

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ
БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«АЛТАЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, МЕНЕДЖМЕНТА
И ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ

Кафедра менеджмента, организации бизнеса и инноваций

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(бакалаврская работа)
на тему:

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ (НА МАТЕРИАЛАХ ООО
МЦ «РИВЕР»)

Выполнил студент
4 курса, 282 группы
Копылов Яков
Михайлович

(подпись)

Научный руководитель:
д.э.н., доцент
Воронкова Ольга
Юрьевна

(подпись)

Допустить к защите:

Зав. кафедрой,
к.э.н., доцент
_____ О.Ю. Рудакова
« ____ » _____ 20 __ г.

Выпускная
квалификационная
работа защищена
« ____ » _____ 20 __ г.
Оценка _____

Председатель ГЭК:
Кундиус Валентина
Александровна

(подпись)

Барнаул 2022

**Министерство науки и высшего образования РФ федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение
высшего образования
«Алтайский государственный университет»**

факультет (институт, отделение, филиал) МИЭМИС
кафедра менеджмента, организации бизнеса и инноваций
направление Менеджмент
группа 282

**ЗАДАНИЕ
ПО ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ**

СТУДЕНТ Копылов Яков Михайлович

1. Тема работы
Управление персоналом организации (на материалах ООО МЦ «РИВЕР»)
2. Срок сдачи студентом законченной работы
20.06.2022
3. Исходные данные по работе
Нормативно-правовые акты, устав организации, штатное расписание, бухгалтерская отчетность и другие локально-нормативные акты.
4. Содержание разделов ВКР (наименование глав)
Глава 1. Теоретические основы управления персоналом организации; Глава 2. Анализ системы управления персоналом в ООО МЦ «РИВЕР»; Глава 3. Рекомендации и мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом ООО МЦ «РИВЕР».
5. Перечень графического материала
14 таблиц, 10 рисунков, 5 приложения
6. Консультанты по разделам работы

Раздел	Консультант	Подпись, дата	
		<i>Задание выдал</i>	<i>Задание принял</i>
Глава 1. Теоретические основы управления персоналом организации	О.Ю. Воронкова		
Глава 2. Анализ системы управления персоналом в ООО МЦ «РИВЕР»	О.Ю. Воронкова		
Глава 3. Рекомендации и мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом ООО МЦ «РИВЕР»	О.Ю. Воронкова		

7. Дата выдачи задания 21.03.2022

Руководитель выпускной квалификационной работы (бакалаврской работы):

(подпись)

Студент _____
(подпись)

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ	7
1.1 Сущность, содержание, значение управления персоналом организации	7
1.2 Основные концепции управления персоналом организации	15
1.3 Правовое и нормативно-методическое обеспечение управления персоналом организации.....	21
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО МЦ «РИВЕР»	27
2.1 Организационно-правовая и экономическая характеристика ООО МЦ «РИВЕР»	27
2.2 Показатели ликвидности, платежеспособности, банкротства ...	40
2.3 Оценка эффективности системы управления персоналом ООО МЦ «РИВЕР»	47
ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ И МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО МЦ «РИВЕР»	55
3.1 Проблемы и пути их решения в существующей системе управления персоналом ООО МЦ «РИВЕР».....	55
3.2 Эффективность предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом ООО МЦ «РИВЕР».....	62
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	72
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	74
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	81

ВВЕДЕНИЕ

Ежегодно в любой организации возникает вопрос повышения эффективности управления персоналом. Изучением этого вопроса занимаются множество ученых и практикующих предпринимателей. Данная тема все чаще переходит из области теоретической в область практическую, то есть цель изучения – активное применение новинок управленческой мысли на предприятии.

На сегодняшний день управленческие мыслители ушли от понимания персонала, как составной части производственного процесса, шестеренки в механизме под названием организация. Сейчас объективная реальность диктует иные условия менеджерам. Персонал стал рассматриваться организацией не как расходная статья и источник проблем, а как выгодная инвестиция в предприятие, самый важный и ценный ресурс, на который нужно обращать особое внимание. Наблюдается движение в понимании менеджеров, что нужно не просто руководить персоналом, а управлять человеческими ресурсами, то есть учитывать потребности каждого сотрудника и направлять его устремления в улучшение работы организации, а именно: инвестировать в сотрудников таким образом, чтобы отдача от вложений давала максимальный эффект в виде получения прибыли; непредвзято оценивать эти инвестиции и понимать эффективность таких вложений; соответствующим образом вознаграждать персонал за качественно выполненную работу. Таким образом, вложения в персонал обязательно окупятся.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы состоит в том, что проблемы управлением персоналом имеются во всех организациях, часто на протяжении длительного времени. Руководство стремится к решению таких проблем. Понимание менеджеров, что желание и готовность персонала выполнять качественно свои обязанности является ключевым фактором успеха организации. Жизненный опыт многих управленцев показывает, что давление на персонал с целью увеличения его работоспособности не дает желаемого

результата. Поэтому путь к эффективному управлению персоналом всегда является долгим и тернистым. Если в одних условиях какой-либо метод управления окажется результативным, это не значит, что он будет таким же через некоторое время. Менеджер должен уметь своевременно подстроить систему управления сотрудниками под нужды конкретных условий.

Проблема управления персоналом организации была исследована многими учеными: Кибановым А.Я., Пугачевым В.П., Масловым Е.В., Зайцевой Т.В., Дягилевой Н.В. и другими.

Несмотря на изученность данной темы отечественными учеными, проблема актуальна для каждой организации в России.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является ООО МЦ «РИВЕР».

Предмет исследования – система управления персоналом ООО МЦ «РИВЕР».

Цель выпускной квалификационной работы – на основе теоретико-практического исследования проблем и специфики управления персоналом ООО МЦ «РИВЕР» разработать рекомендации по устранению проблем системы управления и обосновать экономическую эффективность отдельных предложений.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить актуальную литературу по данной теме;
- дать организационно-правовую и экономическую характеристику организации;
- посчитать ряд экономических показателей, проанализировать их и на основе полученной информации сделать выводы;
- провести оценку эффективности системы управления персоналом;
- выявить основные проблемы в системе управления персоналом;
- предложить рекомендации по решению проблем в системе управления;
- обосновать экономическую эффективность предлагаемых решений.

При написании выпускной квалификационной работы были использованы следующие методы: системный анализ, содержательный анализ литературы, анализ документов.

Структура работы включает: введение, основную часть, состоящую из трех глав, заключение, список литературы и приложения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Сущность, содержание, значение управления персоналом организации

Существуют различные подходы к трактовке термина «управление персоналом организации». Различные авторы предлагают свои варианты раскрытия этого определения. Далее будут приведены наиболее часто встречающиеся способы описания данного термина:

Управление персоналом – система взаимоувязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для процессов нормального функционирования, развития и эффективного использования потенциала рабочей силы на уровне организации [16, с. 10].

Управление персоналом – управление наиболее ценными активами организации [27, с. 8].

Управление персоналом – это совокупность принципов, методов и средств целенаправленного воздействия на персонал, обеспечивающих максимальное использование его интеллектуальных и физических способностей при выполнении трудовых функций для достижения целей организации [37, с. 73].

В профессиональной литературе также встречаются примеры другого обозначения этого понятия. Важно отметить, что ряд авторов делает акцент в свое трактовке на организационной структуре управления, ставят во главу угла цель и методы достижения цели. Другой ряд исследователей смещает упор на отношения между высшим менеджментом и работниками предприятия.

Так или иначе, серьезное влияние на становление науки управления персоналом в России оказала переводная литература, так как на смену «командно-административной» экономике пришла «рыночная», потребовались новые методы управления трудовым коллективом для достижения результатов, но уже с новой спецификой. Здесь взор отечественных исследователей был

обращен к западной литературе, где управление персоналом организации уже было достаточно подробно изучено.

Итак, очень часто можно столкнуться со следующими определениями:

- Personnel administration – администрирование персонала (сюда входит: рекрутирование новых сотрудников в организацию; осуществление текущего контроля за уже работающими сотрудниками; назначение на те или иные должности определенных людей по объективным факторам; осуществление необходимой подготовки на определенные должности в организации; непосредственное использование подготовленного на предыдущих стадиях персонала), здесь рассматривается уровень вышестоящий – нижестоящий;

- Personnel management – управление персоналом (сюда можно включить: выверенный подбор персонала и его квалифицированную подготовку; качественные и соответствующие стандарту условия труда; оплата труда в соответствии с законодательством; должный уровень техники безопасности, его постоянный контроль и совершенствование), здесь рассматривается аспект именно трудовых отношений персонала организации;

- Personnel relation – данный термин описывает «эмоциональную сторону» взаимоотношений руководства и сотрудников (сюда входит: внутрикорпоративный PR, направленный на донесении до каждого сотрудника ценностей и устремлений организации, их важности; конфликт-менеджмент, который при помогает как всей организации, так и отдельным сотрудникам направить их спор в продуктивное русло);

- Human resource management – дословно переводится, как управление человеческими ресурсами. Здесь подразумевается управление имеющимся у каждого сотрудника потенциала умений, знаний, различных навыков, талантов, которые при грамотном управлении персоналом можно наиболее продуктивно использовать [51, с. 30].

Поэтому при необходимости того или иного автора дать определение управлению персоналом, он Осмещает свой акцент на одну из четырех вышеизложенных точек зрения.

Отдельного внимания достойна еще одна классификация «управления персоналом»:

1) Институциональные: руководство находится в заведомо более сильной позиции и не считает нужным учитывать мнение других сторон, то есть в данном типе управление имеет черты «авторитаризма».

2) Процессуальные: здесь руководство основывается на регулярном воздействии отдельного человека на других в организации, то есть здесь акцент смещается на отдельных особенностях содержания руководства.

3) Телеологические: руководство с этой точки зрения рассматривается, как деятельность, при помощи которой вместе объединяются как индивидуальные цели сотрудников, так и цели всей организации.

4) Деятельностные: в этой группе определений акцент делается на ключевую роль инициирования и координации действий людей при управлении персоналом.

5) Группоориентированные: данная группа определений отражает коллективный характер деятельности по управлению персоналом, важную роль группы в эффективности того или иного предприятия.

6) Мотивационные: смысл значения терминов данной группы исходит непосредственно из названия, то есть при руководстве важнейшим аспектом является эффективная мотивация членов организации.

7) Коммуникационные: управление персоналом здесь представляет собой, в первую очередь, постоянную коммуникацию между членами коллектива, формальное и неформальное общение для достижения ими общей цели организации.

8) Активистские: в данной группе определений важным моментом является побуждение людей к активности, а также ее регулирование и контроль [49, с. 56-57].

При исследовании и анализе управления персоналом нельзя забывать, что оно рассматривается не только с точки зрения менеджера-экономиста, но и еще с многих других:

- с точки зрения экономиста – управление трудовой деятельностью персонала;
- с точки зрения психолога и социолога – управление в сфере человеческих отношений;
- с точки зрения юриста – управление в сфере законодательства как трудового, так и гражданского [52, с. 59].

Некоторые исследователи рассматривают менеджмент с одной позиции или подхода, упуская тем самым суть науки управления – а именно, ее системность и запутанность:

1) самым важным аспектом управления персоналом является безусловно экономический: здесь рассматриваются вопросы формирования зарплаты сотрудников, премий, различных надбавок, то есть все то, что будет стимулировать работников работать эффективнее; в данном аспекте также рассматривается потребность предприятия в строго определенном количестве персонала на каждом участке производства – потому что оплата труда, пожалуй, самая большая статья расходов любой организации;

2) социально-психологический аспект подразумевает с одной стороны, стремление руководства сплотить коллектив, а с другой, наладить каналы коммуникации между менеджерами всех уровней управления: проведение совместных мероприятий вне трудового процесса (профессиональные праздники, спортивные соревнования, внутрифирменные кружки по интересам);

3) правовой аспект занимает не последнее место в менеджменте на предприятии: это умение руководства найти баланс между соблюдением трудового законодательства и максимальным раскрытием потенциала каждого работника, то есть поиск подходящего места на производстве и графика труда и отдыха;

4) воспитательный аспект: подразумевает собой качественное улучшение сотрудника после прихода в организацию с течением времени как в сугубо профессиональных вопросах (повышение мастерства и квалификации

работника), так и в личностном плане (появление у сотрудника качеств отзывчивости, терпимости, самоотдачи и т. д.);

5) технологический аспект включает в себя умение руководства внедрять самые современные технологии в организации, обучение персонала работать с ними, модернизация устаревшего оборудования, а также умение менеджеров перейти из одной области производства в другую [54, с. 29].

Можно и дальше перечислять разные толкования многогранного обозначения управления персоналом, однако суть останется неизменной. Управление персоналом – это организация такой системы или совокупности факторов, которая даст наиболее эффективное взаимодействие социально-экономических мер на персонал для создания наиболее результативного вектора работы всей организации.

Управление персоналом имеет невероятно важное значение в жизни любой организации – начиная от малого предприятия и заканчивая корпорациями международного уровня. Управление персоналом можно условно разделить на три уровня: оперативный, тактический, стратегический.

Так, оперативный уровень отвечает за комплекс мер, направленных на достижение как определенных целей организации, так и целей каждого работника. Здесь управление осуществляется в единстве с технологиями организации, различными производственными и трудовыми процессами.

На тактическом уровне важным является взаимосвязь работы с персоналом и общих процессов менеджмента.

Стратегический уровень помогает повысить готовность к конкурентной борьбе, обеспечить возможность прогнозирования сегментов внешнего рынка трудовых ресурсов [27, с. 35-36].

В целом, управление персоналом на сегодняшний день приобретает чрезвычайную значимость, так как позволяет реализовать и обозначить целый спектр вопросов адаптации сотрудника к внешним условиям, учета личного фактора в построении системы управления персоналом организации.

Отдельно стоит упомянуть значимость мотивации в эффективном функционировании каждой организации. То есть современные менеджеры все больше рассматривают сотрудников не как «бездушные винтики» в механизме предприятия, не как роботов, а как живых людей с их чувствами и переживаниями, их внутренними устремлениями и потребностями. И если управленец в состоянии увидеть в сотруднике его потенциал, то организацию непременно ждет успех. Для этого нужно привлекать персонал даже самого низшего звена к управлению: необходимо создавать кружки производства, где каждый работник имеет права высказать свое недовольство или предложить решение конкретной проблемы. При этом он не должен быть подвергнут какому-либо наказанию со стороны руководства, а, наоборот, поощрен морально или материально [12].

Также при рассмотрении содержания и значения управления персоналом организации нельзя не отметить российскую специфику в этом аспекте. Так, многие исследователи пришли к ряду закономерностей по управлению персоналом во всех российских организациях:

1) Принятие кадровых решений: зачастую в отечественных компаниях такой важный аспект, как миссия компании, остается нераскрытым и неосмысленным, а это одна из самых важных составных частей «скелета» организации. То есть главная цель поставлена неправильно либо она отсутствует как таковая, отсюда вытекают все остальные проблемы компании: непонятно, что нужно делать в долгосрочной перспективе, организация сосредотачивается на текущих проблемах, замыкается на незначительных оперативных проблемах, что порождает новые. Таким образом, этот «клубок» проблем становится все больше, организация теряет позиции на рынке и в конечном итоге уходит с него. Отдельным «узким местом» большинства российских организаций в управлении является интуитивное принятие решений. Менеджеры часто полагаются на необоснованные гипотезы, что приводит к плачевным экономическим последствиям. Вместо того, чтобы привлекать экспертов, анализировать статистику, перенимать передовой

зарубежный опыт, наши управленцы часто игнорируют подобные методы управления;

2) Оценка выполненной сотрудниками работы: обычно оценка эффективности работы сотрудника в России сводится к достижению им необходимых показателей, например, в производстве это количество произведенных изделий за смену, в сфере обслуживания – количество проданных или оказанных услуг. Однако в малом бизнесе нередко такая оценка проводится необъективно, реальные заслуги работника не учитываются;

3) Нормирование труда: зачастую сотрудники большинства российских организаций не имеют четко определенных функций, имеют ненормированный рабочий день, отвечают за несвойственные им обязанности. Данная проблема неразрывно связан с двумя предыдущими, что ведет к высокой нагрузке как на сотрудников, так и на самих управленцев, которые вынуждены набирать новых сотрудников в связи с высокой текучестью кадров;

4) Трудовые отношения: отдельным слабым местом большинства российских организаций является отношение менеджеров к персоналу. Управленцы рассматривают наемных людей не как бесценный ресурс, не как инвестиция в устойчивость и стабильность фирмы, а как расходный материал. Превалирует принцип «не нравятся условия труда – мы вас не держим», иными словами руководство зачастую считает некачественные условия труда, плохое отношение к работникам нормой. Однако это позиция в корне неверна. На самом деле замена большого числа работников ведет к серьезным издержкам, а надо стремиться к стабилизации коллектива и умению ценить каждого сотрудника;

5) Карьера в организации: отечественная специфика в карьерном росте как правило сводится не к профессиональному соответствию кандидата на должность, а к его отношениям с руководством или родственными связям с собственником бизнеса, поэтому многие компании начинают проигрывать борьбу на рынке из-за некомпетентных кадров на местах. К сожалению, эту

культурную особенность очень непросто преодолеть, но положительная динамика все-таки наблюдается [52, с. 123-125].

