакты, скоординировать действия людей или подразделений, умело согласовать их интересы.		
6.2.	Хороший координатор, способен находить приемлемые решения при согласовании интересов различных работников или подразделений.		
6.3.	Не всегда способен самостоятельно установить необходимые контакты, не стремится все наладить и скоординировать, и у него это получается.		
6.4.	В вопросах координации стремится действовать в основном через высшее руководство, избегая контактов с исполнителями.		
6.5.	В вопросах координации действий стремится опираться на официальные документы, запросы, избегая контактов с работниками.		
6.6.	Не может справляться с вопросами координации без особых столкновений и отклонений, действует малоэффективно.		
6.7.	Не способен координировать действия других людей. Типичный исполнитель.		
<b>7. Умение контролировать работу</b>			
7.1.	Способен держать под контролем массу дел и деталей, вовремя реагировать на любое отклонение.		
7.2.	Способен и умеет осуществлять правильный контроль за узловыми вопросами, но и мелочей старается не упускать их виду.		
7.3.	Обычно держит под контролем только основные вопросы, пренебрегая тем, что считает мелочью.		
7.4.	Способен контролировать ход дел на основе регламентов и инструкции без особых отклонений.		
7.5.	Не всегда способен осуществлять контроль за ходом дел, часто разбрасывается и упускает главное.		
7.6.	В текучке постоянно упускает из виду вопросы, требующие постоянного контроля. Часто хватается за что попало.		
7.7.	Сам требует постоянного контроля со стороны руководителя и коллег.		
<b>8. Поведение в напряженной ситуации</b>			
8.1.	Способен быстро сориентироваться в напряженной, сложной ситуации, принять необходимое решение и взять ответственность на себя.		
8.2.	Способен к действиям в напряженной, сложной ситуации и может взять ответственность на себя.		
8.3.	Способен отвечать и действовать по необходимости в напряженной, сложной ситуации.		
8.4.	Способен к действиям в напряженной, сложной ситуации, но не всегда возьмет ответственность на себя.		
8.5.	Не всегда способен к эффективным действиям в напряженной, сложной ситуации, хотя ответственности не избегает.		
8.6.	Вряд ли рискнет брать ответственность и решительно		

	действовать в напряженной, сложной ситуации.		
8.7.	Постарается всячески уклониться от участия или ответственности в такой ситуации.		
9. Отношение к порядку на работе			
9.1	Рачительный хозяин. В его хозяйстве всегда полный порядок. У него всегда все предусмотрено, налажено.		
9.2	Стремится поддерживать в хозяйстве полный порядок. Старается все предусмотреть, вплоть до мелочей.		
9.3	В его хозяйстве в основном поддерживается необходимый порядок.		
9.4	Порядок в его хозяйстве на удовлетворительном уровне. Хотя некоторые мелочи иногда портят общую картину.		
9.5	В его хозяйстве много мелких недостатков, упущений. Не доходят руки.		
9.6	В основном беспорядок, хотя пытается время от времени наводить порядок в своем хозяйстве.		
9.7	Халатно относится к наведению необходимого порядка в своем хозяйстве.		
10. Отношение к работе			
10.1	Очень любит свою работу и более душой за свое дело. Отдает работе все свое время и силы.		
10.2	Болеет душой за свое дело, стремится к эффективному решению любых вопросов		
10.3	К работе относится с интересом, старается все сделать добросовестно.		
10.4	К работе относится как к долгу и осознанной необходимости, особого старания не проявляет, но и не подводит.		
10.5	Отношение его к работе сложное и противоречивое, то загорается и готов на все, чтобы добиться результатов, то равнодушен и пассивен.		
10.6	К работе относится без интереса, выполняет «от и до».		
10.7	К работе равнодушен, смирился с ней как с необходимостью, пассивен.		
11. Профессиональные знания и умения			
11.1	Профессионал. Отлично знает свое дело. Постоянно стремится найти что-либо новое, применить у себя.		
11.2	Хорошо знает свое дело. Никогда не упустит возможность узнать и попробовать что-либо новое.		
11.3	Неплохо разбирается и действует в круге своих обязанностей. Старается поддерживать необходимый профессиональный уровень.		
11.4	Его знания и навыки позволяют ему решать необходимые вопросы без особых отклонений.		
11.5	Свое дело знает. Старается поддерживать свои профессиональные знания и навыки на профессиональном уровне.		
11.6	Особого стремления расширять свой профессиональный кругозор не проявляет. Живет старым багажом знаний.		
11.7	Не думает о своем профессиональном росте. Знания и умения устарели.		
12. Отношение к критике			

