

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
Филиал федерального государственного автономного образовательного учреждения
высшего образования «Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)» в г. Миассе
Факультет «Экономики, управления, права»
Кафедра «Экономика, финансы и финансовое право»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, директор
ООО «ГруппИнвест»

_____ А.М. Беляков
_____ 2019 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, к.э.н., доцент

_____ О. Н. Пастухова
_____ 2019 г.

Анализ и оценка кадровой составляющей экономической безопасности
предприятия, и разработка направлений по ее улучшению (на примере ООО
«ГруппИнвест»)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ–38.05.01.2019.1416.ВКР

Руководитель работы, ст. преподаватель

_____ Е.А. Красножон
_____ 2019 г.

Автор работы

студент группы МиЭУП-639

_____ А.В. Сысоева
_____ 2019 г.

Нормоконтролер, к.и.н, доцент

_____ А. С. Кондратьев
_____ 2019 г.

Миасс, 2019

АННОТАЦИЯ

Сысоева Анастасия Владиславовна.
Анализ и оценка кадровой
составляющей экономической
безопасности предприятия, и
разработка направлений по ее
улучшению (на примере ООО
«ГрупИнвест»): ЮУрГУ, 2019,
МиЭУП-639, 89 с., 5 ил., 20 табл.,
библиогр. список – 45 наим., 5 прил.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью анализа кадровой составляющей экономической безопасности предприятия, и разработка направлений по ее улучшению на примере ООО «ГрупИнвест».

В работе дана характеристика организации ООО «ГрупИнвест», проведен анализ кадровой составляющей экономической безопасности предприятия.

Произведены расчеты затрат на внедрение разработанных направлений по улучшению кадровой составляющей экономической безопасности.

Основным результатом работы является оценка кадровой составляющей экономической безопасности предприятия, и разработка направлений по ее улучшению на примере ООО «ГрупИнвест».

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАДРОВОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ...	10
1.1 Понятие и сущность кадровой составляющей экономической безопасности предприятия.....	10
1.2 Нормативно-правовое регулирование кадровой составляющей экономической безопасности предприятия.....	15
1.3 Анализ и оценка кадровой составляющей экономической безопасности использования трудовых ресурсов	18
2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ КАДРОВОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ГРУПИНВЕСТ»	26
2.1 Характеристика предприятия ООО «ГрупИнвест».....	26
2.2 Оценка эффективности использования трудовых ресурсов ООО «ГрупИнвест»	30
2.3 Существующие проблемы кадровой составляющей экономической безопасности предприятия ООО «ГрупИнвест»	41
3 РАЗРАБОТКА И ОЦЕНКА НАПРАВЛЕНИЯ ПО УЛУЧШЕНИЮ КАДРОВОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ООО «ГРУПИНВЕСТ»	46
3.1 Рекомендации по улучшению кадровой составляющей экономической безопасности ООО «Групинвест».....	46
3.2 Оценка экономической эффективности от реализации рекомендаций по улучшению кадровой составляющей экономической безопасности ООО «Групинвест»	68
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	73
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	76
ПРИЛОЖЕНИЯ	80
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Схема организационной структуры управления ООО «ГрупИнвест».....	80
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Положение об оплате труда сотрудников сбыта ООО «ГрупИнвест».....	81

ПРИЛОЖЕНИЕ В. Отчет о работе сотрудника за аттестационный период	85
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Аттестационный лист	86
ПРИЛОЖЕНИЕ Д. Кодекс корпоративной этики ООО «Группинвест»	87

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы заключается в том, что экономическая безопасность одна из важнейших задач любого предприятия. В общей системе менеджмента подсистема экономической безопасности тесно связана с подсистемой управления персоналом.

Масштабы потерь в результате неэффективности системы управления персоналом в последние годы значительно выросли, более половины угроз экономической безопасности связаны с деятельностью персонала.

Сегодня проблема анализа и оценки кадровой составляющей экономической безопасности входит в систему оптимального управления корпоративными ресурсами предприятия и направлено на устойчивое развитие и стабильность этого предприятия.

Кадровая безопасность - это обеспечение экономической безопасности предприятия за счет снижения рисков и угроз, связанных с недоброкачественной работой персонала, его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями в целом.

Актуальность темы работы возрастает, во-первых, с повышением роли персонала в современном производстве принципиальными изменениями в содержании труда, вызванные применением инновационных технологий и методов в производстве.

Вторым фактором является повышение роли персонала в производстве выступают макроэкономические факторы (глобализация, изменение ориентации и динамики спроса, повышение значимости качества продукции и др.).

В-третьих, повышения роли персонала является изменение объема и роли контроля за работниками и повышение значимости самоконтроля и самодисциплины.

Четвертым фактором - изменение технологий организации труда на предприятии (например, использование коллективных форм организации труда).

В-пятых, повышение образовательного и культурного уровня работников, рост его личностных запросов к трудовой деятельности.

В-шестых, значимость современных технологий в управлении персоналом (например, широкое использование демократических форм: производственные (рабочие) советы, профессиональные организации и т.п.)

Седьмой фактор – рост цены рабочей силы.

Все это предопределило выбор темы и актуальность исследования.

Целью выпускной квалификационной работы (ВКР) работы является анализ кадровой составляющей экономической безопасности предприятия, и разработка направлений по ее улучшению на примере ООО «ГрупИнвест».