Еще одним очень важным аспектом важности управления персоналом в организации является профессиональные навыки менеджера того или иного уровня:

1) Этичность – умение менеджера уважать права и личную свободу сотрудника, брать на себя ответственность за взятые обещания, важность быть надежным и справедливым управленцем;

2) Умение слушать – очень необходимая менеджеру способность воспринимать и усваивать информацию, получаемую путем коммуникации с сотрудниками;

3) Коммуникабельность – умение использовать все виды взаимодействия с персоналом с целью получения желаемого результата;

4) Контактность – умение устанавливать деловые отношения с коллективом и партнерами;

5) Командная ориентация – понимание важности командной работы и умение работать во взаимодействии с коллективом;

6) Рассудительность – умение принимать взвешенные и обдуманные решения, основанные не на эмоциях;

7) Результативность – нацеленность всей деятельности на конечный результат;

8) Уверенность в себе – умение найти в себе силы при решении задач в самый сложный и ответственный момент;

9) Преданность организации – следование нормам организации, увлеченность работой [47, с.80-82].

Подводя итог вышесказанному, можно отметить, что управление персоналом играет ключевую роль в функционировании любой организации и важно умение менеджера сформировать и организовать качественную работу всех сотрудников для успешного развития организации.

1.2 Основные концепции управления персоналом организации

Для начала необходимо дать определение концепциям управления. Концепции управления – это научные модели менеджмента (идеи, учения, школы, парадигмы), используемые для построения системы управления организацией; это также система взглядов на роль человека в организации, роль мотивации в системе менеджмента, правовые и институциональные аспекты, которые обеспечивают планомерное развитие умений и навыков отдельного сотрудника [14, с. 20]. В XX в. было разработано немалое количество научных концепций управления.

Так, основные концепции можно разделить на «новое» и «старое» направление. Далее необходимо дать этим двум направлениям соответствующие характеристики:

I. «Старое» направление

Ее видными представителями являются следующие теоретики менеджмента: Тейлор, Файоль, Мейо и др.

Надо сказать, что для своего времени идеи данных ученых были весьма актуальны, они отвечали основным требованиям предпринимателей того времени, то есть давали бизнесу того времени такие инструменты, которые увеличивали выручку фирм, делали их процесс функционирования более слаженным.

В их видении менеджмента во главу угла ставились качество производства, его постоянный рост, уделялось особое внимание постоянной рационализации расходуемых ресурсов в организации (финансовые, производственные, человеческие). Работник при таком подходе всегда отодвигался на «задний план», его интересы никто не учитывал, его мнением никто не интересовался, человек с их точки зрения – это «винтик» в машине под названием «компания». Менеджеры разрабатывают инструкции, регламенты с целью максимально подробно регламентировать работы персонала [14, с. 21-22].

Совершенно по-другому к роли работников подходили ученые второго направления, условно называемое «новым».

К ее сторонникам можно отнести следующих мыслителей: Ансофф, Друкер, Уотермен и др.

В отличие от своих предшественников, они выдвигали на «передний план» людей, а не производство и погоню за прибылью. Их видение успешной организации сводилось к созданию максимально комфортных условий для своих сотрудников. По их мнению, если сумеешь раскрыть потенциал каждого работника, то результатом будет и увеличение качество производимой продукции и оказываемых услуг, и увеличение показателей прибыли, и низкие показатели текучести кадров. Таким образом, практика показала, что именно данное направление является наиболее актуальным востребованным способом управления коллективом. Все ведущие мировые фирмы, начиная от заводов Toyota и заканчивая IT гигантами Microsoft и IBM, используют именно «новое» направление менеджмента [14, с. 22-24].

Для более наглядного понимания отличий «старого» и «нового» направлений необходимо составить таблицу (см. табл. 1.1):

Таблица 1.1 – Сравнение направлений менеджмента

Критерий оценки	«Старое» направление	Новое «направление»
Роль организации	Закрытая система, а цели и задачи стабильны и не зависят от внешних условий	Открытая система, цели и задачи поддаются корректировке в зависимости под воздействием внешних обстоятельств
Главный фактор успеха	Масштабы производства продукции (количество)	Качество поставляемых на рынок товаров, внимание к потребностям клиентов
Персонал	Ресурс, из которого нужно извлекать прибыль	Интеллектуальный капитал, долгосрочная инвестиция организации
Система управления	Контроль всех сфер организации	Мотивация сотрудников

Подводя итог приведенной выше классификации, менеджер любой российской организации должен владеть навыками управления обоих направлений и применять их исходя из экономической ситуации и специфики предприятия. Были рассмотрены наиболее обобщенные группы основных концепций управления персоналом. Для более глубокого понимания многогранности науки менеджмента нужно рассмотреть классическое деление концепций управления персоналом:

1) Концепция использования трудовых ресурсов: главными сторонниками этого направления являются такие видные ученые, как Тэйлор, Гант, супруги Гилбрет.

Суть концепции сводится к максимальной продуктивности всех производственных операций работника. Теоретики этого направления тщательно изучали каждое движение сотрудника, и даже взмахи руки, чтобы в дальнейшем усовершенствовать все действия, например движение кисти и пальцев. В масштабах всего предприятия это дает огромную экономию времени персонала на его повседневные действия. Благодаря этим исследованиям, теоретики внедряли свои наработки на практике, что в итоге приводило к увеличению производительности труда. С их точки зрения, сотрудник не может отвлечься ни на минуту, он не имеет права делать лишние телодвижения, его операции расписаны до мелочей. С одной стороны, такой подход продемонстрировал свою эффективность и жизнеспособность, с другой стороны, он негативным образом повлиял на моральное состояние персонала. Монотонный труд быстро изматывал людей, они теряли мотивацию и «выгорали» от такого темпа работы [6].

2) Концепция управления персоналом: видными представителями были Файоль и Эмерсон.

Сущность концепции представляет собой персонал организации, как единый механизм, где каждый человек — это маленькая, но очень важная функция, то есть каждый участок в организации должен работать как «шестеренка» всей организационной «машины». Более детально это

выражается, например, в дисциплине на предприятии, то есть если работнику не нравятся порядки на производстве, он должен или подчиниться им, «переступить через себя», или покинуть организацию, так как в ней остаются только заинтересованные в труде сотрудники. В то же время, дисциплина должна быть разумной и справедливой, ведь стабильность кадров в компании – это основа ее успеха и поступательного развития. Так как текучесть кадров дестабилизирует все основы организации, менеджеру следует умело сохранять стабильность коллектива и, в то же время, уметь расставаться с деструктивными элементами, которые дестабилизируют трудовой процесс. У концепции управления персоналом есть определенные сходства с концепцией использования трудовых ресурсов, однако в первой человек – это отдельный набор функций, а во второй работник – это отдельная функция организации [38, с. 129].

3) Концепция управления кадрами: основателем данного направления считается один из самых успешных бизнесменов двадцатого века – Генри Форд.

Суть управления кадрами следующая – по сути, она сочетает в себе 2 предыдущие концепции. По Форду, организация – это большой конвейер, где каждый сотрудник отвечает за свой маленький участок, где выполняет простую и монотонную процедуру. Данная концепция гармонично сочетает в себе скрупулезно расписанную инструкцию по организации труда на отдельном участке и взаимосвязь этих самых участков между собой, их влияние на работу всей компании. Таким образом, эта теория вобрала в себя все лучшее, что было разработано предыдущими поколениями мыслителей менеджмента. Если приводить пример из истории, то благодаря концепции управления кадрами и, как следствие, конвейеру, Форду удалось добиться высоких темпов производства и занять весь автомобильный рынок США [12].

4) Концепция управления человеческими ресурсами: ее представителями были Герцберг, Маслоу, МакГрегор и другие.

Данная концепция является переломным моментом в отношении к человеку в организации. В связи со стремительным развитием научно-технического прогресса и увеличением роли человеческого капитала в развитии организации, менеджера впервые стали рассматривать работника не как бездушного робота, а как основу функционирования предприятия и как долгосрочную инвестицию, которая позволит организации захватывать все новые рынки сбыта товаров.

Отдельной особенностью концепции является возросшие требования к персоналу. Если раньше для выполнения простейших операций работнику не требовалось даже начального образования, то теперь сотруднику даже после обучения на определенной ступени образования нужно на протяжении всей жизни совершенствовать свои навыки [43, с. 6-7].

Чтобы структурировать изложенную выше информацию, нужно внести все данные в таблицу (см. табл. 1.2):

Таблица 1.2 – Концепции управления персоналом

Концепция Критерий оценки	Концепция использовани я трудовых ресурсов	Концепция управления персоналом	Концепция управления кадрами	Концепция управления человеческим и ресурсами
Представители	Тэйлор, Гант, супруги Гилбрет.	Файоль, Эмерсон	Форд	Герцберг, Маслоу, МакГрегор
Годы существовани я	Конец 19 века – 60-е годы 20 века	20-е годы 20 века – сегодняшний день	Конец 19 века – середина 20 века	70-е годы 20 века- сегодняшний день
Роль сотрудника в организации	Все функции строго регламентиро ваны, отсутствует инициатива	Сотрудник является отдельной функцией всей организации, имеет большую самостоятель ность	Сотрудник закреплен за конкретным участком и выполняет простую, рутинную работу	Работник – высшая ценность организации. Организация инвестирует в свой персонал

Таким образом, можно сказать, что все концепции имеют ряд небольших отличий по своей сути друг от друга, однако почти все они развивались в одно время и в основном не противоречат друг другу, а гармонично дополняют одна другую, тем самым показывая эволюцию менеджмента во времени.

1.3 Правовое и нормативно-методическое обеспечение управления персоналом организации

Сначала необходимо дать определения правовому и нормативно-методическому обеспечению управления персоналом организации.

Правовое обеспечение управления персоналом организации – это разработка и использование средств юридического воздействия на работодателей и наемных работников с целью достижения эффективной деятельности организации, а также соблюдение прав и обязанностей сторон, обеспеченных законодательством [11, с. 43].

Нормативно-методическое обеспечение управления персоналом организации – это совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы и прочие документы, утвержденные в установленном порядке компетентными органами или руководством организации [39, с.15].

Иными словами, правовое обеспечение управления персоналом поступает извне со стороны государства, а нормативно-методическое – разрабатывается внутри организации и направлено на работу.

В Российской Федерации государство гарантирует своим гражданам защиту трудовых прав путем разработки законов, проверок на предприятиях со стороны компетентных органов, право обращаться за защитой в суд при нарушении трудовых прав. Все эти права подкреплены соответствующей основой в виде законодательства. Сюда входят: Трудовой кодекс, федеральные и региональные законы, регулирующие трудовые отношения и создание и функционирование профессиональных союзов работников [4].

Нельзя сказать, что в нашей стране трудовое законодательство отвечает всем вызовам, с которыми сталкиваются простые наемные работники, однако оно по мере потребности совершенствуется: с законодательной инициативой

выступают депутаты Государственной Думы, правозащитники, профсоюзы и активисты в среде обычных работников.

Правоведы выделяют ряд задач, которые регулируют статус персонала на предприятии:

1) Все действия, связанные с трудовыми договорами: их заключение, корректировка, то есть подписание дополнительных соглашений к уже заключенным договорам, их хранение и учет;

2) Отслеживание изменений в трудовом законодательстве. Как правило, в обычных организациях этим занимается штатный юрист или юридический отдел. Они подписаны на различные информационные ресурсы, где выкладываются все самые свежие новости трудового законодательства, затем их задача донести до руководства и сотрудников данные нововведения в понятной форме;

3) Отдельной задачей того же юридического отдела является формирование внутренних нормативных актов: издание приказов руководства, создание договоров с подрядчиками, заключение сделок с партнерами и т. д.;

4) Изменение действующего внутрифирменного законодательства: отмена устаревших актов, корректировка действующих в связи с динамикой федерального или регионального трудового законодательства разработка новых актов или положений в связи с созданием, ликвидацией или слиянием отделов компании [4].

Говоря о реализации правового обеспечения в российских компаниях, то инициатива всегда исходит из материнской организации, а в ней от совета директоров и помогающих им юристов, далее локальные акты доводятся до всех отделов внутри этой организации, внедряются там, а в дальнейшем, аналогичные законы разрабатываются и в дочерних предприятиях, в соответствии с доведенными до них актами головной фирмы.

Работу правового обеспечения отлично описывает теория, но, к сожалению, на практике не всегда существуют необходимые ресурсы или желание руководства разработать и внедрить эту систему. Высший менеджмент

зачастую считает правовое обеспечение излишним бюрократизмом, тратой времени и средств на ненужную работу. Как следствие, даже в ведущих компаниях страны имеет место бардак во внутреннем документообороте, что влечет за собой финансовые потери [23, с. 221-227].

Рассмотрение нормативно-методического обеспечения подразумевает под собой перенос управленческих решений менеджеров на бумагу с целью систематизации системы управления в организации. Иными словами, когда руководитель принял какое-либо решение, оно должно быть донесено до всех подразделений понятным и исчерпывающим документом. Руководитель не будет ходить и всем объяснять свое решение, оно доводится до каждого как раз при помощи этого обеспечения.

По сути, нормативно-методическое обеспечение выполняет функцию рации, телефона или телеграфа на предприятии, то есть по конкретным каналам (бумажные носители, электронный документооборот) до исполнителей доводится поручение, которое включает в себя цель, ресурсы и ответственных исполнителей. Как правило, такой деятельностью в крупной компании занимается канцелярия, отдел документационного обеспечения или другой отдел со схожими функциями.

В самом общем виде процесс разработки документации выглядит следующим образом: юридический отдел организации на основе типовых форм и ранее созданных актов разрабатывает новые, исходя из потребности фирмы или динамики отечественного законодательства. Самым важным документом, организующим и систематизирующим работы любой организации, является положение о внутреннем распорядке. Оно является стандартным актом любой организации, в котором прописаны функции отделов и сотрудников компании, их права и обязанности.

Далее нужно привести классификацию нормативно-методических документов. Чтобы информацию было легче воспринимать, она будет сведена в таблицу (см. табл. 1.3) [16, с. 89-93]:

Таблица 1.3 – Нормативно-методические документы

Группа документов Признак	Справочные документы	Организационные документы	Экономические и технические документы
Государственные законы	Инструкции ФНС, инструкции Минфина РФ	Гражданский кодекс РФ, Трудовой кодекс РФ	-
Внутренние документы организации	Программа выпуска деталей, суточное задание отдела	Штатное расписание, коллективный договор	Стандарт по технике безопасности, смета затрат на строительство нового цеха
Назначение	Разъяснение и регламентация процесса производства или иного трудового процесса	Организация и контроль управленческой деятельности на предприятии	Обоснование и детализация принятых или рассматриваемых управленческих решений

Каждая из рассматриваемых групп очень важна в жизни любой организации. При этом данные группы нужно рассматривать не разрозненно, а в единстве. Все они позволяют наладить работу организации таким образом, чтобы каждый шаг менеджера был просчитан, записан и обоснован.

Говоря о правовом обеспечении управления, за его регулирование отвечает обычный трудовой договор между работником и работодателем. Однако в некоторых случаях, особенно в сегодняшних тяжелых экономических условиях, между персоналом и предпринимателем возникает ряд

неразрешимых противоречий, которые в прямом смысле парализуют работу предприятия, то есть работники отказываются выполнять свои трудовые обязанности до выполнения их условий. В нашем законодательстве существует компромисс – коллективный договор, который помогает как сотрудникам, так и бизнесмену найти точки соприкосновения, пойти на взаимные уступки и возобновить работу [53, с. 26].

Коллективный договор особенно важен крупным предприятиям, так как благодаря своей экономической мощи такие компании могут с легкостью ущемлять интересы сотрудников, эксплуатировать их. По сути, коллективный договор – это продолжение политики профсоюза на предприятии, однако в силу специфики исторического процесса в нашей стране профсоюзы не имеют такого же сильного положения в цепочке работник-профсоюз-компания, какое они занимают в Европе и США. Поэтому на сегодняшний день сотрудники как крупного, так и малого бизнеса подвергаются притеснению со стороны собственников и менеджеров. Как следствие, механизм заключения коллективного договора не имеет столько же широкой распространенности, как на «западе».

Говоря о конкретных пунктах, которые могут фигурировать в коллективном договоре, можно перечислить самые важные:

1) система, механизм и минимальный размер оплаты труда отдельных категорий работников – обычно в трудовых спорах вопрос оплаты труда является самым острым, поэтому в коллективных договорах, как правило, одним из первых пунктов идет именно этот. Однако бывает ситуация, когда и этот вопрос остается нерешенным;

2) время труда и отдыха – нередко в компании систематически нарушаются права работников на законное количество часов работы, отдыха и дней отпуска. Для урегулирования данного спора в коллективном договоре по возможности нормированный рабочий день;

3) условия охраны труда – еще один «больной» вопрос многих отечественных предприятий. Предприниматели в погоне за прибылью

пренебрегают техникой безопасности и охраной труда, вследствие этого случаются несчастные случаи на производстве, связанные с вредом для здоровья и даже жизни. Коллективный договор учитывает и этот аспект;

4) отказ от забастовок – кажется, что коллективный договор выгоден только сотрудникам, но такой важный пункт, как отказ от забастовок может сгладить все негативные последствия уступок предпринимателей, обеспечивая бесперебойную работу организации [49, с. 26-29].