12.1	К критике относится объективно, хотя иногда глух к замечаниям снизу.		
12.2	Самокритичен и к критике снизу относится объективно.		
12.3	Критики принимает, хотя если что меняет, то с трудом.		
12.4	Критику воспринимает только от руководства. Критику снизу не терпит.		
12.5	К критике относится безразлично.		
12.6	Излишне самокритичен и принимает любую критику, даже не обоснованную.		
12.7	К любой критике нетерпим и мстителен, злопамятен.		
<b>13. Порядочность и честность</b>			
13.1	Очень порядочный и честный человек. Никогда не поступается правами человека и христианскими заповедями.		
13.2	Порядочный и честный человек в отношении работы, окружающих, денег.		
13.3	В общем-то порядочный человек, в чужой карман не залезет, внешне дисциплинирован.		
13.4	Его честность и порядочность зависят от обстановки и внешней оценки на работе и в семье.		
13.5	Порядочный только по отношению к себе и близким.		
13.6	Очень часто ведет себя непорядочно и нечестно как по отношению к людям, так и к деньгам.		
13.7	Крайне непорядочный, нечестный, лживый и недисциплинированный человек.		
<b>14. Использование рабочего времени</b>			
14.1	Трудоголик. Вся жизнь его посвящена работе. Приходит на работу раньше, а уходит значительно позже окончания рабочего дня. Использует каждую минуту рабочего времени.		
14.2	Рационалист. Рационально использует рабочий день. Никогда не опаздывает на работу и не уходит с работы раньше времени. Задерживается, когда необходимо.		
14.3	Организованный. Приходит и уходит с работы строго по распорядку дня. Никогда не задерживается. В основном рационально использует рабочее время.		
14.4	Имитатор. Обычно не опаздывает на работу и уходит вовремя. В присутствии руководства имитирует трудовую деятельность, в отсутствие занимается личными делами, хотя чаще всего не успевает сделать в срок.		
14.5	Торопливый. Не всегда приходит на работу вовремя, бывает, уходит, раньше времени домой. На работе все стремится сделать в спешке, нерационально использует рабочее время.		
14.6	Ленивый. Часто опаздывает на работу или уходит раньше времени, мало и неохотно занимается основными обязанностями.		
14.7	Бездельник. Практически не занимается основной работой, рассматривая её как посягательство на личное время (курит, читает, слушает радио и т.д.)		
<b>15. Качество труда (работы)</b>			
15.1	Выполняет любые плановые задания с высоким качеством работы и всегда без ошибок.		
15.2	Качество выполнения работы высокое, работает практически		

	без ошибок.		
15.3	Качество работы хорошее, редко допускает в работе ошибки, да и то незначительные.		
15.4	Качество работы удовлетворительное, иногда допускает ошибки и небрежности, которые сам исправляет.		
15.5	Качество труда и плановых заданий ниже среднего, часто допускает ошибки и небрежности в работе.		
15.6	Качество труда низкое, в работе имеют место грубые ошибки. Требуется постоянного контроля.		
15.7	Любые задания выполняет настолько небрежно, с таким низким качеством, что встает вопрос, стоило ли поручать ему работу и что с ним делать.		
<b>16. Опытность</b>			
16.1	Исключительно большой государственный, жизненный и производственный опыт, щедро помогает коллегам.		
16.2	Обладает большим опытом работы, практическими знаниями, какие далеко имеет не каждый, помогает другим.		
16.3	Имеет обширный опыт в жизни, работе, по должности, однако не всегда передает его подчиненным и коллегам.		
16.4	Достаточный жизненный и производственный опыт, чтобы справиться с порученным делом.		
16.5	Производственный опыт и практические знания невелики, но это компенсируется личностными качествами человека.		
16.6	Опыт работы и практические навыки маловаты, для того чтобы успешно справляться с делом.		
16.7	Производственный опыт отсутствует, а жизненный незначителен.		
<b>Вывод о соответствии занимаемой должности</b>			
1.	Высокий уровень квалификации. Перерос свою должность и может быть выдвинут на более высокую должность.		
2.	Необходимо кое-что доработать и получиться, после чего он будет способен к выполнению более ответственной работы. Готов к повышению в должности.		
3.	По потенциалу и действиям он точно соответствует своему должностному положению.		
4.	Для более эффективной работы лучше перевести его на равноценную должность в другое подразделение.		
5.	В данной должности не эффективен, лучше понизить его в должности.		
6.	Было бы лучше для него и для работы, если бы он сменил свою должность или место работы в течение года.		
7.	Должен быть немедленно уволен после аттестации.		

Члены экспертной группы

Начальник отдела кадров \_\_\_\_\_

Руководитель аттестуемого \_\_\_\_\_

Менеджер по персоналу \_\_\_\_\_

Социальный психолог \_\_\_\_\_