Для достижения поставленной цели в ВКР необходимо решить следующие задачи:

1. рассмотреть теоретические аспекты обеспечения кадровой составляющей экономической безопасности;
2. дать характеристику ООО «ГрупИнвест»;
3. проанализировать кадровую составляющую экономической безопасности предприятия;
4. разработать направления по улучшению кадровой составляющей экономической безопасности;
5. произвести расчеты затрат на внедрение разработанных направлений по улучшению кадровой составляющей экономической безопасности.

Объект исследования – промышленное предприятие ООО «ГрупИнвест».

Предмет исследования – кадровая составляющая экономической безопасности предприятия.

При написании работы были использованы законодательные акты, научные и учебные издания по экономической безопасности, кадровой безопасности, управлению персоналом, таких авторов как Н.Д. Гуськова, О.А. Горленко, Ю.Г. Одегова, Е.И. Роговой, А.Я. Кибанова и др., материалы научных изданий,

посвященные вопросам кадровой составляющей экономической безопасности предприятия.

В процессе исследования применялись методы теоретического исследования (абстрагирование, анализ и синтез, индукция и дедукция), общие методы научного исследования (наблюдение, сравнение, измерение, анкетирование, интервью с руководителем и специалистами, опрос сотрудников), методы анализа внутренней и внешней среды, элементы экономического анализа.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАДРОВОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятие и сущность кадровой составляющей экономической безопасности предприятия

От экономической безопасности зависит главное – это эффективная деятельность предприятия, а также его нормальное существование.

Прежде чем, рассмотрим понятие кадровой составляющей, рассмотрим, понятие экономическая безопасность предприятия.

Под экономической безопасностью будем понимать использование всех ресурсов предприятия для эффективной ее работы, а также использование рыночных возможностей, которые в последствие помогут предотвратить внешние, а также и внутренние угрозы и будут обеспечивать стабильность на рынке.

Данное понятие включает в себя следующие составляющие: кадровую, финансовую, технологическую, экологическую, интеллектуальную, информационную, силовую и правовую.

Обеспечение экономической безопасности – это выявление, оценка, в дальнейшем анализ всех имеющихся угроз предприятия по каждой в отдельности составляющей и впоследствии создание комплекса мероприятий по нейтрализации угроз и ущерба от них [17].

Анализ и оценка угроз осуществляется в следующей последовательности:

- первое что необходимо сделать – это выявить факторы (внешние и внутренние), которые определяют экономическую безопасность (рассматривать по каждой составляющей на предприятии) и в следствии сделать анализ и произвести оценку их влияния.
- второе – это необходимо просчитать показатели экономической безопасности по каждой из составляющих.
- третье - необходимо просчитать интегральный показатель экономической безопасности предприятия на основе анализа разработать комплекс

мероприятий, чтобы повысить уровень экономической безопасности предприятия.

Для принятия решений необходимо оценить эффективность выработанных мероприятий по обеспечению экономической безопасности, а также это необходимо для разработки стратегических и тактических программ, которые будут направлены на повышение экономической безопасности.

Задача, которая стоит перед каждым предприятием – это необходимость соблюдения экономической безопасности для стабильной работы и достижения миссии своей деятельности предприятия.

Кадровая безопасность - это защищенность интересов организации по развитию и совершенствованию ее человеческого капитала, поддержанию эффективной системы управления персоналом и минимизации рисков, связанных с кадровой составляющей.

По мнению А. Кибанова, «кадровая безопасность — это генеральное направление кадровой работы, то есть совокупность принципов, методов, форм организационного механизма по обработке целей, задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, создание ответственного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации» [12].

Кадровая безопасность – это создание таких условий, как со стороны организации, так и личности, при которых воздействие на них со стороны различных внешних воздействий (природных, экономических, социальных), а также внутренней среды организации (инструкций, условий труда), а так же деятельности самого человека, как личности, не способно причинить какой-либо ущерб.

Итак, перечисленные определения показывают, что кадровая безопасность, являясь элементом экономической безопасности предприятий, направлена на

установление таких трудовых и социокультурных отношений, обеспечивающих устойчивую, безубыточную деятельность предприятия.

В свою очередь, саму кадровую безопасность можно представить как набор элементов или подсистем (рисунок 1).