Подводя итог, можно отметить огромную важность и ключевую необходимость как правового, так и нормативно-методического обеспечения управления персоналом в жизни каждой организации. Они придают необходимую структурность и упорядоченность работе организации на всех уровнях управления, облегчая тем самым работы и менеджерам соответствующих уровней при принятии различных управленческих решений. Без данного обеспечения невозможна не только адекватная и слаженная работа организации, но и соответствующее понимание положения как внутри предприятия, так и внешнего воздействия со стороны государства, что дает понимание многогранности и сложности правового и нормативно-методического обеспечения управления персоналом организации.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО МЦ «РИВЕР»

2.1 Организационно-правовая и экономическая характеристика ООО МЦ «РИВЕР»

Общество с ограниченной ответственностью Медицинский центр «РИВЕР» (ООО МЦ «РИВЕР») – это современный многопрофильный центр, в котором оказывают специализированные медицинские услуги.

Говоря о дизайне клиники и ее смысловом наполнении, важную роль сыграло ее географическое расположение. Медицинский центр располагается на берегу древней сибирской реки Обь, что по замыслу создателей должно помогать пациентам восстанавливаться после операции, так как любая река – источник энергии. В этой связи, был разработан внешний и внутренний декор «РИВЕР», чтобы подчеркнуть его связь с тем местом, где он находится.

Если рассматривать Центр с точки зрения клиента, здесь есть все необходимое: живописный вид на Обь, новейшие кабинеты для проведения операций, лучшие врачи города, первоклассное питание и комфортные номера для восстановления после процедур.

Если резюмировать ранее сказанное, то «РИВЕР» – это лучший сервис в нашем городе, высочайшее качество проводимых процедур и операций и бережное отношение к клиенту.

Центр пластической хирургии и косметологии был основан в 2017 году.

Местоположение организации: «РИВЕР» находится по адресу г. Барнаул, пл. Баварина 1.

Говоря непосредственно о специфике оказания услуг, важно отметить, что «РИВЕР» специализируется на оказании услуг по пластической хирургии, эстетической флебологии, медицинской косметологии, классической, превентивной и антивозрастной медицине. Также Центр оказывает услуги

общего спектра медицинских услуг, например, прием терапевта, невролога, физиотерапевта, рентгенолога и других специалистов.

Сам же процесс предоставления услуги можно разделить на несколько этапов:

1) Запись на первичную консультацию: на данном этапе клиента записывают на удобное для него время, к конкретному специалисту;

2) Индивидуальная консультация со специалистом: на этом этапе клиент получает ответы на все интересующие его вопросы. В ходе беседы с врачом он получает полную информацию об услуге, показаниях и противопоказаниях к ней, возможных рисках. Если клиент решил для себя воспользоваться услугами Центра, наступает следующий этап;

3) Составление плана лечения: в ходе индивидуальной консультации со специалистом и для достижения наилучшего результата будет составлен комплексный план всех необходимых процедур, подготовки к ним, а также период реабилитации;

4) Комплексное обследование и сдача анализов: для того, чтобы лечение проходило по плану и без осложнений, должны быть проведены все необходимые обследования и анализы, указанные специалистом в плане лечения. Если врач делает вывод, что организм пациента готов к соответствующим процедурам, наступает следующий этап;

5) Проведение операции или процедуры: в назначенный день врачи проведут запланированную манипуляцию;

6) Реабилитационный период: после успешной процедуры, с целью скорейшего выздоровления разрабатываются рекомендации по реабилитации в условиях стационара или в домашних условиях;

7) Послеоперационное наблюдение и консультации: чтобы период реабилитации проходил без осложнений, лечащий врач назначает несколько консультаций, в ходе которых будет корректировать рекомендации по реабилитации, учитывая ваше состояние на момент осмотра.

Медицинский центр осуществляет свою деятельность в полном соответствии с сегодняшним законодательством нашей страны. Сюда входят такие нормативно-правовые акты, как Гражданский кодекс, различные федеральные законы, а также другие законы как федерального, так и краевого уровня.

Организационно-правовую характеристику организации дает ее Устав, утвержденный решением собрания участников общества № 15 от 18 июня 2021 г. В данном внутреннем документе отражены ключевые положения Центра: организационно-правовая форма, его высший менеджмент и надзирающие структуры, создание дочерних предприятий, ликвидаций и реорганизация фирмы, и т.д.

ООО МЦ «РИВЕР» имеет ряд важных черт, которые свойственны любому юридическому лицу: наличие закрепленной за Центром собственности, права, связанные с продажей, покупкой, сдачей в аренду этого имущества, возможность подавать в суд как на физические, так и на юридические лица и быть ответчиком.

Важной чертой организационно-правовой характеристика «РИВЕР» является его ответственность по любой задолженности имуществом, которое находится в собственности.

Важной характеристикой ООО МЦ «РИВЕР» является коммерческая направленность, то есть извлечение прибыли через оказание услуг населению. Все доли в Обществе принадлежат физическим лицам, государство и иные организации не принимают никакого участия в деятельности фирмы.

Согласно Уставу основными видами деятельности общества являются:

- оказание медицинских услуг населению;
- деятельность медицинских лабораторий;
- розничная торговля медицинскими товарами;
- сдача в аренду движимого и недвижимого имущества;
- консультационные, информационные, маркетинговые, рекламные услуги;

- другие виды деятельности.

«РИВЕР» также имеет лицензия на осуществление определенных видов деятельности.

На сегодняшний день основным видом деятельности «РИВЕР» является оказание медицинских услуг населению.

Управление обществом осуществляет:

- Общее собрание участников;
- Единоличный исполнительный орган общества – Директор, в случае временного отсутствия директора, управление обществом осуществляет заместитель директора или иное уполномоченное лицо.

Собственниками Центра являются 2 человека: они принимают все самые ответственные решения. Они также являются создателями уставного капитала «РИВЕР», величина которого составляет 700000 (семьсот тысяч) рублей.

В уставе оговаривается возможность создания организацией филиалов, что и было осуществлено в 2020 году путем регистрации Центра здоровья и спорта «РИВЕР».

Таким образом, можно сказать, что организационно-правовое регулирование деятельности ООО МЦ «РИВЕР» соответствует требованиям действующего законодательства.

Для понимания как существующих проблем, так и путей их решений, нужно понять стадию жизненного цикла организации. На сегодняшний день, «РИВЕР» находится на стадии роста. Можно отметить ряд ключевых особенностей для данной стадии жизненного цикла у «РИВЕР»:

- сформированная организационная структура;
- налаженная работа всех сотрудников и подразделений, стабильный коллектив;
- идет освоение новых сегментов рынка медицинских услуг;
- собственники бизнеса уделяют меньше внимания тактическим задачам и передают их наемным менеджерам, переключая свое внимание на стратегическое планирование.

Далее необходимо рассмотреть организационную структуру «РИВЕР» для понимания закономерностей по управлению персоналом организации (см. рис. 2.1).

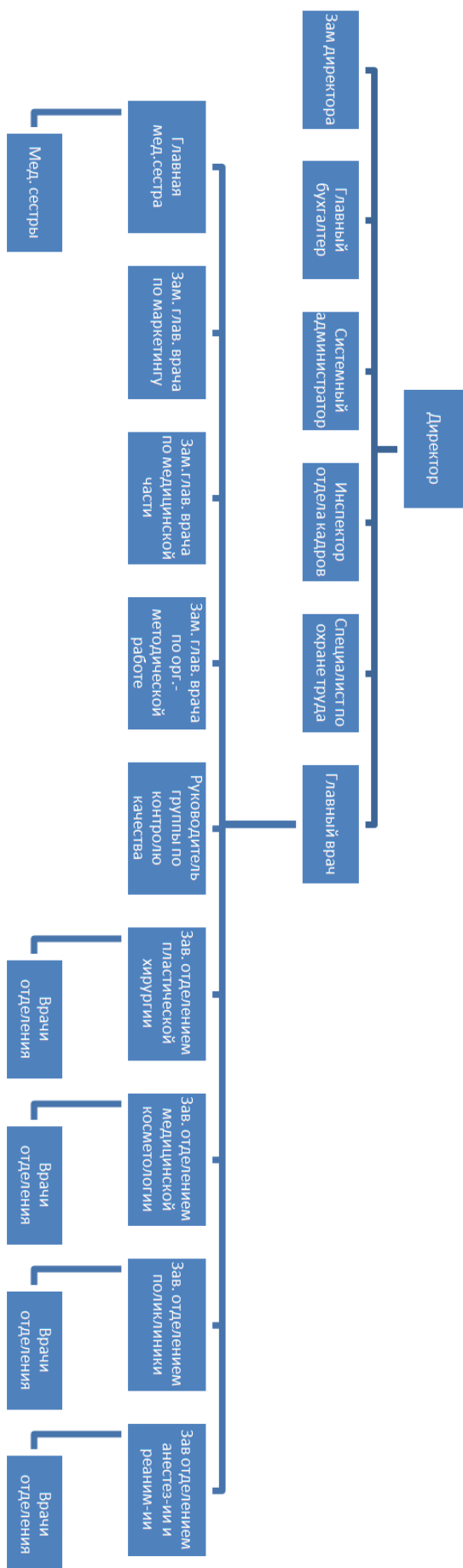


Рисунок 2.1 – Организационная структура

Организационная структура «РИВЕР» представляет собой классическую линейную структуру. Несмотря на такое функциональное подразделение, как рабочая группа по экспертизе и контролю качества медицинской деятельности, в организации преобладают линейные связи.

Говоря о системе прав, обязанностей и ответственности в «River», ее можно охарактеризовать системой «елочка».

Властные права и полномочия вышестоящего руководства поглощают только часть прав и полномочий нижестоящего руководителя (область пересечения треугольников). Например, главный врач хоть и подчинен директору, однако директор может вмешаться лишь в малую часть подчиненных ему функций. Основную часть работы главный врач выполняет независимо от директора.

Такой же принцип распределения прав и обязанностей действует между главным врачом и врачами отделений. Они подчинены главному врачу, но за ход процедур и операций ответственны только врачи отделений.

Вопрос функциональных связей важен для любой стремящейся к развитию организации, поэтому он определенным образом учтен и в «РИВЕР». Функциональные связи безусловно важны для Центра, однако преобладающими в организационной структуре остаются линейные. Функциональными связями можно назвать связи между службой внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности (ВКК и БМД) и врачами Центра. Эти функциональные связи играют ключевую роль в успешной и стабильной работе «River». Без ВКК и БМД не будет той устойчивости организационной структуры, которая существует сейчас. Далее необходимо подробнее рассмотреть сущность данной службы и ее роль в «РИВЕР».

Центр «River» - это в первую очередь медицинская организация, поэтому контроль качества занимает особое место в системе управления. В Центре за контроль качества отвечает специальное структурное подразделение – служба

внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности (ВКК и БМД).

Структура ВКК и БМД имеет следующий вид (см. рис. 2.2):

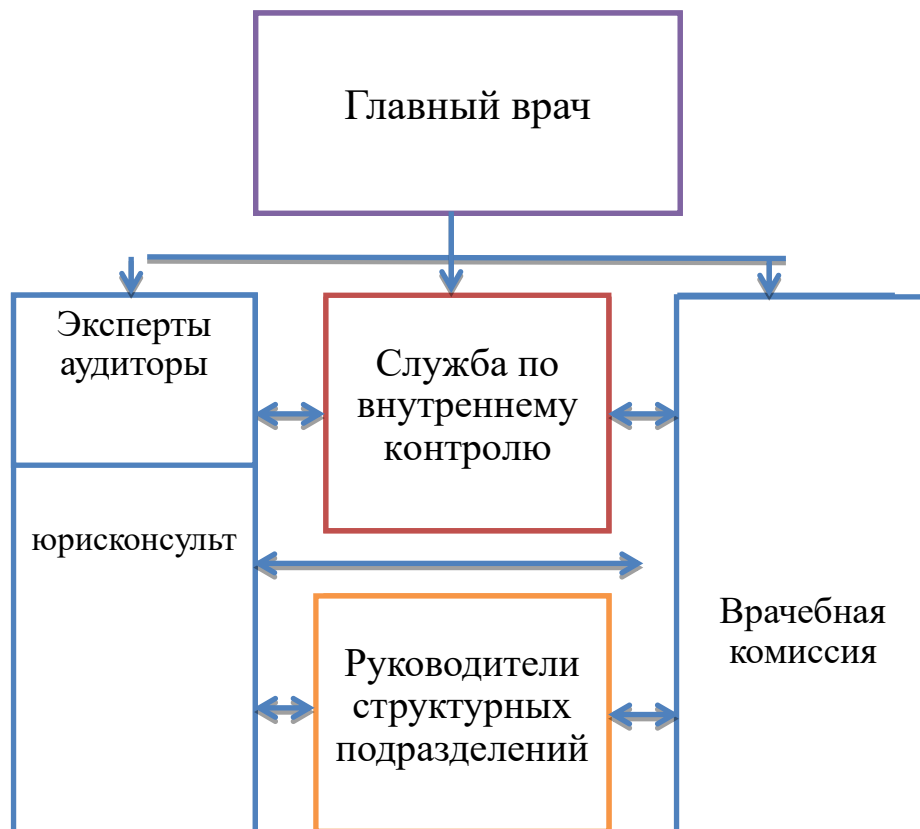


Рисунок 2.2 – Структура ВКК и БМД

Служба выполняет ряд важных функций:

- отвечает за безопасность как сотрудников организации, так и ее клиентов, проводит оценку оказываемых услуг;
- собирает и анализирует статистических данные, которые помогают руководству при принятии решений;
- исследует публикации ученых на предмет аллергических реакций у пациентов на тот или иной медикамент;
- проводит мониторинг происшествий в Центре во время проведения операций или процедур;
- изучает рынок лекарственных препаратов, медицинских изделий с целью повышения уровня оказываемых услуг;

- направление врачей на курсы повышения квалификации и регулярная оценка их профессиональных компетенций.

В состав службы входят:

1. Главный врач
2. Заместитель главного врача по медицинской части
3. Заведующая поликлиникой
4. Врач-эксперт (Руководитель службы)
5. Юрисконсульт
6. Главная медицинская сестра

Для дальнейшего понимания сущности системы управления персоналом в Центре, положительных и отрицательных сторон, а также путей совершенствования этой системы необходимо изучить актуальное штатное расписание организации. Оно выглядит следующим образом (см. табл. 2.1):

Таблица 2.1 – Кадровое обеспечение

Структурное подразделение	Должность	Количество штатных единиц
Основное подразделение	Директор, Инспектор отдела кадров, Главный бухгалтер, Системный администратор, Специалист по охране труда, Зам. директора, Юрист, Управляющий, Помощник бухгалтера	Итого: 7,75
Администрация	Главный врач, Менеджер, Главная медицинская сестра, Зам. глав. врача по маркетингу, Программист, Специалист по хоз. обеспечению, Зам. глав. врача по клинико-экспертной работе, Врач-эпидемиолог	Итого: 7,25
Регистратура	Администратор, Куратор лечения, Старший администратор	Итого: 8,00
Отделение пластической хирургии	Мед. сестра операционной, Врач пластический хирург, Санитарка, Врач сердечно-сосудистый хирург, Врач-хирург, Мед. сестра процедурной, Зав. отделением/пластический хирург, Мед. сестра постовая	Итого: 11,25
Отделение медицинской косметологии	Врач-косметолог, Врач-дерматовенеролог, Мед. сестра косметологии, Зав. отделением/врач-косметолог, Мастер перманентного макияжа	Итого: 9,25
Поликлиника	Врач-терапевт, Врач-хирург, Мед. сестра процедурной, Врач-дерматовенеролог, Врач ультразвуковой диагностики, Врач-невролог, Врач-онколог, Рентгенолаборант, Врач-физиотерапевт, Уборщик служебных помещений, Врач-рентгенолог, Мед. сестра по физиотерапии, Мед. сестра по функциональной диагностике, Фельдшер, Зав. отделением/врач-невролог, Врач функциональной диагностики, Врач-эндокринолог, Врач-кардиолог, Врач-акушер-гинеколог, Акушер, Фельдшер-лаборант	Итого: 22,75
Отделение анестезиологии и реаниматологии	Врач-анестезиолог-реаниматолог, Мед. сестра-анестезист, Зав. отделением/врач-анестезиолог-реаниматолог, Врач-трансфузиолог	Итого: 6,25
		Всего сотрудников: 72,50

Далее необходимо дать экономическую характеристику ООО МЦ «РИВЕР». Будут рассмотрены такие экономические показатели, как: выручка, себестоимость, чистая прибыль за 2019-2021 гг. (см. табл. 2.2):

Таблица 2.2 – Экономическая характеристика

Показатель \ Год	2019	2020	2021
Выручка, тыс. руб.	54809	77721	92275
Себестоимость, тыс. руб.	19687	81078	54649
Чистая прибыль, тыс. руб.	41280	-178837	32071

На основе таблицы 2.2 можно составить график, наглядно демонстрирующий изменения показателей (см. рис. 2.3):

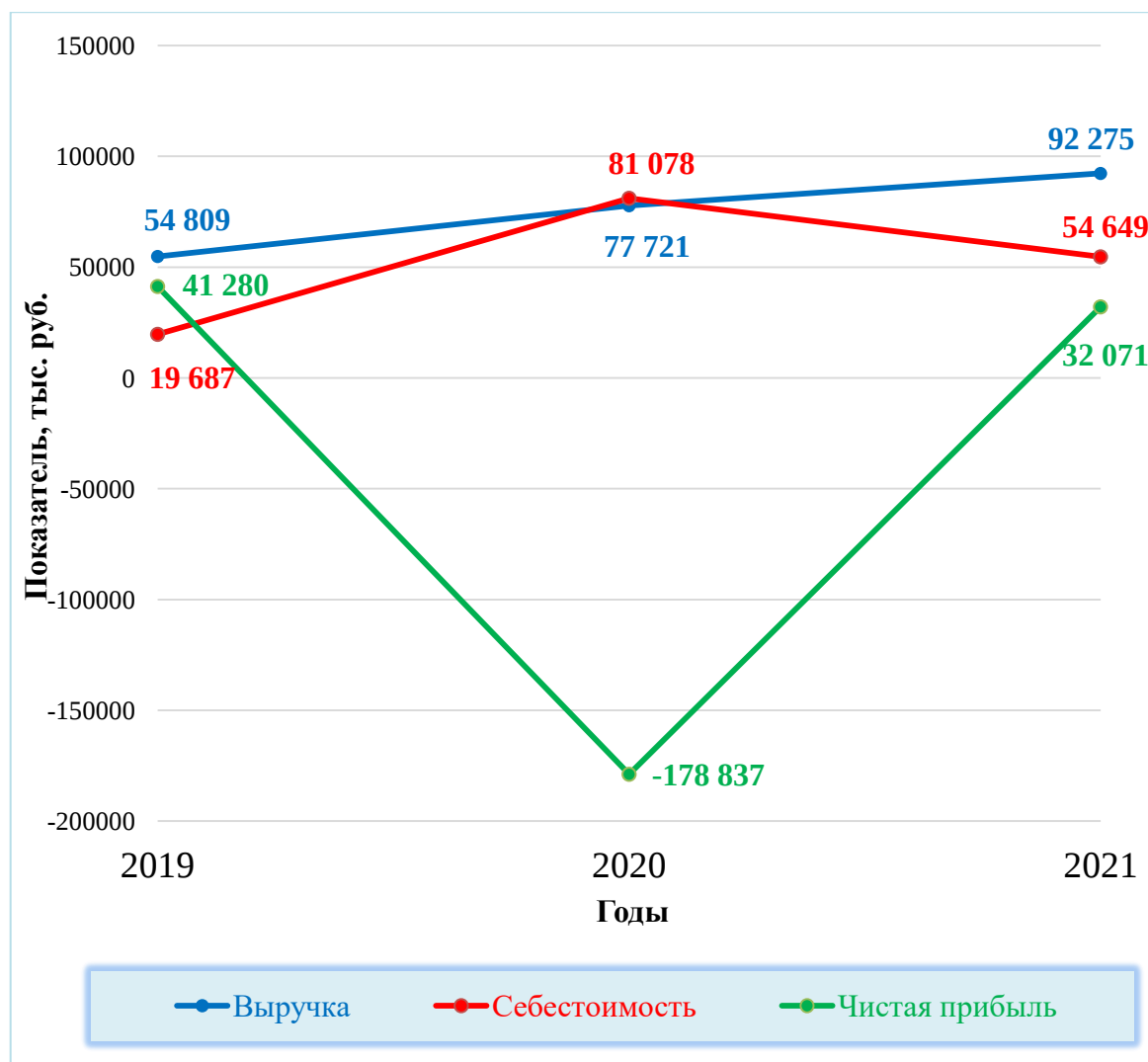


Рисунок 2.3 – График выручки, себестоимости и чистой прибыли

Вывод по таблице 2.2 и рисунку 2.3: 1) из года в год наблюдается положительная динамика по показателю выручки, что говорит о возрастающем количестве оказываемых Центром услуг; 2) в 2020 году наблюдается резкий скачок себестоимости в связи с пандемией коронавируса и экономическим кризисом, что повлекло за собой чистый убыток; 3) в 2019 и 2021 году наблюдается стабильные показатели чистой прибыли.

Еще одной важной частью экономической характеристики организации является расчет рентабельности. Это возможно осуществить при помощи расчета рентабельности:

1) Рентабельность обычной деятельности (в формуле 2.1):

$$R_{o.d.} = (B - P_{o.d.}) / P_{o.d.} * 100\%, \quad (2.1)$$

где $R_{o.d.}$ – рентабельность обычной деятельности;

B – выручка;

$P_{o.d.}$ – расходы по обычной деятельности.

2) Рентабельность всей деятельности (в формуле 2.2):

$$R_d = ЧП / (P_{o.d.} + P_p) * 100\%, \quad (2.2)$$

где R_d – рентабельность всей деятельности;

ЧП – чистая прибыль;

$P_{o.d.}$ – расходы по обычной деятельности;

P_p – прочие расходы.

3) Рентабельность совокупных активов по чистой прибыли (в формуле 2.3):

$$R_{c.a.} = ЧП / СВ_{c.a.} * 100\%, \quad (2.3)$$

где $R_{c.a.}$ – рентабельность совокупных активов по чистой прибыли;

ЧП – чистая прибыль;

$СВ_{c.a.}$ – средняя величина совокупных активов.

После всех проведенных расчетов, их необходимо систематизировать путем составления таблицы (см. табл. 2.3):

Таблица 2.3 – Показатели рентабельности организации

Рен- табель- ность (%) \ Год	2019	2020	2021
обычной деятельности	178,40	-4,14	68,85
всей деятельности	208,83	-67,52	51,49
совокупных активов по чистой прибыли	28,96	-123,51	28,62

Проводя анализ динамики показателей в таблице 2.3, можно отметить ряд особенностей: 1) в негативную сторону выделяется 2020 год по всем трем показателям, что объясняется пандемией коронавируса и экономическим кризисом. Эти два обстоятельства повлекли за собой падение всех показателей рентабельности; 2) в 2019 году наблюдается очень высокие показатели всех видов рентабельности; 3) в 2021 году можно заметить положительную восстановительную динамику показателей рентабельности, что говорит о возвращении Центра к допандемийному функционированию.

Все расчеты, проведенные в подразделе «2.1 Организационно-правовая и экономическая характеристика ООО МЦ «РИВЕР», основываются на данных бухгалтерской отчетности за 2019-2021 гг.

2.2 Показатели ликвидности, платежеспособности, банкротства

Для понимания экономических процессов, происходящих в организации, необходимо рассчитать ряд экономических показателей, то есть провести оценку платежеспособности по трем годам (2019-2021 гг.).

Первым показателем будет коэффициент текущей платежеспособности (в формуле 2.4):

$$K_{\text{тп}} = (\Pi_1 + \Pi_2) / (N/T), \quad (2.4)$$

где $K_{\text{тп}}$ – коэффициент текущей платежеспособности;

Π_1 – кредиторская задолженность;

Π_2 – краткосрочные заемные средства;

N – выручка;

T – число месяцев в рассматриваемом периоде.

Вторым показателем будет коэффициент абсолютной ликвидности (в формуле 2.5):

$$K_a = A_1 / (\Pi_1 + \Pi_2), \quad (2.5)$$

где K_a – коэффициент абсолютной ликвидности;

A_1 – денежные средства, денежные эквиваленты;

Π_1 – кредиторская задолженность;

Π_2 – краткосрочные заемные средства.

Третьим показателем будет коэффициент критической ликвидности (в формуле 2.6):

$$K_{\text{л}} = (A_1 + A_2) / (\Pi_1 + \Pi_2), \quad (2.6)$$

где $K_{\text{л}}$ – коэффициент критической ликвидности;

A_1 – денежные средства, денежные эквиваленты;

A_2 – финансовые вложения, дебиторская задолженность и другие оборотные активы;

Π_1 – кредиторская задолженность;

Π_2 – краткосрочные заемные средства.

И последним, четвертым показателем будет коэффициент текущей ликвидности (в формуле 2.7):

$$K_{\text{тл}} = (A_1 + A_2 + A_3) / (П_1 + П_2), \quad (2.7)$$

где A_1 – денежные средства, денежные эквиваленты;

A_2 – финансовые вложения, дебиторская задолженность и другие оборотные активы;

A_3 – запасы;

$П_1$ – кредиторская задолженность;

$П_2$ – краткосрочные заемные средства.

Далее для удобства необходимо свести полученные данные в таблицу и сравнить их с нормативными показателями (см. табл. 2.4):

Таблица 2.4 – Коэффициенты платежеспособности организации

Год Коэффициент	2019	2020	2021	Нормативное значение
текущей платежеспособности	8,42	1,06	0,11	$\leq 3,00$
абсолютной ликвидности	0,02	0,46	1,20	$\geq 0,20-0,50$
критической ликвидности	3,55	12,97	118,70	$\geq 1,00$
текущей ликвидности	4,96	13,59	126,83	1,00-2,00

Вывод по таблице:

1) Значения коэффициента текущей платежеспособности говорит о независимости предприятия от внешних источников финансирования, об

устойчивом финансовом положении и высокой платежеспособности организации;

2) Коэффициент абсолютной ликвидности показывает возможность погашения краткосрочных долгов по первому требованию кредиторов. В 2019 году этот показатель был критически малого значения, однако в 2020-2021 гг. он увеличился до нормативного значения, что говорит об увеличении денежных средств организации до необходимого уровня для погашения краткосрочной задолженности;

3) Если анализировать коэффициент критической ликвидности, то можно заметить негативную динамику данного показателя. Это говорит о неэффективном управлении средствами за счет большого вложения в высоколиквидные активы, то есть больших инвестициях в финансовые активы и несвоевременной выплате дебиторской задолженности;

4) Анализ коэффициента текущей ликвидности выявляет ту же проблему, что и при анализе предыдущего коэффициента, а именно – неэффективное использование оборотных активов.

Общий вывод при анализе платежеспособности можно сделать следующий: хотя «РИВЕР» осуществляет неэффективное управление оборотными средствами, однако в целом у организации имеется определенная финансовая устойчивость, выражающаяся в возможности очень быстрого расчета по своим обязательствам.

Еще одним немаловажным аспектом оценки состоятельности и финансовой устойчивости любой организации является вероятность банкротства. Для этого необходимо воспользоваться рядом математических моделей вероятности банкротства: 1) модель Альтмана; 2) модель Бивера; 3) модель Таффлера.

1) Модель Альтмана (в формуле 2.8):

Простая методика прогнозирования вероятности банкротства, в которой только два показателя: коэффициент текущей ликвидности и удельный вес заёмных средств в пассивах.

$$Z = -0,3877 - 1,0736x_1 + 0,0579x_2, \quad (2.8)$$

где Z – Z-балл, рейтинг риска неуплаты для предприятия;

x_1 – коэффициент текущей ликвидности;

x_2 – коэффициент капитализации (в формуле 2.9).

$$K_{\text{кап}} = (Д.о. + К.о.) / СК, \quad (2.9)$$

где $K_{\text{кап}}$ – коэффициент капитализации;

Д.о. – долгосрочные обязательства;

К.о. – краткосрочные обязательства;

СК – собственный капитал.

$$K_{\text{кап}} = (0 + 829) / 124408 = 0,01$$

$$Z = -0,3877 - 1,0736 * 126,83 + 0,0579 * 0,01 = -136,55$$

Вывод: так как $Z < 0$, то вероятность банкротства менее 50%, что говорит о финансовой состоятельности «РИВЕР» по модели Альтмана

2) Модель Бивера (в формуле 2.12):

Еще одна методика прогнозирования вероятности банкротства организации, основанная на анализе пяти показателей: коэффициент текущей ликвидности, рентабельность активов, коэффициент working capital, коэффициент финансового рычага, коэффициента Бивера.

Коэффициент working capital:

$$WC = (СК - В.а.) / А, \quad (2.10)$$

где WC – коэффициент working capital;

СК – собственный капитал;

В.а. – внеоборотные активы;

А – активы.

Коэффициент финансового рычага:

$$FL=(Д.о.+К.о.)/A, \quad (2.11)$$

где FL – коэффициент финансового рычага;

Д.о. – долгосрочные обязательства;

К.о. – краткосрочные обязательства;

A – активы.

Коэффициент Бивера:

$$BR=(ЧП+A.о.)/(Д.о.+К.о.), \quad (2.12)$$

где ЧП – чистая прибыль;

A.о. – амортизация;

Д.о. – долгосрочные обязательства;

К.о. – краткосрочные обязательства.

Теперь необходимо свести полученные данные в таблицу и сравнить их с нормативными значениями:

Для более целостной картины необходимо сгруппировать данные в таблицу и сравнить их с нормативными значениями (см. табл. 2.5):

Таблица 2.5 – Степень вероятности банкротства по Биверу

Наименование	Фактическое значение	Нормативное значение
Коэффициент текущей ликвидности	126,83	2,00-3,20
Рентабельность активов	0,29	0,06-0,08
Коэффициент working capital	0,83	>0,40
Коэффициент финансового рычага	0,01	<0,37
Коэффициент Бивера	42,87	0,40-0,17

Вывод: анализируя «РИВЕР» по модели Бивера, можно с уверенностью говорить, что банкротство ему не грозит, однако бросается в глаза нехватка заемных средств у организации, что ограничивает ее потенциал в развитии.

3) Модель Таффлера (в формуле 2.13):

$$Z = 0,53x_1 + 0,13x_2 + 0,18x_3 + 0,16x_4, \quad (2.13)$$

где Z – Z-балл, рейтинг риска неуплаты для предприятия;

x_1 – отношение прибыли (убытка) от продаж к сумме текущих обязательств;

x_2 – отношение суммы текущих активов к общей сумме обязательств;

x_3 – отношение суммы текущих обязательств к общей сумме активов;

x_4 – отношение выручки к общей сумме активов.

$$Z = 0,53*36,18+0,13*126,83+0,18*0,01+0,16*0,74=35,78$$

Вывод: при условии, что нормативное значение $Z > 0,3$, можно ответственно заявить, что Центр имеет серьезный финансовый запас прочности, который не позволит ему обанкротиться.

По анализу различных моделей вероятности банкротства организации можно сделать следующий вывод – «РИВЕР» показывает серьезную финансовую устойчивость вне зависимости от методики расчета.

Все расчеты, проведенные в подразделе «2.2 Показатели ликвидности, платежеспособности, банкротства, рентабельности», основываются на данных бухгалтерской отчетности за 2019-2021 гг.

2.3 Оценка эффективности системы управления персоналом ООО МЦ «РИВЕР»

Оценка эффективности системы управления персоналом в организации – это многогранный процесс, который включает себя ряд немаловажных аспектов разной направленности. Чтобы оценить эту систему в «РИВЕР», необходимо проанализировать штатное расписание. Далее будут приведены данные на начало 2020, 2021 и 2022 года (см. табл. 2.6):

Таблица 2.6 – Численность персонала по штатному расписанию на начало 2020, 2021 и 2022 года

Показатель \ Год	2020 год	2021 год	2022 год
ООО МЦ «РИВЕР» штат, ед.	53,75	54,00	72,50
Темп роста, %	100,00	100,47	134,26

Для визуального понимания составлен график численности персонала (см. рис. 2.4):

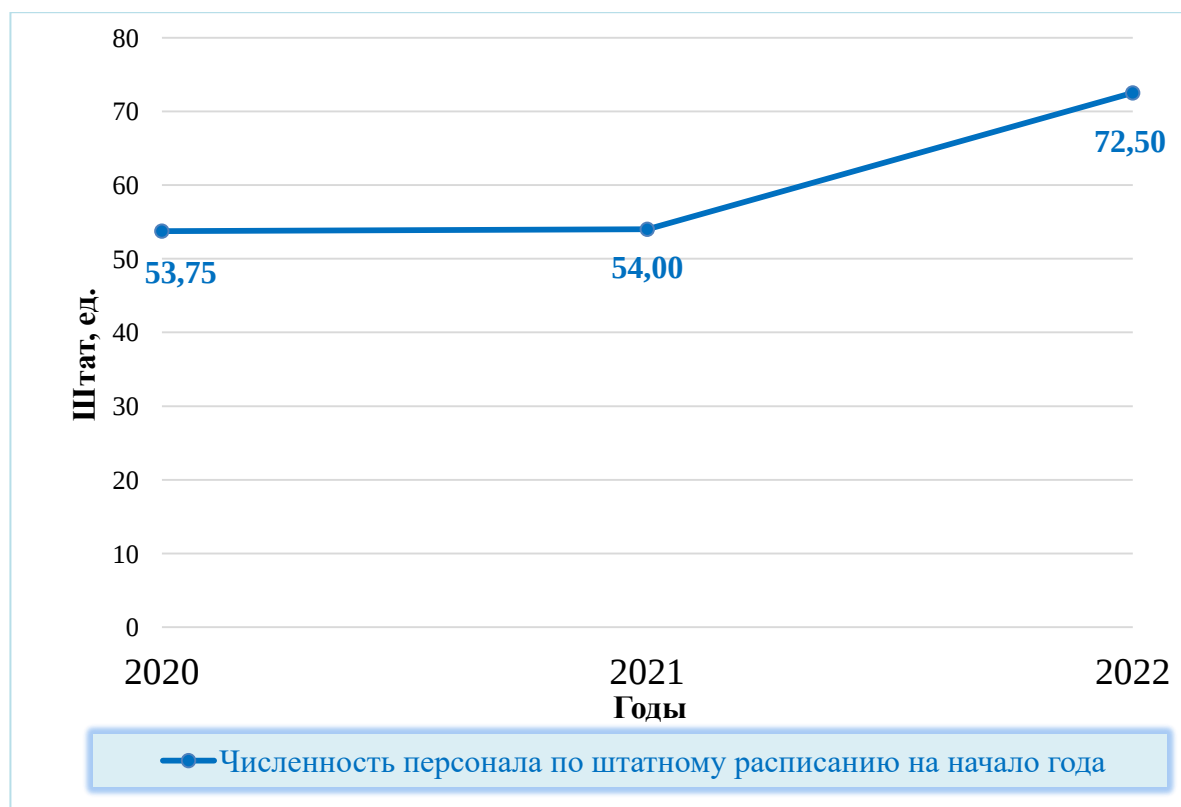


Рисунок 2.4 – Численность персонала по штатному расписанию на начало 2020, 2021 и 2022 года

По данной таблице и графику можно сделать следующий вывод: если в 2021 году увеличения количества сотрудников практически не было, то в 2022 году произошел серьезный рост штата организации на 34 %. Это связано с открытием нового отделения гинекологии, а также в целом с расширением и развитием Центра.