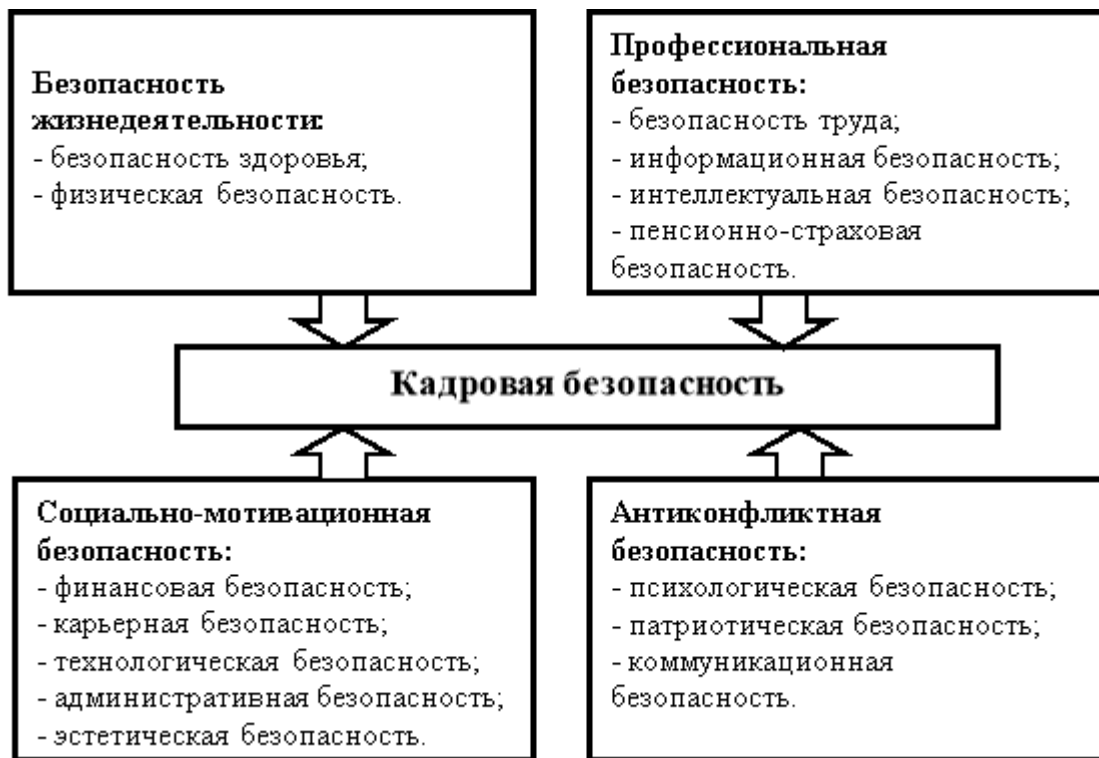


Рисунок 1 – Подсистемы кадровой безопасности

На кадровую составляющую оказывают негативное влияние:

1. Текучесть кадров.
2. Отток кадров.
3. Старение знаний кадров и их квалификации.
4. При совмещении сотрудников основной работы с другой работой в других организациях и предприятиях, что приводит к низкой отдаче сотрудника, а также возможность утечки конфиденциальной информации.

Правовая составляющая экономической безопасности. Основные угрозы:

1. Плохая правовая защищенность интересов в документациях.
2. Нарушение на предприятии юридических прав.
3. Разглашение коммерческих тайн или сведений.

4. Нарушение патентного права.

Так же выделяют внутренние и внешние факторы возникновения угроз кадровой безопасности, приведем некоторые из факторов, рис. 2.

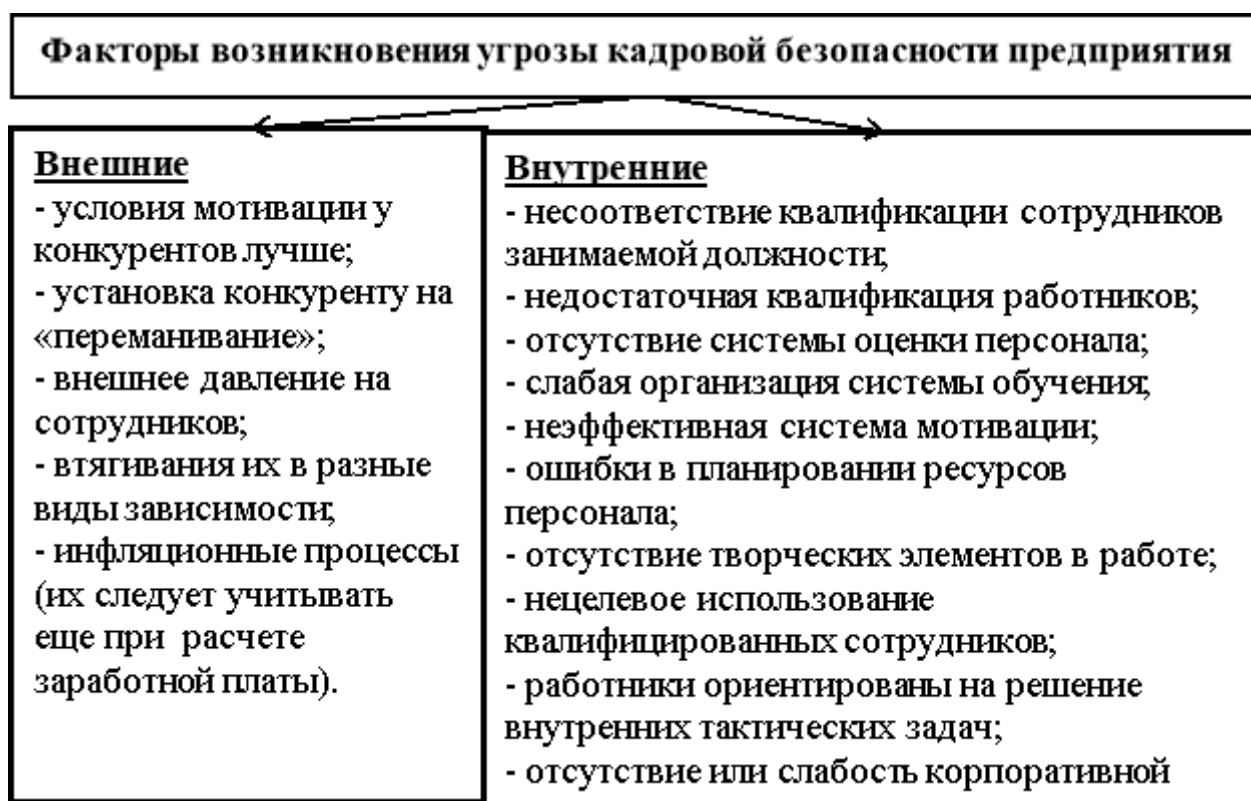


Рисунок 2 - Внутренние и внешние факторы возникновения угроз кадровой безопасности