Однако вышеприведенная таблица информативна лишь отчасти. Необходимо углубить исследование движения персонала в «РИВЕР». Так, можно рассмотреть коэффициент текучести кадров (в формуле 2.14):

$$K_T = (Ч_{усж} + Ч_{уиа}) : Ч_c * 100\% \quad (2.14)$$

где K_T – коэффициент текучести кадров;

$Ч_{усж}$ – число сотрудников, уволившихся по собственному желанию за определенный период;

$\text{Ч}_{\text{уна}}$ – число сотрудников, уволенных по инициативе администрации за определенный период;

Ч_c – среднесписочное число сотрудников.

Неразрывно с коэффициентом текучести связан коэффициент приема кадров, который необходимо рассчитать для детального понимания динамики кадров в Центре (в формуле 2.15):

$$K_{\text{пк}} = (\text{Ч}_{\text{п}} : \text{Ч}_c) * 100\% \quad (2.15)$$

где $K_{\text{пк}}$ – коэффициент приема кадров (в процентах);

$\text{Ч}_{\text{п}}$ – число принятых на работу сотрудников за определенный период;

Ч_c – среднесписочное число сотрудников.

Для более целостной картины необходимо сгруппировать данные в таблицу (см. табл. 2.7):

Таблица 2.7 – Коэффициенты текучести и приема кадров за 2019-2021 гг.

Год Показатель	2019	2020	2021
Коэффициент текучести кадров, %	31,11	38,89	21,54
Коэффициент приема кадров, %	62,22	51,86	67,69

Для удобства далее приведен график (см. рис. 2.5):

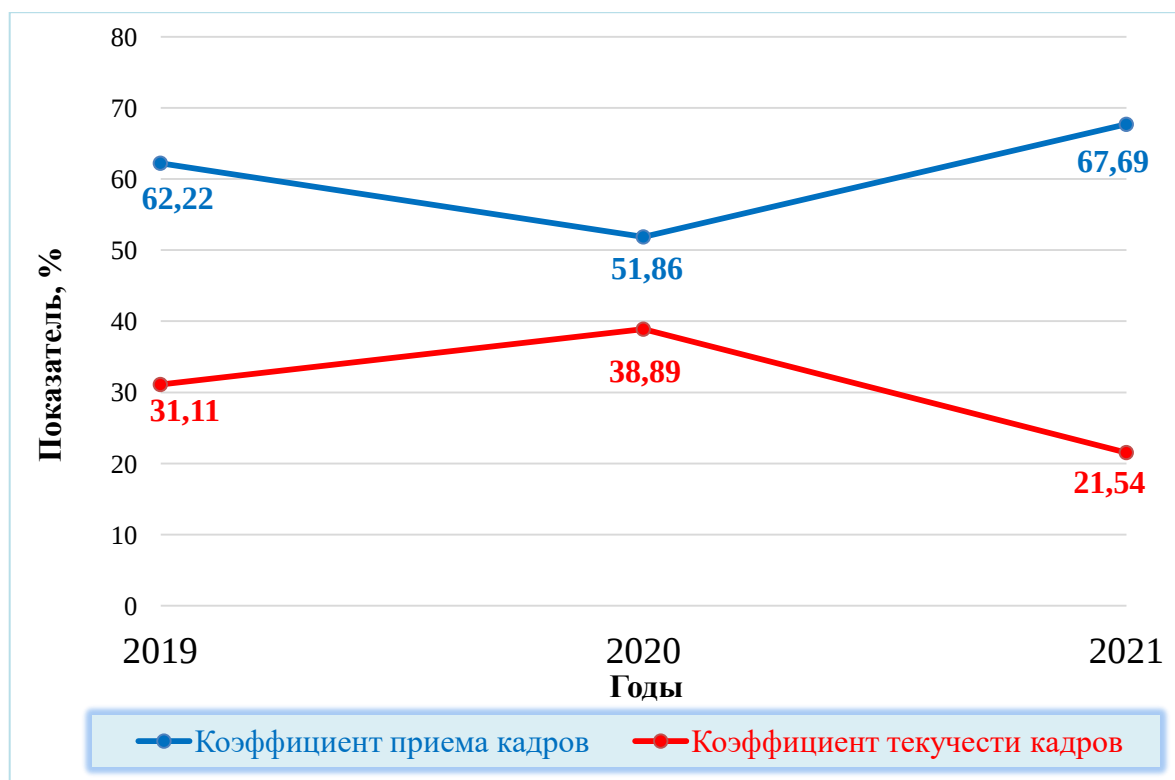


Рисунок 2.5 – Коэффициенты текучести и приема кадров за 2019-2021 гг.

Анализируя полученные данные из таблицы 2.7 и рисунка 2.5, можно заметить негативные тенденции, в первую очередь, по коэффициенту текучести кадров. С одной стороны, в числовом выражении картина выглядит непривлекательно, с другой стороны, за цифрами нужно суметь увидеть всю полноты происходящих в организации процессов.

А именно: «РИВЕР» молодая организация с еще формирующимся коллективом работников, также нужно учитывать, что в 2019 показатели высокие за счет маленького значения среднесписочного числа сотрудников и процесса формирования кадров организации.

В 2020 году высокие показатели связаны с началом пандемии коронавируса и системным кризисом в медицине, что привело к серьезным изменениям в персонале организации.

2021 год на фоне двух предыдущих годов смотрится привлекательнее: во-первых, снизился коэффициент текучести кадров, во-вторых, рост

коэффициента приема кадров связан со стремительным расширением Центра, для чего и понадобилась дополнительная рабочая сила.

Чтобы еще более тщательно разобраться с текучестью кадров, необходимо выявить какие группы персонала были приняты и уволены. Для этого персонал организации будет разделен на 3 группы: административный персонал, врачи и средний и младший медицинский персонал (см. табл. 2.8).

Таблица 2.8 – Принятый персонал по группам за 2019-2021 гг.

	2019 год		2020 год		2021 год	
	Количество, чел.	Удельный вес, %	Количество, чел.	Удельный вес, %	Количество, чел.	Удельный вес, %
Административный персонал	9	32,14	11	39,28	21	47,72
Врачи, человек	10	35,72	10	35,72	17	38,64
Средний и младший медицинский персонал	9	32,14	7	25,00	6	13,64
Всего	28	100	28	100	44	100

Чтобы «сухие» цифры были понятны, составлен график (см. рис. 2.6):

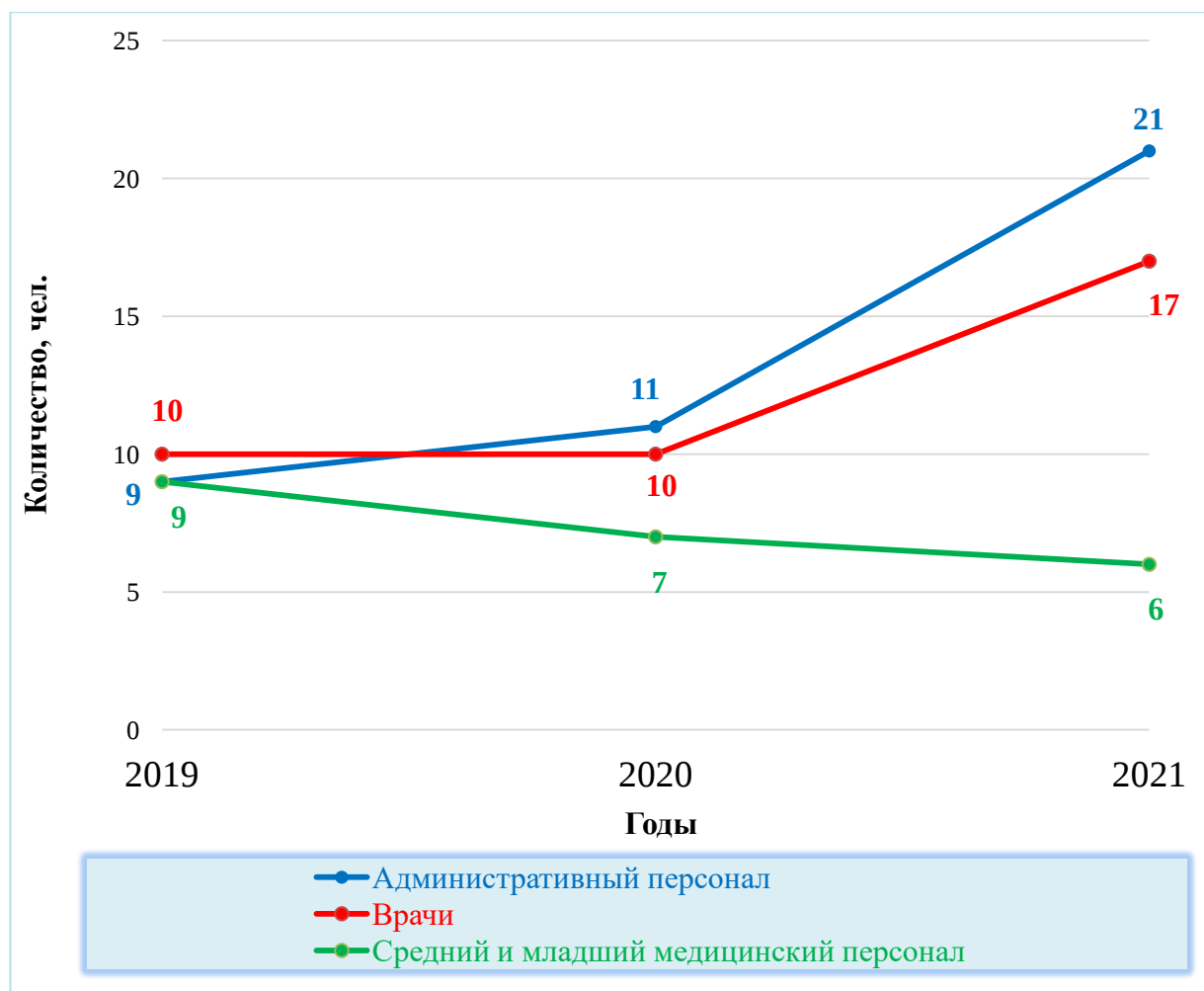


Рисунок 2.6 – Принятый персонал по группам за 2019-2021 гг.

По таблице 2.8 и рисунку 2.6 можно найти ряд закономерностей: во-первых, наблюдается общее увеличение прием персонала в 2021 году. Это связано с открытием нового отделения в Центре и в целом с расширением сфер его деятельности. Во-вторых, можно заметить увеличение как в абсолютном, так и в относительном значении количества принимаемого административного персонала, что указывает на возрастающую потребность «РИВЕР» в менеджерах, администраторах, уборщиках помещений и т.д. В-третьих, увеличение числа принятых врачей в 2021 году, а причина та же, открытие нового отделения в Центре. В-четвертых, снижение на протяжении 3 лет приема среднего и младшего персонала. Это связано с практически полностью сформированным коллективом этой группы работников.

Теперь необходимо рассмотреть уволенных сотрудников по тем же 3 группам: административный персонал, врачи и средний и младший медицинский персонал (см. табл. 2.9).

Таблица 2.9 – Уволенный персонал по группам за 2019-2021 гг.

	2019 год		2020 год		2021 год	
	Количество, чел.	Удельный вес, %	Количество, чел.	Удельный вес, %	Количество, чел.	Удельный вес, %
Административный персонал	5	35,71	7	33,33	5	35,71
Врачи	5	35,71	7	33,33	6	42,86
Средний и младший медицинский персонал	4	28,58	7	33,33	3	21,43
Всего	14	100	21	100	14	100

График демонстрирует данная таблица (см. рис. 2.7):

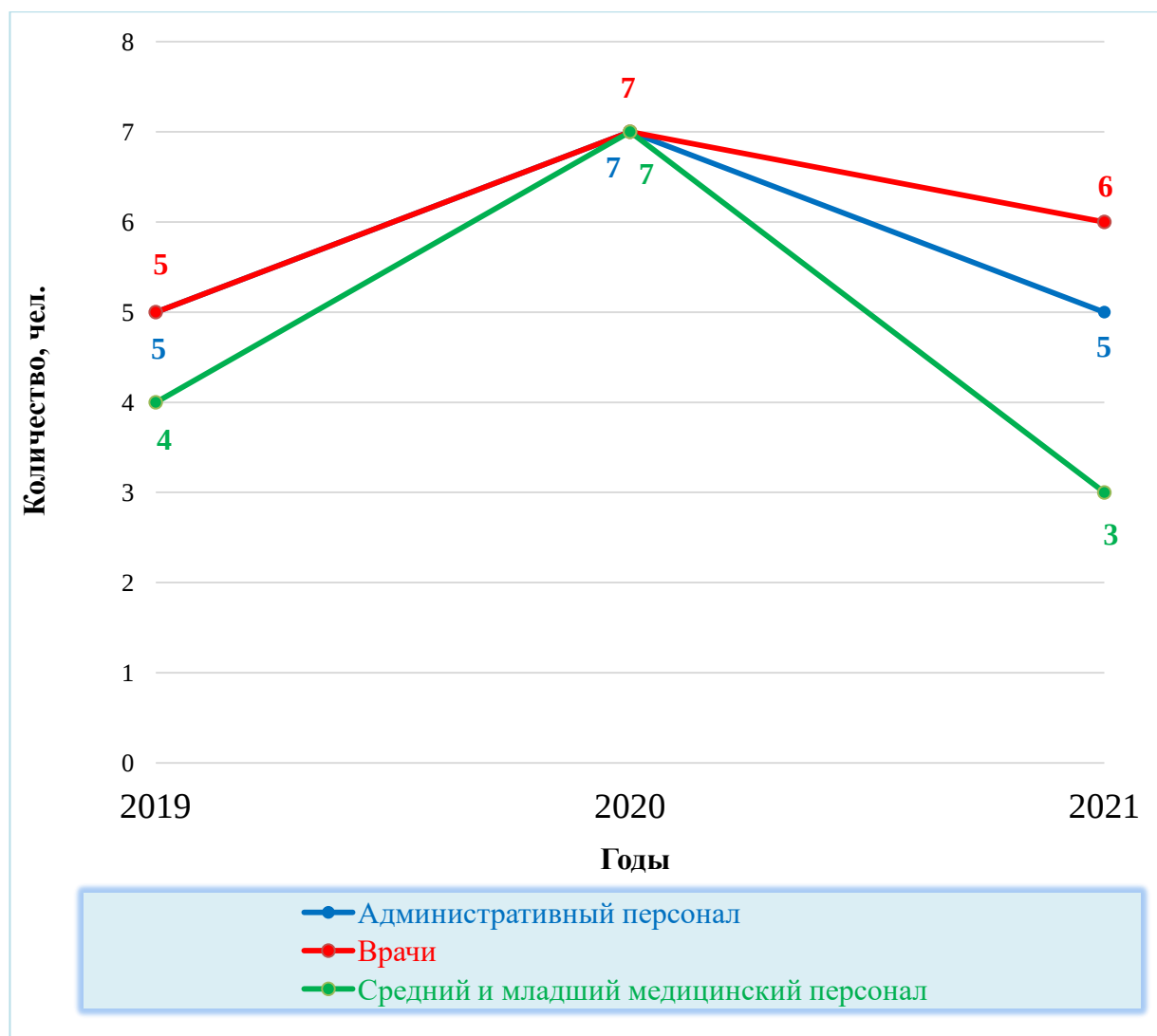


Рисунок 2.7 – Уволенный персонал по группам за 2019-2021 гг.

По таблице 2.9 и рисунку 2.7 можно сделать определенные выводы относительно текучести кадров: 1) сложно отметить высокую долю уволенного персонала в какой-то конкретной группе за весь период 2019-2021 гг., уволенные сотрудники распределены равномерно среди 3 групп персонала; 2) наблюдается общее число уволенного персонала в 2020 году, это связано с пандемией коронавируса и желанием сотрудников найти другую работу в период локдауна; 3) наименьшая текучесть персонала как в абсолютных, так и в относительных показателях наблюдается в группе среднего и младшего медицинского персонала, из этого можно сделать вывод, что это категория персонала наиболее удовлетворена условиями труда в «РИВЕР».

ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ И МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО МЦ «РИВЕР»

3.1 Проблемы и пути их решения в существующей системе управления персоналом ООО МЦ «РИВЕР»

При исследовании организации был выявлен ряд проблем и недочетов как в системе управления персоналом, так и проблем, касающихся «РИВЕР» в целом:

1) Высокая текучесть кадров. В среднем за 3 года коэффициент текучести кадров составил примерно 30 %. Это указывает на то, что в среднем за год из организации уходит до трети всех сотрудников. При этом в основном уходит не средний и младший медицинский персонал, а, в первую очередь, врачи и административный персонал. Это, пожалуй, основной изъян в системе управления персоналом, над которым необходимо работать;

2) Зависимость «РИВЕР» от нескольких ключевых сотрудников. Специфика работы Центра заключается в его основной направленности на проведение пластических операций. В «РИВЕР» всего 3 хирурга проводят соответствующие операции. Из них 1 делает операции широкого профиля и 2 являются более узкими специалистами. На трудовом рынке города Барнаула и Алтайского края практически отсутствуют профессионалы с соответствующей квалификацией. Отсюда происходит большая зависимость от 3 ключевых сотрудников организации;

3) Нехватка квалифицированного среднего медицинского и административного персонала. Наблюдаются трудности в подборе этих категорий из-за дефицита и низкой квалификации на рынке труда, зачастую кандидаты имеют маленький опыт работы и т.д.;

4) Несовершенство организационной структуры. Данная проблема выражается в перегруженности главного врача «РИВЕР». В обязанности этого

сотрудника входит не только медицинская часть, но и финансы организации, разработка стратегии центра, управление большим количеством подчиненных и многое другое.

5) Проблемы управления складским помещением. Отсутствует человек, который бы отвечал только за склад медикаментов. Им занимается сотрудник, у которого есть другие обязанности, как следствие, ведется некачественный учет прибывших и выбывших медицинских материалов. Сюда же добавляется еще один изъян – несвоевременный заказ медицинских материалов. Это приводит к нерациональному процессу оформления заявок для заказа медицинских материалов.

Отдельным проблемным местом в управлении складом является оформление заявок на бумажных носителях менеджеру по закупкам, который отвечает за снабжение организации необходимой медицинской продукцией, при том, что в организации уже имеются программы 1С: Предприятие и Битрикс24, в которых можно наладить процесс подачи заявки на медицинские материалы от старшей медицинской сестры к менеджеру по закупкам;

6) Отсутствие системы планирования. В «РИВЕР» отсутствует бюджетирование, как следствие, нет отдела или человека, которые могли бы заниматься данной чрезвычайно важной областью планирования деятельности организации. При принятии решений отсутствует математическое обоснование тех или иных действий. Таким образом, решения в Центре часто принимаются интуитивно;

7) Отсутствие положения о документообороте или регламента документооборота. Данная проблема напрямую связана с управлением складским помещением, то есть вопрос документооборота в организации осуществляется случайным образом, не существует понятных процедур документооборота: этапы обработки, время рассмотрения и исполнения, хранение и т.д. Из этого следует менее эффективное управление персоналом организации и непонимание сотрудниками процессов, связанных с документооборотом;

8) Неиспользование уже имеющейся программы Битрикс24. Данная программа упрощает многие процессы в организации: коммуникация между сотрудниками, согласование документов, постановка задач любого уровня, управление проектами, и т.д. Иными словами, использование Битрикс24 могло бы повысить производительность труда как отдельно взятого человека, так и уменьшить издержки на организацию работы Центра в целом.

Для решения выявленных проблем в управлении персоналом организации нами был разработан ряд рекомендаций по совершенствованию системы управления кадрами:

1) Для решения проблемы текучести кадров необходим комплекс мер по снижению оттока персонала из «РИВЕР». Однако важно осознавать, что эта проблема никак не касается группы среднего и младшего медицинского персонала, где коэффициент текучести имеет незначительное значение. Также это не имеет отношения к группе врачей, так как текучесть кадров в этом коллективе обусловлена спецификой коммерческой медицины. Здесь заработок сотрудника полностью зависит от его спроса на рынке медицинских услуг – чем больше у тебя клиентов, тем выше твоя заработная плата. Поэтому подавляющее большинство ушедших врачей покинуло «РИВЕР» из-за невозможности получать нужный уровень дохода, и лишь незначительное количество сотрудников уволились по другим причинам. Таким образом, остается административный персонал, текучесть кадров в котором связана в основном с самой организацией. В этой связи мы предлагаем:

- Увеличение заработной платы до уровня выше средней по этой категории сотрудников в Алтайском крае. Важно понимать, что главной мотивацией для большинства работников остается его доход. Если он получает достойную заработную плату, тогда у него меньше желания уволиться;

- Введение различных видов стимулирования. Если у организации нету возможности напрямую проиндексировать заработную плату, можно вводить другие меры поощрения работников: скидки на различные услуги Центра, бесплатный транспорт до работы, скидки на питание и т.д.;

- Создание системы адаптации в организации. Ключевыми инструментами адаптации персонала является наставничество. Именно оно должно способствовать не только обучению повседневным функциям работника, но и на максимальное раскрытие потенциала нового сотрудника и получение полной отдачи в работе;

2) Для решения зависимости организации от нескольких сотрудников необходима обширная диверсификация оказываемых медицинских услуг: открытие новых направлений в Центре, увеличение инвестиций в новое оборудование, привлечение новых высококвалифицированных кадров как связанных с хирургией, так и с другими медицинскими специализациями. Помимо этого, необходима организационная диверсификация, то есть не только в части медицины, но и в части оказания физкультурно-оздоровительных услуг.

Стоит отметить, что организационная диверсификация уже реализуется на практике – был построен Центр здоровья и спорта «РИВЕР», который включает в себя тренажерный зал, зал групповых тренировок, плавательный бассейн, SPA-центр, банный комплекс;

Еще одним способом решения данной проблемы может быть увеличение количества пластических хирургов – то есть привлечение новых специалистов извне. Учитывая, что на этот персонал приходится большая часть прибыли, необходимо привлечение новых специалистов для дальнейшего увеличения финансовых показателей и развития Центра. Поэтому стоит рассмотреть вариант с привлечением пластических хирургов с всероссийского рынка труда.

Важно отметить, что площадь под новые операционные блоки и больничные палаты есть в избытке, так как здание, в котором находится «РИВЕР», полностью принадлежит Центру, поэтому вся сложность заключается в подборе подобного высококвалифицированного персонала.

Трудовой рынок пластических хирургов в Алтайском крае полностью распределен между несколькими клиниками города, поэтому приток новых специалистов возможен с всероссийского трудового рынка. Важно предложить такие выгодные условия, которые могли бы привлечь профессионалов со всей

России: высокая заработная плата, предоставление жилья, гибкий рабочий график (насколько это возможно) и т.д.

Таким образом, на данном этапе проблема зависимости от ключевых специалистов частично решается, однако необходима скрупулезная, выверенная до мелочей работа по вводу в эксплуатацию Центра здоровья и спорта «РИВЕР», затем небыстрый процесс окупаемости этого подразделения бизнеса и только потом можно будет говорить о решении данной проблемы. Поэтому необходимо продолжать курс на расширение видов деятельности «РИВЕР» и поиск новых пластических хирургов;

3) Проблема нехватки квалифицированного среднего медицинского персонала уже частично решена, имеется устойчивый коллектив данной группы сотрудников, однако административный персонал по-прежнему является слабым звеном в Центре. Данная проблема тесно взаимосвязана с текучестью кадров в «РИВЕР», особенно у данной категории работников.

К сожалению, в условиях современного ослабления связей между образованием и бизнесом, планомерным ослаблением количества и качества подготовки кадров в среднем профессиональном образовании, неминуемо будет падать и качество сотрудников данных категорий. Со стороны бизнеса для привлечения высококвалифицированных кадров необходим целый ряд преимуществ: заработная плата выше средней по отрасли, социальные гарантии, программы лояльности, понятная и отвечающая интересам сотрудников миссия организации, возможность самореализации и карьерный рост.

Поэтому для решения данной проблемы Центру необходимо где-то усилить уже имеющиеся преимущества, а где-то разработать и ввести новые сильные стороны «РИВЕР» не только для привлечения профессионалов в свое дело, но и для их удержания, для создания «скелета» организации – то есть сотрудников, на которых будет возложена реализация миссии и достижение ключевых показателей Центра.

4) Решение проблемы организационной структуры – это крайне серьезный и в чем-то опасный шаг для организации, это всегда стресс для сотрудников и всех бизнес-процессов на предприятии. Здесь необходимо все продумать до мелочей: разработка новой организационной структуры, четкое распределение обязанностей для недопущения перегрузки тех или иных сотрудников, понимание для какой цели делается данное переустройство, важность донесения до сотрудников преобразований.

Ключевым моментом является не сам факт изменения организационной структуры, а создание более эффективной конструкции, а затем ее практическое воплощение. Переход от уже работающей, но низкоэффективной по сути структуры, должен привести к еще не примененной на практике, но эффективной в теории конструкции.

Поэтому мы предлагаем: оставить линейную организационную структуру, но сделать ее такой, какой она должна быть на самом деле. Необходимо сотрудника на должности главного врача (который по факту является директором), переместить на должность директора, а на должность главного врача поставить зарекомендовавшего себя, способного специалиста, который будет отвечать только за организацию работы Центра по медицинской части: организация работы отделений пластической хирургии, медицинской косметологии, поликлиники, анестезиологии и реаниматологии; контролировать выполнение операций и оказания услуг, технику безопасности, эксплуатацию оборудования, приборов и техники; другие функции;

5) Проблему отсутствия не только бюджетирования, но и в целом системы планирования в «РИВЕР» можно заметить по чрезмерным скачкам финансовых показателей в 2019-2021 гг. При благоприятных экономических условиях организация не испытывает каких-либо проблем и имеется существенная чистая прибыль, которая не имеет плановых показателей, как следствие, конкретных целей инвестирования. И наоборот, при ухудшении экономической ситуации в 2020 году наблюдается тяжелейший спад всех финансовых показателей, которые никоим образом не прогнозировались.

Исходя из вышеизложенного, предлагается: внедрить программу 1С: Комплексная автоматизация. Это позволит построить в Центре единую информационную систему, автоматизировать управление и учет и создать в организации систему планирования. В программе предусмотрен удобный инструментарий, позволяющий моделировать перспективные финансовые состояния предприятия с учетом имеющихся ресурсов, а также возможностей по привлечению дополнительного капитала.

Отдельно в подсистеме «Бюджетирование» поддерживается скользящее планирование, отличительной особенностью которого является последовательный сдвиг периода планирования на величину, кратную периодичности планирования.

Таким образом, данная программа решит проблему планирования в «РИВЕР» и позволит автоматизировать этот процесс в перспективе;

6) Для решения проблемы управления медицинским складом мы предлагаем:

- Принять в организацию нового сотрудника на склад. Необходимо нанять человека, имеющего опыт работы на данной должности, для налаживания эффективной работы склада, чтобы не возникало сбоев в поставках тех или иных медицинских расходных материалов.

- Необходим перевод оформления заявок на закупку медицинских расходных материалов с бумажного носителя в электронный формат. Для этого можно пользоваться: 1С: Комплексная автоматизация, которая в своем функционале имеет возможность управления запасами на складе и поддержку складского остатка; Битрикс24, где есть возможность обмена документами в режиме реального времени, в том числе и отправка заявок от работника склада к менеджеру по закупкам;

7) Проблемы систематизации документооборота связаны с неиспользованием программы Битрикс24. Необходимо внедрить эту программу в пользование всеми сотрудниками как для увеличения эффективности управления Центром, так и для упрощения работы с документацией.

В улучшение работы с документами входит:

- Совместная работа персонала с документами в задачах, чатах, видеозвонках, календаре в Битрикс24;
- Документы, с которыми работает сотрудник, собираются в отдельном разделе и удобно сортируются;
- Поддержка всех популярных форматов документов.

Отдельно нужно разработать положение о документообороте для «РИВЕР» с целью упорядочивания движения внутренних и внешних документов.

3.2 Эффективность предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом ООО МЦ «РИВЕР»

Разработанный комплекс мер достаточно непросто обосновать с позиции расчета экономической эффективности. Однако посчитать эффективность от внедрения программы Битрикс24 вполне возможно.

Использование данной программы направлено на автоматизацию многих процессов в организации: повышение производительности труда отдельных работников, уменьшение издержек в работе склада, систематизацию документооборота во всей организации, а также использование других важных функций программы.

Теперь подробнее, что же Битрикс24 сможет дать «РИВЕР»:

1) Совершенно новый уровень коммуникации персонала организации:

- создание чатов для общения и проведения видеоконференций;
- создание задач: постановка заданий и их контроль, прикрепление нужных файлов, выбор ответственных лиц, выставление сроков;
- объединение задач в проекты;
- общая лента новостей организации, где отражаются все самые актуальные события в жизни предприятия;

- создание событий в календаре, в которых можно отмечать сотрудников, связанных с конкретным событием;
- подключение почтовых ящиков сотрудников к программе;
- создание папок на облачном диске с файлами, к которым можно настроить доступ разных сотрудников;
- поддержка Битрикс24 как на компьютерах, так и на смартфонах.

2) Электронный документооборот:

- все документы, с которыми работает сотрудник, собираются в отдельном разделе и удобно сортируются;
- совместная работа с личными документами: возможность давать доступ к документу другим работникам;
- возможность просмотра и работы с файлами в задачах, новостной ленте, в видеозвонках;
- поддержка всех популярных форматов файлов: docx, pptx, xls, pdf и др.

3) Складской учет:

- простой и понятный интерфейс, который включает в себя: приход товара на склад, перемещение товара, списание товара, инвентаризация;
- информация об остатках на складе;
- создание документации склада: акт приема-передачи, счет на оплату и т.д.;
- работа с поставщиками – то есть выставление им счетов и других документов;

4) Интеграция Битрикс24 с продуктами компании 1С:

- автоматический процесс обмена данными между программами Битрикс24 и 1С;

Отдельно стоит учесть, что Битрикс24, с одной стороны, поможет систематизировать складской учет, с другой стороны, наладит коммуникацию между работником склада и менеджером по закупкам, сделает их работу более слаженной и бесперебойной.

Для понимания функционала Битрикс24 нужно проиллюстрировать рисунками, например, работу с документами:

- онлайн-редактор, который позволяет систематизировать документацию и дать к ней доступ другому сотруднику; совместная работа любым типом файлов (см. рис. 3.1);

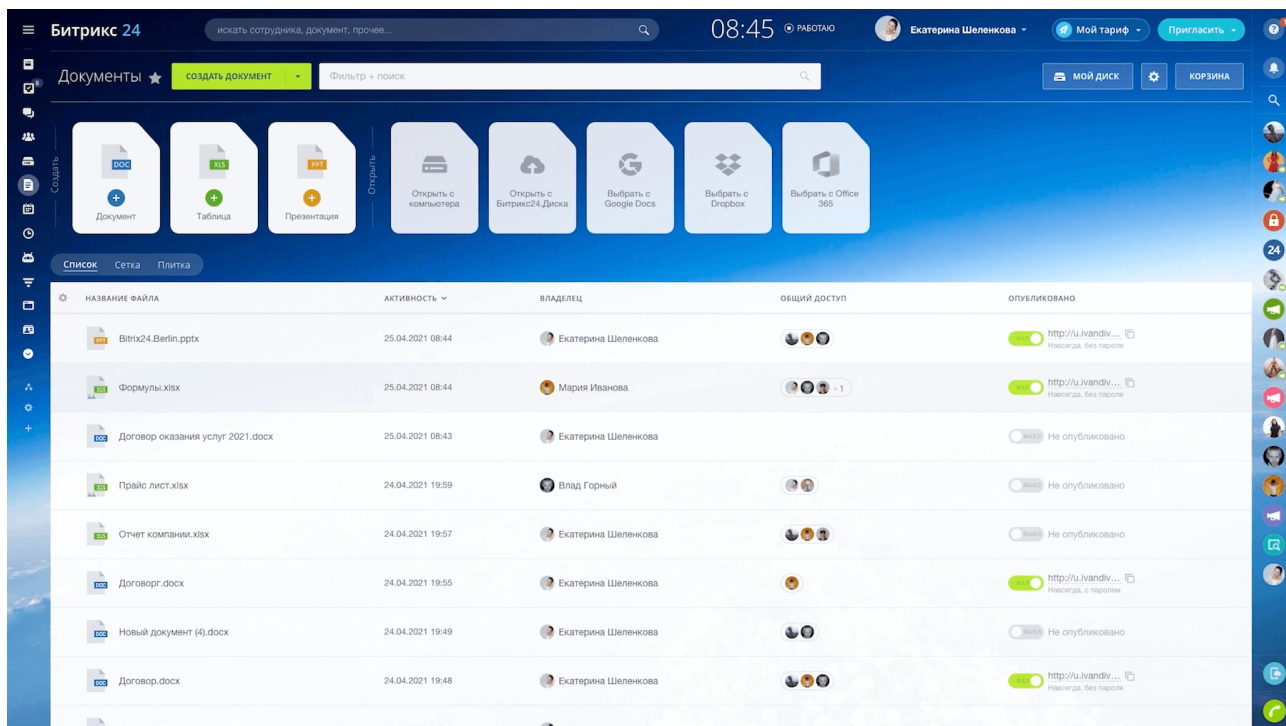


Рисунок 3.1 – Онлайн-редактор

- совместная работа с любым типом файлов одновременно с коллегами: можно в реальном времени увидеть, кто и как редактирует документ, а также комментарии и правки к нему (см. рис. 3.2);