Исходя, из внутренних и внешних факторов возникновения угроз кадровой безопасности можно определить направления кадровой работы предприятия.

Во-первых, определение потребностей в кадрах, как по количеству, так и по качеству.

Во-вторых, форм набора, отбора и найма.

В-третьих, повышение квалификации.

В-четвертых, развитие персонала.

В-пятых, создание условий для эффективного труда.

В-шестых, проявления стимулов к высокопроизводительному труду.

В-седьмых, пресечение поведения, нарушающее нормы поведения в организации, что может приводить к разглашению служебной, конфиденциальной информации, профтайны.

В-восьмых, повышение уровня образования персонала, это считается одним из важных факторов кадровой безопасности.

Перечисленные направления преобразуются в функции системы кадровой безопасности:

1. функция планирования, она заключается в необходимости разработать стратегию управления сотрудниками, разработать кадровую политику, постоянно анализировать кадрового потенциала предприятия, организовывать кадровое планирование и прогнозировать потребности в персонале предприятия.

2. функция по найму персонала и заключается она в организации набора сотрудников на должность в предприятии, необходимость в организации отбора и приема кандидатов (проведение собеседований и оценки по результатам), анализ и организация учета приема, перемещения, а также и увольнения сотрудников, ведение документации.

3. функция оценки, развития и обучения сотрудников, она заключается в обучении, в повышении квалификации, адаптация новых сотрудников, проведение таких мероприятий, которые позволят оценить персонал.

4. мотивация сотрудников, эта функция заключается в оплате труда, в разработке системы нематериального и возможно материального стимулирования сотрудников, особенно необходимо применять методы для морального поощрения сотрудников предприятия.

5. управление в области социального развития, заключается в том, что необходимо организовывать питание сотрудников во время рабочего дня,

6. обеспечение отдыха работникам и их семье, развивать физическую культуру у персонала и организовывать страхование в социальном плане.

7. правовое обеспечение управления кадрами, напрямую связано с решением правовых вопросов в области трудовых отношений.

8. информационное обеспечение, заключается в ведении статистики сотрудников, обеспечивать персонал необходимой для их работы научной, технической документацией.

9. обеспечение условий труда (включающий контроль за эргономикой места труда, охрану труда, охрану окружающей среды и др.) .

Таким образом, для обеспечения кадровой безопасности необходимо учитывать баланс материальных вложений в персонал с моральными; создавать безопасные условия труда; содействовать карьерному росту персонала; создать на предприятиях подразделения кадровой безопасности; осуществлять на каждом предприятии стратегическое кадровое планирование; осуществлять мероприятия по мотивации труда персонала.

Итак, обеспечение кадровой безопасности может гарантировать эффективную деятельность предприятия и высокий кадровый и производственный потенциал в перспективе.

1.2 Нормативно-правовое регулирование кадровой составляющей экономической безопасности предприятия

Нормативно-правовое регулирование кадровой составляющей экономической безопасности предприятия содержит различные законодательные акты, регулирующие трудовые и иные непосредственно связанные с ними отношения.

На самом высшем уровне находится Конституция РФ, в которой устанавливает приоритет общепризнанных принципов и норм международного права над российским трудовым законодательством.

Так статья 37 Конституция РФ декларирует, что [1]:

- Труд свободен.
- Каждый имеет право на труд в условиях, отвечающих требованиям безопасности и гигиены, на вознаграждение за труд без какой бы то ни было

дискриминации и не ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда, а также право на защиту от безработицы.

- Каждый имеет право на отдых. Работающему по трудовому договору гарантируются установленные федеральным законом продолжительность рабочего времени, выходные и праздничные дни, оплачиваемый ежегодный отпуск.

Далее на федеральном уровне выделим Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ). ТК является кодифицированным федеральным законом. Согласно статье 5 ТК РФ, «нормы трудового права, содержащиеся в иных федеральных законах, должны соответствовать ему» [2].

Закон РФ «О занятости населения в Российской Федерации» от 19.04.1991 N 1032-1 определяет правовые, экономические и организационные основы государственной политики содействия занятости населения, в том числе гарантии государства по реализации конституционных прав граждан РФ на труд и социальную защиту от безработицы [3].

ФЗ «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности» от 12.01.1996 N 10-ФЗ устанавливает правовые основы создания профсоюзов, их права и гарантии деятельности, регулирует отношения профсоюзов с органами государственной власти [4].

ФЗ «О социальной защите инвалидов», содержит статьи, предусматривающие гарантии трудовой занятости и обеспечения условий труда инвалидов (ст. 20 – 24) [5].