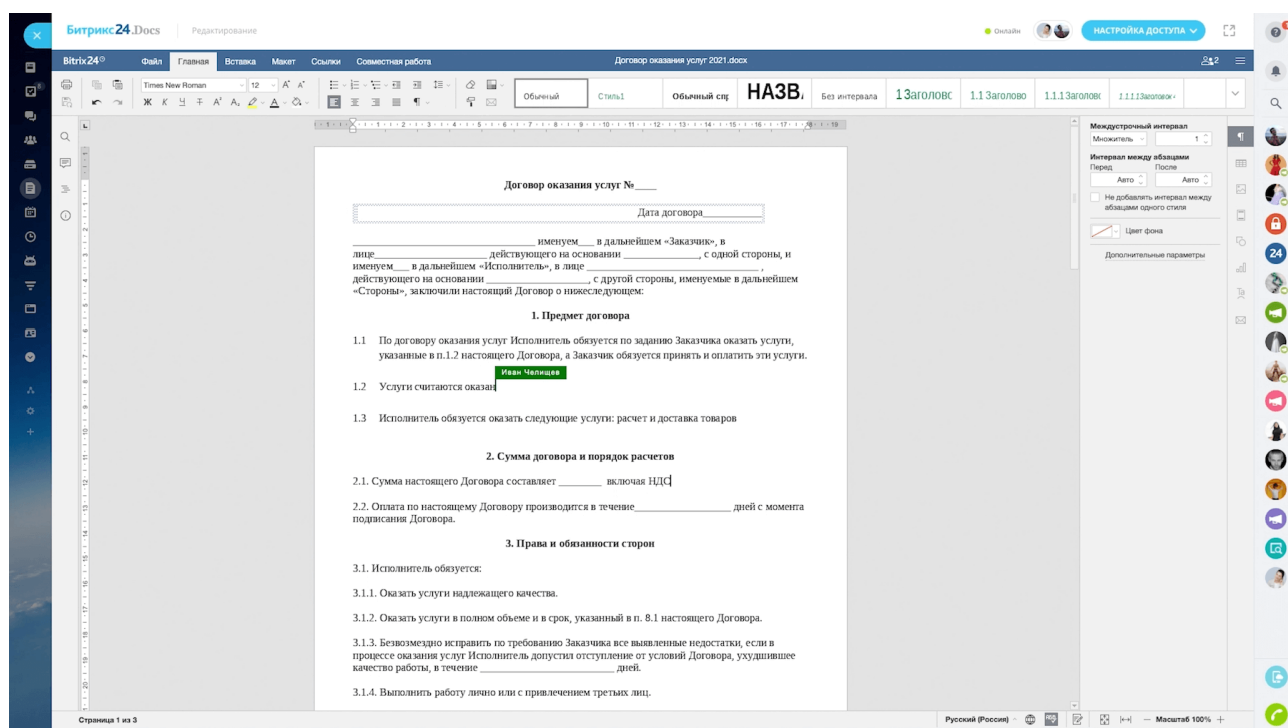


Рисунок 3.2 – Совместная работа с коллегами

- возможность работы с файлами в задачах, во время видеозвонка, в новостной ленте и т.д. (см. рис. 3.3);

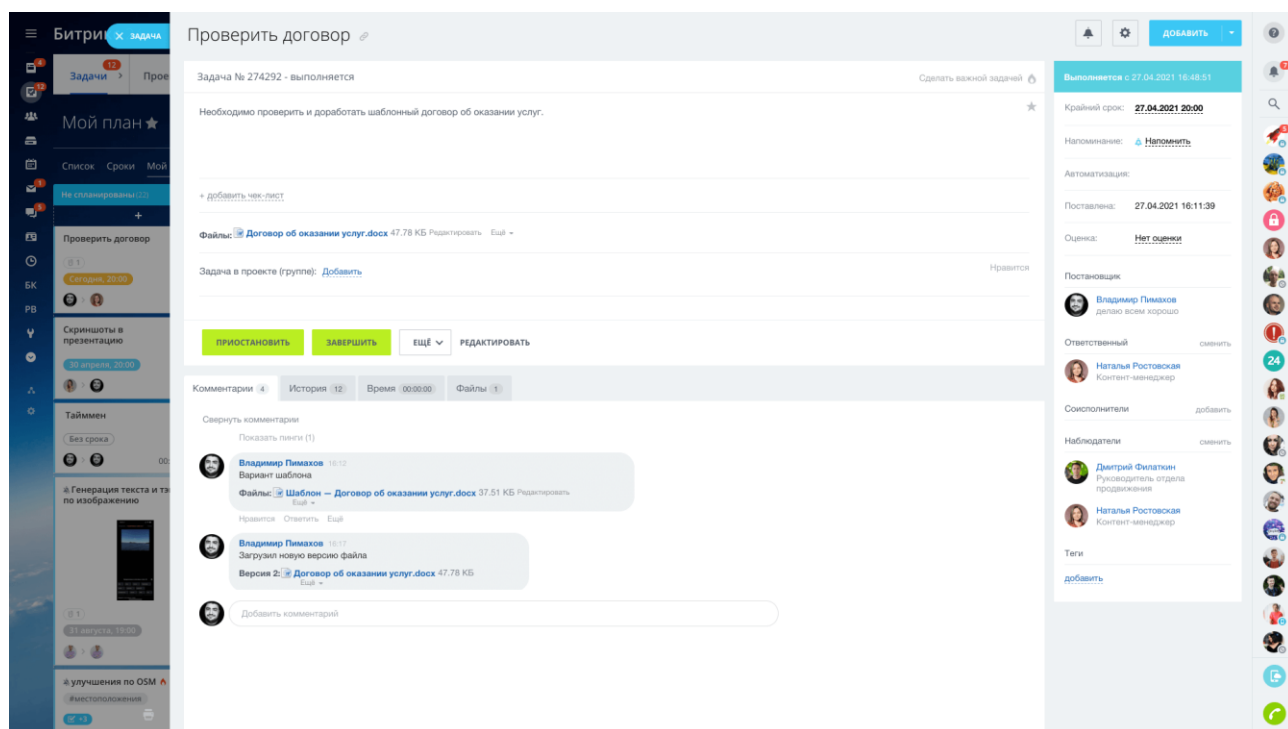


Рисунок 3.3 – Редактирование файла в задаче

- возможность делиться ссылкой на документ, таблицу, презентацию и т.д. с контрагентами, в том числе с теми, у кого отсутствует Битрикс24 (см. рис. 3.4).

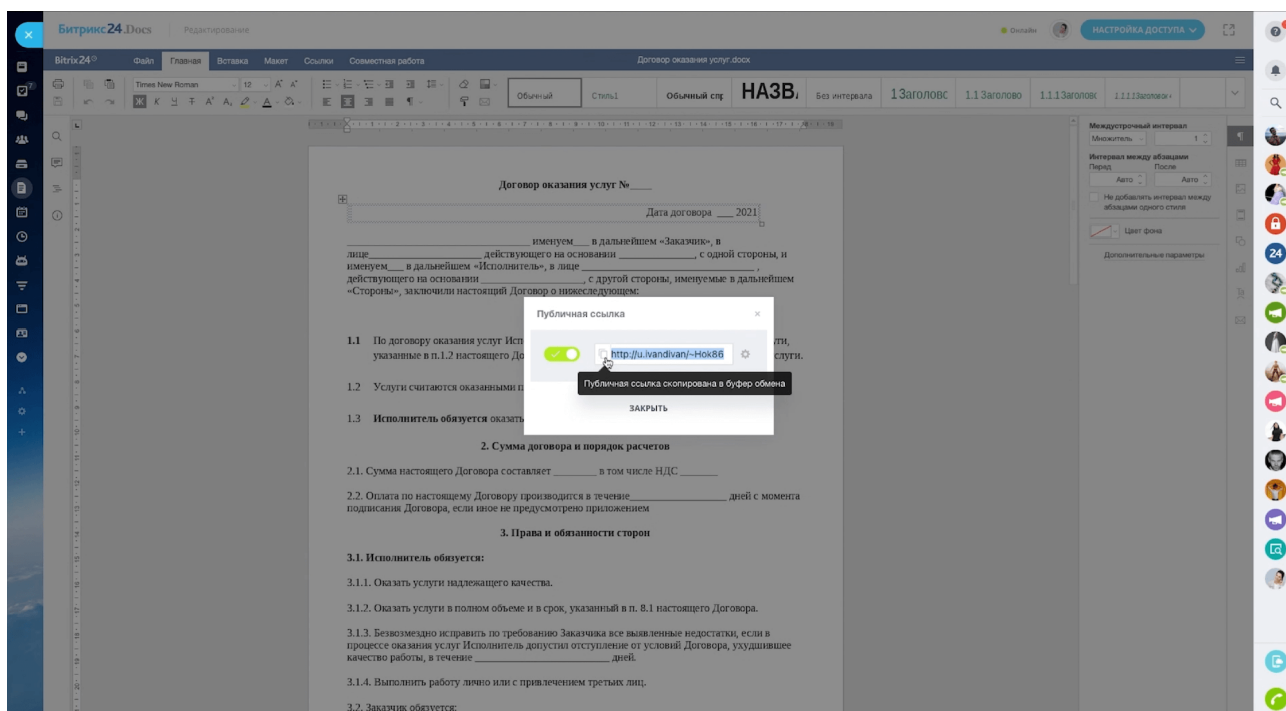


Рисунок 3.4 – Ссылка на документ

Функционал программы тщательно описан, теперь необходимо дать экономическое обоснование внедрения Битрикс24.

Для начала необходимо посчитать капитальные затраты на внедрение компьютерной программы в работу Центра (в формуле 3.1):

$$K_3 = C + Z_{\text{п}} + H, \quad (3.1)$$

где K_3 – капитальные затраты;

C – стоимость программного продукта;

$Z_{\text{п}}$ – заработная плата специалиста по внедрению программного продукта;

H – накладные расходы (оборудование, создание рабочего места и т.д.).

В капитальные затраты на внедрение программы входит не только ее покупка, но и прием соответствующего сотрудника или переориентирование уже имеющегося человека, который сможет наладить работу программы под нужды организации.

В функции такого специалиста входит:

- установка программы на все электронные устройства сотрудников;
- проведение лекций и семинаров персоналу «РИВЕР» с целью их обучения функционалу программы;
- занесение в Битрикс24 документации с бумажных носителей и из других программ;
- модерация задач, чатов, видеозвонков;
- налаживание складского учета;
- устранение сбоев программы;
- переход от каждодневного контроля и наладки Битрикс24 к режиму, не требующего постоянного вмешательства со стороны специалиста;
- контроль всех возможных аспектов программы на всех стадиях внедрения.

Важным аспектом в работе такого работника является время, на которое он привлекается в «РИВЕР». Предполагается, что он будет работать в организации 6 месяцев. Поэтому нужно учесть издержки на оплату труда этого специалиста (в формуле 3.2):

$$Z_{\pi} = (Z_{\text{д}} + O_{\text{ф}}) * t, \quad (3.2)$$

где Z_{π} – заработная плата специалиста по внедрению программы

$Z_{\text{д}}$ – начисленная заработная плата специалиста;

$O_{\text{ф}}$ – отчисления в фонды ПФР, ФСС, ФОМС (30%);

t – время работы сотрудника (месяцев) .

Произведенные расчет необходимо структурировать в таблицу (см. табл. 3.1):

Таблица 3.1 – Капитальные затраты на внедрение компьютерной программы

Наименование статьи расходов	Расходы, руб.
Приобретение программы	0
Заработная плата специалиста по внедрению программного продукта (включая отчисления в фонды ПФР, ФСС, ФОМС)	312000
Накладные расходы	20000
Итого	332000

Когда проведен подсчет капитальных затрат, важно понимать снижение временных затрат после внедрения программ, чтобы в дальнейшем прогнозировать снижение финансовых потерь (в формуле 3.3) (см. табл. 3.2):

$$P = \left(\frac{T}{F-T}\right) * 100\%, \quad (3.3)$$

где Р – повышение производительности труда;

Т – экономия времени;

F – время на выполнение работы до внедрения программы.

Таблица 3.2 – Снижение временных издержек при внедрении программ

Вид операции	Время на выполнение операции до внедрения программ	Экономия времени	Повышение производительности труда, %
Отправка заявки на приобретение расходных мед. материалов от работника склада к менеджеру по закупкам	15 мин.	8 мин.	114
Согласование заказа на приобретение расходных мед. материалов у главного врача	6 ч.	2 ч.	50
Согласование служебной записки для внутреннего документооборота	5 ч.	2 ч.	67
Согласование счета на оплату	5 ч.	2 ч.	67
Передача, визирование, доведение до исполнителя документа	6 ч.	2 ч.	50
Итого в среднем по операциям:			69,6

Таким образом, анализируя таблицу 3.2, можно сделать вывод об экономической эффективности внедрения программы Битрикс24, которая повышает производительность труда работников при выполнении отдельных операций в среднем на 69,6 %.

Необходимо учитывать, что на отдельные виды операций, перечисленных в таблице 3.2, в среднем отводится 10% всего рабочего времени сотрудников Центра.

Далее нужно рассчитать экономию, связанную с повышением производительности труда отдельного работника (в формуле 3.4):

$$\text{ЭР} = Z * P / 100, \quad (3.4)$$

где ЭР – экономия от повышения производительности труда сотрудника;
 Z – среднегодовая заработная плата сотрудника;
 P – повышение производительности труда.

Зная, что среднегодовая заработная плата работника «РИВЕР» составляет 27000 руб., а с учетом уплаты страховых взносов расходы на нее составляют 35100 руб., можно посчитать экономию от повышения производительности труда:

$$\text{ЭР} = 35100 * 69,6 / 100 = 24430 \text{ руб.}$$

Также необходимо рассчитать 10% удельного веса операций, на которые повлияет внедрение программ:

$$\text{ЭР} = 70200 * 10 / 100 = 2443 \text{ руб.}$$

2443 руб. – экономия от повышения производительности труда на одного сотрудника в месяц.

Отдельно нужно учесть, что данное повышение производительности труда касается административного персонала, части врачей и части среднего и младшего медицинского персонала – то есть примерно 45 человек.

Таким образом, в масштабах всей организации экономия от внедрения программ в месяц составит: 2443 руб.*45 чел.=109935 руб. Иными словами, окупаемость составит (в формуле 3.5):

$$\text{ПО} = K_3 / \text{ЭР}, \quad (3.5)$$

где ПО – период окупаемости;

K_3 – капитальные затраты;

ЭР – экономия от повышения производительности труда сотрудника.

$$\text{ПО} = 332000 / 109935 = 3,02 \text{ мес.}$$

Можно сделать вывод, что увеличение производительности труда от внедрения программы Битрикс24 начнет приносить прибыль организации уже через 3 месяца.

Конечно, вначале использование новой программы влечет за собой множество проблем, перебоев в работе, недовольство персонала, иногда даже саботаж и увольнения. Однако все это происходит только на старте, а в дальнейшем Битрикс24 будет приносить существенную пользу организации во многих аспектах.

Нельзя забывать, что существенным дополнением к пользе от Битрикс24 будет являться серьезная экономия на бумаге и канцелярии, то есть уменьшение еще одной статьи расходов «РИВЕР».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итог, можно сказать, что поставленная цель достигнута, а задачи решены. Было проведено исследование проблем и специфики управления персоналом в ООО МЦ «РИВЕР» и разработаны рекомендации по устранению проблем системы управления, была обоснована экономическая эффективность отдельных предложений.

Были изучены теоретические основы управления персоналом организации: сущность, содержание, значение управления персоналом организации, основные концепции управления персоналом организации, а также правовое и нормативно-методическое обеспечение управления персоналом организации.

В ходе анализа системы управления персоналом и документации ООО МЦ «РИВЕР» были сделаны следующие выводы:

1) В организации имеется целый комплекс проблем, связанных с персоналом: высокая текучесть кадров, зависимость организации от нескольких ключевых сотрудников, проблемы с подбором квалифицированных работников, несовершенство организационной структуры;

2) Проблемы в управлении складским помещением: оформление заявок на бумажных носителях менеджеру по закупкам, нехватка времени сотруднику на ведение склада медикаментов из-за дополнительных рабочих функций;

3) Отсутствие системы планирования;

4) Неэффективный процесс документооборота;

5) Не используется весь функционал имеющейся программы Битрикс24.

На основе проведенного анализа системы управления персоналом в ООО МЦ «РИВЕР» были предложены рекомендации по ее совершенствованию:

1) Совершенствование системы управления персоналом с помощью увеличения заработной платы, создания различных видов стимулирования сотрудников, улучшения системы адаптации новых работников;

2) Диверсификация оказываемых медицинских услуг;

- 3) Увеличение штата пластических хирургов;
- 4) Корректировка организационной структуры;
- 5) Создание системы планирования в организации;

6) Внедрение программы Битрикс24 для автоматизации управленческих процессов, в том числе, для создания электронного документооборота. Была обоснована экономическая эффективность использования данной программы.