ФЗ «О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации» определяет правовое положение иностранных граждан в РФ, а также регулирует основы трудовой, предпринимательской и иной деятельности (ст. 13, 13.1, 14, 15, 18, 18.1, 32) [6].

Иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права:

- Указы Президента РФ.
- Правительства РФ.

- Нормативные правовые акты федеральных органов исполнительной власти.
- Нормативные правовые акты органов исполнительной власти субъектов РФ.
- Нормативные правовые акты органов местного самоуправления

Работодатели, за исключением работодателей - физических лиц, не являющихся индивидуальными предпринимателями, принимают локальные нормативные акты, в пределах своей компетенции (ст. 8 ТК РФ) [2].

Это [2]:

- штатное расписание (статья 15, 57 ТК РФ);
- правила внутреннего трудового распорядка (статьи 15, 21, 22, 68, 91, 100, 104, 108, 109, 111, 119, 137, 189, 190, 191, 227 ТК РФ);
- положение о защите и обработке персональных данных работников (пункт 8 статьи 86 ТК РФ);
- график отпусков (123 ТК РФ);
- положение об оплате труда (Раздел VI. ТК РФ)..

У работодателя могут быть и другие нормативные документы:

- коллективный договор;
- положение о премировании;
- положение о командировках;
- положение об отпусках;
- положение о делопроизводстве и архиве;
- положение об отделе;
- должностная инструкция;
- положение об охране труда;
- инструкция по охране труда и технике безопасности на производстве.

Административная и уголовная ответственность за нарушение законодательства о труде и об охране труда установлена соответственно статьями Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях (ст. 5.7,

5.27 – 5.34, 5.40, 5.42, 18.10, 18.13, 20.26) [7] и Уголовного кодекса Российской Федерации (ст. 143, 145, 145.1) [8].

При приеме на работу (до подписания трудового договора) работодатель обязан ознакомить работника под роспись с правилами внутреннего трудового распорядка и иными локальными нормативными актами, непосредственно связанными с трудовой деятельностью работника.

Дополнительными документами могут быть:

- санитарная книжка;
- справка о прохождении медицинского осмотра;
- индивидуальный номер налогоплательщика (при наличии);
- другие документы.

При заключении трудового договора впервые трудовая книжка и страховое свидетельство государственного пенсионного страхования оформляются работодателем.

1.3 Анализ и оценка кадровой составляющей экономической безопасности использования трудовых ресурсов

Прежде перейти к оценке кадровой составляющей экономической безопасности использования трудовых ресурсов рассмотрим анализ трудовых ресурсов и расчет основных показателей.

Трудовые ресурсы – это основной состав работников организации, выполняющих различные производственно-хозяйственные функции, характеризуется, численностью, структурой, рассматриваемыми как в статике, так и в динамике, профессиональной пригодностью, компетентностью [18].

Списочная численность трудовых ресурсов на определенную календарную дату включает всех работников, в т.ч. принятых с данной даты, и исключает всех уволенных, начиная с нее.

Не включаются в списочную численность и относятся к работникам не списочного состава внешние совместители, лица, привлеченные для разовых и

специальных работ, работающие на основе договоров гражданско-правового характера, направленные на учебу с отрывом от производства и некоторые другие [30].

Списочная численность трудовых ресурсов может рассматриваться как средняя величина за некоторый период месяц, квартал, год.

Коэффициент постоянства кадров, можно вычислить по следующей формуле:

$$K_{п.к.} = \frac{ЧП_{пост.}}{ЧП_{ср. год}}, \quad (1)$$

где

ЧП пост. – численность персонала, полностью отработавших за год;

ЧП ср.год.– среднесписочная численность персонала.

При расчёте среднесписочной численности сотрудников за календарный год показатель рассчитывается по специальной формуле, которая имеет следующий вид:

$$ЧП_{ср. год} = \frac{ЧП_{ср.январь} + ЧП_{ср.февраль} + \dots + ЧП_{ср.ноябрь} + ЧП_{ср.декабрь}}{12} \quad (2)$$

Как видно из приведённой формулы, годовая среднесписочная численность зависит от ежемесячных показателей, каждый из которых также должен быть рассчитан по следующей формуле:

$$ЧП_{ср.месяч.} = \frac{\text{численность сотрудников полностью отработавших месяц}}{\text{количество календарных дней}} \quad (3)$$

За норму берётся значение близкое к 0,7-0,8. Если показатель ниже, то это свидетельствует о частой смене кадрового состава, а постоянно высокий показатель близкий к единице, что состав не меняется, на предприятии нет притока «свежих» лиц.

Так как не все работники по тем или иным причинам ежедневно бывают на рабочем месте, истинную величину персонала в каждый момент характеризует его явочная численность.

На деле трудовые ресурсы не являются чем-то застывшим: они находятся в постоянном движении вследствие приема на работу одних и увольнения других работников.

Процесс обновления коллектива в результате выбытия части его членов и прихода новых называется сменяемостью (оборотом) кадров. Выбытие может быть обусловлено объективными и субъективными причинами, среди которых: биологические, производственные, социальные, личные, государственные [19]. Степень мобильности ЧР обусловлена следующими факторами: необходимостью смены работы, определяемой, (неудовлетворенностью заработной платой, климатом), желательностью нового места работы, обеспечивающего улучшение условий жизни труда, адаптацией в новых условиях, определяемой связанными с ней расходами, квалификацией, опытом, владением информацией о вакансиях и степенью ее достоверности.

По своим последствиям процесс движение трудовых ресурсов далеко не однозначен. Для уходящих работников позитивными моментами являются: ожидаемый рост доходов на новом месте, улучшение перспектив карьеры и т.д. В то же время они в период трудоустройства теряют заработную плату, непрерывный стаж работы в организации и связанные с ним льготы, несут затраты на поиск нового места, подвержены трудностям адаптации и риску потерять квалификацию и остаться без работы.

Для остающихся работников появляются новые возможности продвижения, дополнительной работы и заработка, но увеличиваются нагрузки, теряются привычные функциональные партнеры, изменяется социально-психологический климат.

Существует прямая связь между сроком пребывания человека в организации и результатами его труда, так как при наличии большого стажа он лучше знает тонкости места работы, а поэтому показывает более высокую результативность [16].

Высокий оборот кадров снижает укомплектованность рабочих мест исполнителями, снижает эффективность затрат на обучение, снижает производительность труда, и как результат вызывает экономические потери.

Статистика характеризует движение трудовых ресурсов относительными и абсолютными показателями оборота и текучести.

Излишний оборот называется текучестью кадров.

Текучесть связана с объективными и субъективными причинами. Нормальная текучесть кадров составляет до 5% в год.

Желательно определить следующие абсолютные показатели:

- а) численность сменившихся работников;
- б) численность работников проработавших за весь период (постоянство коллектива).

Итак, же с точки зрения экономической безопасности можно определить долю персонала, не имеющего нарушений трудовой дисциплины, можно определить как отношение численности персонала, не имеющего нарушений, к общей численности персонала предприятия. Чем выше этот показатель, тем меньше уровень отклонений от трудовой дисциплины.

Общая эффективность использования трудовых ресурсов предполагает обеспечение экономической и социальной эффективности.

Эффективность означает результативность. Экономическая эффективность – это получение больших результатов при тех же затратах или снижение затрат при получении того же результата [45].

В качестве критериев эффективности также могут использоваться: максимум прибыли; срок окупаемости затрат; минимум текущих затрат; размеры прироста доходов; минимизация издержек на выпуск продукции за счёт затрат на рабочую силу и др. [50]

Кроме затрат, при оценке экономической эффективности управления персоналом используется показатель эффекта. Использование человеческого потенциала является источником дополнительного результата от

производственной деятельности. Этот дополнительный результат и является эффектом, который может оцениваться следующими показателями:

- увеличения объема продаж/выпуска вследствие роста производительности труда (количественная составляющая эффекта);
- удовлетворённости трудом (эффект может проявиться в повышении производительности труда, снижения восстановительных затрат от текучести);
- относительной экономии средств при сокращении сроков обучения.

Социальная эффективность проявляется в виде:

- обеспечение персоналу благоприятных условий труда, достойной заработной платы, необходимых социальных услуги;
- развитие индивидуальных способностей сотрудников;
- возможности принимать решения, определять методику выполнения задания, графиков, интенсивности работы;

Последствия проектов совершенствования системы управления персоналом могут формироваться и за пределами организации, это формирование благоприятного имиджа организации, создание новых рабочих мест, стабильность занятости и пр.

Большое значение имеет взаимосвязь экономической и социальной эффективности совершенствования системы управления персоналом.

Социальную эффективность можно обеспечить только в случае эффективности самой организации, путем получения прибыли, это с одной стороны, с другой стороны – экономической эффективности можно добиться только в том случае, если сотрудники выполняют хорошо работу при наличии определённого уровня социальной эффективности.

Социальные результаты можно количественно оценить, хотя и косвенно путем, увеличения выпуска, повышения качества продукции, реализации трудового потенциала, уменьшение ущерба от текучести.

Общий экономический эффект можно рассматривать как результат производственной деятельности, как результат хозяйственной деятельности.

Часто для оценки эффективности применяется показатель эффективности затрат труда, в частности показатель производительности труда:

$$Пт = Оп/Т, \quad (4)$$

где

Оп – объём производственной продукции в течение определённого календарного периода (руб.),

Т – затраты труда (человеко-часы, человеко-дни, средняя списочная численность работников).

Этот показатель изменяется под влиянием многих факторов. Более обоснованные выводы об эффективности работ в области управления персоналом даёт подход к оценке через стоимость затрат предприятия на рабочую силу. На различных предприятиях стоимость единицы труда далеко не одинакова, поэтому можно рассчитать показатель, характеризующий объём продукции, приходящийся на 1 руб. затрат на рабочую силу (Ф) [23].

$$Ф = Оп / З; \quad (5)$$

Смысл понятия «социальной эффективности» управления персоналом можно выразить как развитие потенциала персонала организации, особенно управленческого.

Социальный эффект от управления персоналом должен выражать степень удовлетворенности потребностей персонала.

Для определения социального эффекта используют следующие показатели:

- заработная плата в сумме с социальными выплатами (услугами);
- степень удовлетворенности персонала жильем;
- текучесть кадров в организации;
- анализ структуры причин увольнения;
- показатель социальной напряженности в коллективе;
- интенсивность обучения, подготовки и переподготовки сотрудников;
- объем рацпредложений, внесенных работником.