Таким образом, при воплощении предложенных рекомендаций система управления персоналом будет качественно улучшена, а многие процессы в организации – автоматизированы, что приведет развитию и укреплению ООО МЦ «РИВЕР».

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. ГОСТ Р 56273.2-2016/CEN/TS 16555-2:2014. Национальный стандарт Российской Федерации. Инновационный менеджмент. Часть 2. Менеджмент стратегического прогнозирования : (утв. и введен в действие Приказом Росстандарта от 10.10.2016 № 1347-ст). – дата введ. 01.06.2017.– Москва : Стандартиформ, 2016. – 14 с.

2. Об утверждении наименований квалификаций и требований к квалификациям в области управления персоналом (вместе с «Наименованиями квалификаций и требованиями к квалификациям, на соответствие которым проводится независимая оценка квалификации, представленных Советом по профессиональным квалификациям в области управления персоналом»): приказ АНО НАРК от 23.03.2020 № 26/20-ПР.

3. Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом» (зарегистрировано в Минюсте России 19.10.2015 № 39362): приказ Минтруда России от 06.10.2015 № 691н.

4. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.06.2021, с изм. от 06.10.2021).

5. Устав ООО МЦ «РИВЕР».

6. Агафонова, С.Н. Стратегии управления персоналом организации: классический и инновационный подходы / С.Н.Агафонова, Н.В. Таланова, М.С. Абросимова. – Текст : электронный// Вестник Российского университета кооперации. – Чебоксары, 2020. – №2 (40). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategii-upravleniya-personalom-organizatsii-klassicheskii-i-innovatsionnyy-podhody> (дата обращения: 22.10.2021).

7. Аликина, В.А. Сущность маркетинга персонала / В.А. Аликина, Е.С. Куликова. – Текст : электронный // Бенефициар. – 2018. – № 30. – С. 25–27.

8. Архипова, Н.И. Современные проблемы управления персоналом: монография / Н.И. Архипова, Е.С. Назайкинский, О.Л. Седова; Рос. гос. гуманитар. ун-т. – Москва: Проспект, 2018. – 160 с.

9. Афанасьева, Л.А. Сущность стратегического управления персоналом в современной организации / Л.А. Афанасьева, С.А. Халитов, Е.М. Постникова [и др.]. – Текст : электронный // Эксперт: теория и практика. – 2019. – № 1 (1). – С. 16–20.

10. Бакке, Д. Работа в радость: бизнес-модель будущего / Деннис Бакке ; пер. с англ. А. Авдеевой. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 223 с.: ил. – Библиогр.: с. 207–210.

11. Богомолова, О.Ю. Управление персоналом и трудовое право: как соотнести интересы и механизмы регулирования? / О.Ю. Богомолова. – Текст : непосредственный // Трудовое право в России и за рубежом. – 2017. – № 3. – С. 43–46.

12. Виндижева, А.Х. Мотивация важнейший фактор эффективности управления персоналом организации / А.Х. Виндижева, Т.Х. Виндижев, М.М. Сабанова. – Текст : электронный // Научные междисциплинарные исследования. – 2020. – № 6. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-vazhneyshiy-faktor-effektivnosti-upravleniya-personalom-organizatsii> (дата обращения: 22.10.2021).

13. Вукович, Г.Г. Управление персоналом к вопросу об эволюции теоретических представлений / Г.Г. Вукович. – Текст : непосредственный // Экономика. Профессия. Бизнес. – Барнаул, 2020. – № 1. – С. 44–48.

14. Вукович, Г.Г. Управление персоналом: теория и методика / Г.Г. Вукович. – Текст : непосредственный // Экономика. Профессия. Бизнес. – Барнаул, 2019. – № 4. – С. 20–25.

15. Глотова, С.А. Повышение эффективности документационного обеспечения деятельности служб управления персоналом / С.А. Глотова. – Текст : электронный // КонсультантПлюс : справ. правовая система. – Версия Проф. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 22.10.2021).

16. Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 249 с.

17. Горчакова, И.А. Коучинг как инновационный метод в управлении персоналом / И.А. Горчакова, Е.О. Михонова. – Текст : электронный // Актуальные проблемы

экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты : материалы Третьей междунар. науч.-практ. конференции, Горловка, 30 марта 2018 г. / отв. ред. Е.П. Мельникова. – Горловка : Донец. нац. техн. ун-т, 2018. – С. 100–105.

18. Грижебовская, А.В. Профессиональное сообщество в области управления персоналом на Алтае: возможности использования в регионе/ А.В. Грижебовская. – Текст : непосредственный//Экономика. Профессия. Бизнес. – Барнаул, 2018. – № 2. – С. 34–39.

19. Грошева, В.В. Основные этапы и методы разработки кадровой стратегии организации / В.В. Грошева. – Текст : электронный // Синергия Наук. – 2020. – № 46. – С. 187–197.

20. Джариева, М.Г. Совершенствование системы управления адаптацией персонала в условиях пандемии / М.Г. Джариева.– Текст : электронный // Вестник современных исследований. – 2021. – № 5-1(43). – С. 4–7.

21. Дуракова, И.Б. Актуальные проблемы управления персоналом. Моббинг: учеб. пособие / И.Б. Дуракова, Е.С. Корыстина. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 225 с.: ил. – (Магистратура). – Библиогр.: с. 214–223

22. Дуракова, И.Б. Актуальные проблемы управления персоналом. Работники старших возрастов: учеб. пособие для студентов вузов / И.Б. Дуракова, С.М. Талтынов, Е.В. Майер. –Москва: ИНФРА-М, 2020. – 190 с.

23. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Управление персоналом»/ А.П. Егоршин. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2018. – 352 с.: ил. –Библиогр.: с. 347–350.

24. Елистратова, Т.Г. Бренд работодателя как инструмент управления человеческими ресурсами компании. – Текст : непосредственный / Т.Г. Елистратова // Социально-экономическая политика страны и Сибирского региона при переходе на инновационный путь развития: материалы IX Междунар. науч. конф., г. Барнаул, 22-23 июня 2017 г./ [под общ. ред. В.А. Иванова и др.]. – Барнаул, 2017. – С. 48–51.

25. Ертисбаева, Л.А. Управление поведением в организациях: учеб. пособие для студентов бакалавриата и магистратуры, специализирующихся в обл. менеджмента орг., упр. персоналом, социологии упр./ Л.А. Ертисбаева, Е.А. Свердликова ; Моск. гос. ун-т им. М.В. Ломоносова, Социол. фак. – Москва: КДУ: Унив. кн., 2017. – 104 с.

26. Ефимочкина, Н.Б. Проблемы повышения эффективности правового регулирования управления персоналом/ Н.Б. Ефимочкина. – Текст : электронный// Вестник Государственного университета управления. – 2019. – №8. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-povysheniya-effektivnosti-pravovogo-regulirovaniya-upravleniya-personalom> (дата обращения: 22.10.2021).

27. Исаева, О.М. Управление персоналом: учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова ; Нац. исслед. ун-т «Высш. шк. экономики». – 2-е изд. – Москва:Юрайт, 2017. – 244 с.

28. Какие профессии и должности относятся к административно-управленческому персоналу в учреждениях : [консультация специалиста] . – Текст : электронный // КонсультантПлюс : справ. правовая система. – Версия Проф. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 22.10.2021).

29. Киселев, А.А. Система мотивации как научная категория экономической теории и теории управления организациями. – Текст : электронный / А.А. Киселев // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – № 10-1(56). – С. 168–174.

30. Кондаурова, И.А. Современные персонал-технологии в системе адаптации работников организации / И.А. Кондаурова, Ю.В. Михайлова. – Текст : электронный // Новое в экономической кибернетике. – 2020. – № 3-4. – С. 253–261.

31. Консультирование и коучинг персонала в организации: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / [Н.В. Антонова и др.] ; под ред. Н.В. Антоновой, Н.Л. Ивановой; Нац. исслед. ун-т «Высш. шк. экономики». – Москва:Юрайт, 2017. – 360 с.

32. Конюкова, Н.И. Оплата труда персонала: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки «Управление персоналом» (квалификация (степень) «бакалавр») / Н.И. Конюкова. – Москва: КноРус, 2017. – 157 с.: ил. – Библиогр.: с. 113–114.

33. Коссов, И.А. Дистанционная работа и ее особенности/ И.А. Коссов. – Текст : электронный // КонсультантПлюс : справ. правовая система. – Версия Проф. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 22.10.2021).

34. Кузьмина, Н.М. Формирование организационной стратегии управления кадровым потенциалом: компетентностный подход: монография / Н.М. Кузьмина, О.В. Толстякова. – Москва : ИНФРА-М, 2017. – 93 с.

35. Кушнарева, И.В. Повышение эффективности управления персоналом с применением современных методов мотивации/ И.В. Кушнарева. – Текст : непосредственный//Вестник Алтайской академии экономики и права. – Барнаул, 2019. – № 2. – С. 100–107.

36. Логунцова, И.В. Маркетинговые коммуникации: сб. интерактивных заданий, деловых игр и кейсов : учеб.-метод. пособие / И.В. Логунцова. – Санкт-Петербург: Лань, 2019. – 49 с.

37. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / В. М. Маслова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 431 с.

38. Мирошниченко, М.Б. Концепция управления персоналом / М.Б. Мирошниченко. – Текст : электронный // Современные проблемы и пути их решения в науке, производстве и образовании. – 2020. – № 9. – С. 128–132. – URL:<https://elibrary.ru/item.asp?id=42688629>. – (дата обращения: 21.10.2021).

39. Морозов, П.Е. Правовое обеспечение управления персоналом / П.Е. Морозов, О.А. Шевченко. – Текст : непосредственный // Трудовое право в России и за рубежом. – 2016. – № 3. – С. 15–21.

40. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для акад. бакалавриата / [С.Ю. Трапицыни др.] ; под общ. ред. С.Ю. Трапицына. – Москва:Юрайт, 2017. – 314 с.

41. Нежданов, Д.В. Команда на миллион: создаем систему управления персоналом / Денис Нежданов. – Санкт-Петербург : Питер, 2017. – 253 с.

42. Одегов, Ю.Г. Аутсорсинг в управлении персоналом: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Ю.Г. Одегов, Ю.В. Долженкова, С.В. Малинин. – Москва:Юрайт, 2017. – 389 с.

43. Павлова, Ю.В. Управление персоналом в организации: современные подходы к построению системы управления персоналом / Ю.В. Павлова. – Текст : электронный // Актуальные научные исследования в современном мире. – 2020. – № 8-3 (64). – С. 5–11.

44. Полковников, А.В. Управление проектами: полный курс МВА / А.В. Полковников, М.Ф. Дубовик. – Москва : Олимп-Бизнес, 2019. – 533 с.: ил. – Библиогр.: с. 529–533

45. Проблемные вопросы развития технологий управления персоналом в отечественной практике и пути их решения: монография/ А.В. Кириллов [и др.]. – Москва:Русайнс, 2017. – 278 с.

46. Семенова, И.В. Управление инициативным поведением персонала на основе организационных и личностных механизмов проактивности работника :дис. ... канд.экон.наук : 08.00.05 / Семенова Ирина Владимировна; [Место защиты: Ур. гос. эконом. ун-т]. – Москва, 2018. – 213 с. : ил. – https://rusneb.ru/catalog/000199_000009_009641760/

47. Семина, А.П. Роль оценки персонала в системе управления персоналом/ А.П. Семина. – Текст : непосредственный //Вестник Алтайской академии экономики и права. – Барнаул, 2020. – № 1. – С. 80–85.

48. Управление карьерным ростом государственных гражданских служащих: монография/ [А.Я. Кибанов и др.] ; под ред А.Я. Кибанова. – Москва:ИНФРА-М, 2017. – 245 с.

49. Управление компетенциями: структура, институты, механизмы : монография / [О.А. Вдовина, Ю.В. Вертакова, И.В. Гонтарева и др.] ; под общ. ред. Р.М. Нижегородцева и С.Д. Резника; РАН, Ин-т проблем упр. им. В.А.

Трапезникова, М-во образования и науки РФ, Пензен. гос. ун-т архитектуры и стр-ва. –Москва: ИНФРА-М, 2019. – 207 с.

50. Управление креативным персоналом как важнейшее направление развития предпринимательства / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова, Н.Е. Серебровская, В.В. Марико. – Текст : непосредственный//Вестник Алтайской академии экономики и права. –Барнаул, 2019. – №5. –С. 66–73.

51. Управление персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 467 с.

52. Управление персоналом в России: новые функции и новое в функциях: монография.Кн. 4 / [А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, Ю.В. Долженкова и др.] ; под ред. И.Б. Дураковой. –Москва: ИНФРА-М, 2020. – 241с.

53. Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы: сб. науч. ст. VIII Междунар. науч.-практ. конф. Вып. 8 / [редкол.: С.Н. Бочаров и др.]. – Барнаул : Изд-во Алт. гос. ун-та, 2017.– 247 с.

54. Управление человеческими ресурсами в условиях глобальных изменений: монография / [М.В. Полевая, Е.В. Камнева, М.М. Симонова и др.] ; под ред. М.В. Полевой [и др.]; Федер. гос. образоват. бюджет. учреждение высш. образования «Финансовый ун-т при Правительстве Рос. Федерации». – Москва: Прометей, 2019. – 234 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Расчет рентабельности

Рентабельность обычной деятельности:

За 2019 год: $R_{o.d.} = (54809 - 19687) / 19687 * 100\% = 178,40\%$

За 2020 год: $R_{o.d.} = (77721 - 81078) / 81078 * 100\% = -4,14\%$

За 2021 год: $R_{o.d.} = (92275 - 54649) / 54649 * 100\% = 68,85\%$

Рентабельность всей деятельности:

За 2019 год: $R_{д.} = 41280 / (19687 + 80) * 100 = 208,83\%$

За 2020 год: $R_{д.} = -178837 / (81078 + 183773) * 100 = -67,52\%$

За 2021 год: $R_{д.} = 32071 / (54649 + 7634) * 100 = 51,49\%$

Рентабельность совокупных активов по чистой прибыли:

За 2019 год: $CB_{c.a.} = (190739 + 94371) / 2 = 142555$ тыс. руб.;

$R_{c.a.} = 41280 / 142555 * 100 = 28,96\%$

За 2020 год: $CB_{c.a.} = (98853 + 190739) / 2 = 144796$ тыс. руб.;

$R_{c.a.} = -178837 / 144796 * 100 = -123,51\%$

За 2021 год: $CB_{c.a.} = (125237 + 98853) / 2 = 112045$ тыс. руб.;

$R_{c.a.} = 32071 / 112045 * 100 = 28,62\%$

Расчет других показателей

Коэффициент текущей платежеспособности:

$$\text{За 2019 год: } K_{\text{тп}} = (38471+0)/(54809/12) = 8,42$$

$$\text{За 2020 год: } K_{\text{тп}} = (6867+0)/(77721/12) = 1,06$$

$$\text{За 2021 год: } K_{\text{тп}} = (829+0)/(92275/12) = 0,11$$

Коэффициент абсолютной ликвидности:

$$\text{За 2019 год: } K_a = 864/(38471+0) = 0,02$$

$$\text{За 2020 год: } K_a = 3130/(6867+0) = 0,46$$

$$\text{За 2021 год: } K_a = 994/(829+0) = 1,20$$

Коэффициент критической ликвидности:

$$\text{За 2019: } K_{\text{л}} = (864+135589)/(38471+0) = 3,55$$

$$\text{За 2020 год: } K_{\text{л}} = (3130+85923)/(6867+0) = 12,97$$

$$\text{За 2021 год: } K_{\text{л}} = (994+97407)/(829+0) = 118,70$$

Коэффициент текущей ликвидности:

$$\text{За 2019 год: } K_{\text{тл}} = (864+135589+54286)/(38471+0) = 4,96$$

$$\text{За 2020 год: } K_{\text{тл}} = (3130+85923+4300)/(6867+0) = 13,59$$

$$\text{За 2021 год: } K_{\text{тл}} = (994+97407+6741)/(829+0) = 126,83$$

Расчеты, связанные с банкротством

Модель Бивера:

$$WC=(124408-20095)/125237 = 0,83$$

$$FL=(0+829)/125237=0,01$$

$$BR= (32071+ 3465)/(0+829)=42,87$$

Модель Таффлера:

$$x_1=29992/829=36,18$$

$$x_2=105142/829=126,83$$

$$x_3=829/125237=0,01$$

$$x_4=92275/ 125237=0,74$$

Расчеты, связанные с персоналом

Коэффициент текучести кадров:

За 2019 год: $K_T = 14/45 * 100\% = 31,11\%$

За 2020 год: $K_T = 21/54 * 100\% = 38,89\%$

За 2021 год: $K_T = 14/65 * 100\% = 21,54\%$

Коэффициент приема кадров:

За 2019 год: $K_{ПК} = 28/45 * 100\% = 62,22\%$

За 2020 год: $K_{ПК} = 28/54 * 100\% = 51,86\%$

За 2021 год: $K_{ПК} = 44/65 * 100\% = 67,69\%$

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ ВКР

Выпускная квалификационная работа выполнена мной совершенно самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

«20» _____ июня _____ 2022 _____ г.

_____	_____
(подпись выпускника)	Я.М. Копылов (Ф.И.О.)