Организационная эффективность – эффективность организации управления

персоналом и неотъемлемая часть социально-экономической эффективности управления персоналом.

Организационная эффективность должна выражать способность системы управления персоналом достижения заданной социально-экономической эффективности.

Организационный эффект должен выражать суть организационной эффективности организации управления персоналом. Следовательно, при определении организационного эффекта должна быть учтена степень организационной готовности данной системы к функционированию.

Эффективность системы управления персоналом должна учитывать все три компонента категории «эффективность»: экономическую, социальную и организационную.

Так же в качестве индикатора кадровой составляющей экономической безопасности, применяется профессионально-квалификационный уровень кадров, который оценивается с помощью экспертной оценки.

Каждой организации свойственна своя профессионально-квалификационная структура персонала. Она формируется под влиянием, как объективных факторов, так и требований, предъявляемых работниками к содержанию своего труда. Существуют методы, позволяющие оценочно определить профессионализм каждого сотрудника, подтвердить его квалификацию. Один из них – аттестация. При аттестации проводится оценка имеющихся знаний, практических навыков, личностных характеристик отдельно взятого сотрудника на основании имеющихся данных: личного дела, характеристики линейного руководителя с учётом результативности труда. После заполняется оценочный лист на каждого сотрудника. В завершении выводится экспертная оценка доли соответствующих требованиям предприятия профессионально-квалификационного уровня кадров, эталоном которой служит 100%.

В первой главе проведена систематизация теоретических основ кадровой составляющей экономической безопасности предприятия. Рассмотрены основные понятия, кадровая безопасность, является элементом экономической безопасности предприятий, направлена на установление таких трудовых и социокультурных отношений, обеспечивающих устойчивую, безубыточную деятельность предприятия.

Персонал является основой любой организации и состоит из отдельных работников, объединенных определенным образом и целенаправленно действующих для достижения целей предприятия, а также групповых и личных целей работников. Вместе с тем персонал это основной ресурс, который осуществляет действия по выпуску продукции, выполнению работ и оказанию услуг, используя для этого материальные, технологические, финансовые, информационные и иные ресурсы.

В настоящее время все острее возникает необходимость рассмотрения существующих методологических подходов и методик оценки эффективности управления персоналом в целом. Эффективность в использовании широкого арсенала методов в области управления персоналом должна учитывать экономическую, социальную и организационную эффективность.

2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ КАДРОВОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ГРУПИНВЕСТ»

2.1 Характеристика предприятия ООО «ГрупИнвест»

Общество с ограниченной ответственностью «ГрупИнвест» - производственное предприятие, занимающееся производством и реализацией автозапчастей для грузовой спецтехники: автотопливозаправщиков, автоцистерн, автоцистерн для перевозки питьевой воды, вакуумных машин, АКН, ПАРМ, АРОК, АНРВ, ТБМ, локомотивов и т.п. на базе автомобилей Урал, КамАЗ, ЗИЛ.

Юридический адрес: 454010, Челябинская область, город Челябинск, улица Гюго, 2, 8.

ООО «ГрупИнвест» имеет в собственности производственную базу, оснащенную современным оборудованием.

Компания создана в 2011 г. С 2011 по 2013 гг. компания занималась оптовой реализацией запчастей Урал.

С 2013 гг. предприятие построило новые производственные помещения и стало производить широкую номенклатуру.

С 2014 г. предприятие занимается изготовлением литейной оснастки, штампов и пресс-форм.

Предприятие осуществляет контроль на всех этапах производства, начиная с закупа сырья и заканчивая тщательной проверкой уже готовых изделий, что в купе с использованием современного оборудования обеспечивает высокое качество продукции. Вся продукция завода имеет сертификат соответствия Госстандарта России (ГОСТ Р). Предоставляется гарантия на запчасти и агрегаты.

Наличие собственного склада запасных частей с полной номенклатурой, более 3000 наименований, гарантирует быструю комплектацию заявок и поставку в кратчайшие сроки всего объёма заказа.

ООО «ГруппИнвест» предлагает самый широкий ассортимент запасных деталей и постоянное пополнение продукции. В ассортименте и номенклатуре выпускаемой продукции как мелкие расходные материалы: фильтры, гайки, подшипники, ремонтные комплекты и пр., так и целые узлы: насосы, лебедки, фары, рамы и т. д.

Предприятие обладает производственными мощностями, оснащенными высокотехнологичным современным оборудованием, собственным центром инженерных разработок и внутренним отделом технического контроля.

ООО «ГруппИнвест» закупает высококачественное сертифицированное сырье у проверенных поставщиков, тем самым, гарантируя надежность и долговечность запчастей.

Использование собственных разработок в области производства деталей и современных технических решений существенно повышает эффективность производственного процесса, увеличивает объемы выпускаемой продукции, уменьшает временные затраты, сохраняя уровень и качество изготовления на высоком уровне.

Выручка от реализации продукции (работ, услуг) для целей налогообложения определяется по факту отгрузки товаров (выполнению работ, услуг) и предъявлению покупателю (заказчику) расчетных документов.

Рассмотрим организационную структуру предприятия. В компании сложилась линейно - функциональная организационная структура. Управление осуществляется директором на основе единоначалия. Преимущество такой структуры управления заключается в простоте, надежности и экономичности.

Организационная структура организации ООО «ГруппИнвест» (рисунок в Приложении А) сложилась как неизбежный результат усложнения процесса управления. Особенность функциональной структуры заключается в том, что хотя и сохраняется единоначалие, но по отдельным функциям управления формируются специальные подразделения, работники которых обладают знаниями и навыками работы в данной области управления.

При данной организационной структуре управление осуществляется генеральным директором. Ему подчиняются главный инженер, имеющий в своем подчинении конструкторский отдел, отдел качества и цехи (основной и вспомогательный).

Стратегию и тактику управления осуществляет директор общества, который определяет:

- долговременные цели (планы), определяющие деятельность организации на перспективу (стратегические цели);
- технологии, с помощью которых реализуется достижение данных целей;
- ресурсы, которые будут использованы при достижении, поставленных целей;
- систему управления, обеспечивающую достижение стратегических целей, в том числе людей как основную составляющую часть системы управления.

Долговременной стратегической целью Общества является достижение конкурентных преимуществ, увеличение объемов продаж и сокращение издержек предприятия, расширение географии представительств.

Основными текущими (ориентированными на ближайшее будущее) целями являются: поиск новых рынков сбыта, более выгодных для сотрудничества поставщиков товара и транспортных посредников с более дешевыми тарифами, а также минимизировать остаток товара на складе.

Оценка взаимосвязи между функциональными стратегиями в области УЧР.

Все вопросы, связанные с кадровым управлением, относятся к компетенции отдела управления персоналом. Отдел на исследуемом предприятии функционирует по традиционной схеме и деятельность типична для предприятий промышленности. Все работники (их 2 чел.) отдела прямо подчинены руководителю отдела. Начальник отдела организует и обеспечивает деятельность в отделе; комплекзует отдел кадрами в пределах штатного расписания, проводит анализ укомплектованности штатов, качественного состава и движения кадров;

рассматривает заявления по кадровым вопросам. Также проводит итоговый анализ использования персонала.

Нормативно-правовое обеспечение деятельности

Основными документами, на основании которых общество образование и строит свою деятельность являются:

- Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 05.05.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2016), который определяет порядок реорганизации и ликвидации общества с ограниченной ответственностью.

- Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 05.05.2015) «Об обществах с ограниченной ответственностью» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.07.2015), определяющий основные положения об обществе с ограниченной ответственностью.

- Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 04.04.2015) устанавливает государственные гарантии трудовых прав и свобод граждан, создание благоприятных условий труда, защиту прав и интересов работников и работодателей.

- Налоговый кодекс РФ (часть 1) от 31.07.98 № 146-ФЗ (ред. от 22.07.2014 № 119-ФЗ).

- Налоговый кодекс РФ (часть 2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 22.07.2014 № 117-ФЗ).

- Федеральный закон № 128-ФЗ от 8 августа 2001 г. «О лицензировании отдельных видов деятельности».

Также деятельность предприятия регулируется Уставом ООО «ГрупИнвест», который определяет общие положения, цели и предмет деятельности, правовой статус общества, уставный капитал, права и обязанности участников, порядок выхода участника из общества, управление обществом и т.д.

2.2 Оценка эффективности использования трудовых ресурсов ООО «ГруппИнвест»

В современных экономических условиях экономическая безопасность не в меньшей степени зависит от количества работающих, так и от уровня их квалификации. В соответствии с Российским законодательством предприятия сами определяют общую численность работников, их профессиональный и квалификационный состав, утверждают штатное расписание.

Кадровая структура предприятия характеризуется соотношением различных категорий работников. В целях анализа структуры кадров определяется и сравнивается удельный вес каждой категории работников в общей среднесписочной численности персонала предприятия.

Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами определяется путём сопоставления фактической численности персонала по категориям и профессиям с плановой потребностью.

Анализ обеспеченности ООО «ГруппИнвест» трудовыми ресурсами (табл. 1).

Таблица 1 - Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами

Показатель	Числен-ть 2016 года		Процент обеспече-нности в 2016 году	Числен-ть 2017 года		Процент обеспече-нности в 2017 году	Числен-ть 2018 года		Процен-т обеспеч-енности в 2018 году
	план	факт		план	факт		план	факт	
Среднесписочная численность производственно го персонала	39	33	84,62	38	40	105,26	32	35	109,38
В том числе:	25	20	80	27	28	103,70	23	22	95,65
основные рабочие основного производства									
Из них: сварщики	6	5	83,33	7	9	128,57	4	6	150,00
слесари и фрезеровщики	12	9	75,00	12	12	100,00	7	9	128,57

раскройщики и рубщики	4	3	75,00	4	4	100,00	4	4	100,00
токари	3	3	100,00	3	3	100,00	3	3	100,00
Руководители	3	3	100,00	3	3	100,00	3	3	100,00
Специалисты	7	6	85,71	6	5	83,33	7	6	85,71
Служащие	4	4	100,00	4	4	100,00	4	4	100,00

Сравнив фактическое количество работников ООО «ГруппИнвест» по категориям с плановой потребностью, можно сказать следующее: 2016 г. плановая численность производственного персонала была выше фактической численности. А в 2017 и 2018 годы фактическая численность персонала производства выше плановой потребности.

Но в целом предприятие практически полностью обеспечено трудовыми ресурсами на протяжении анализируемого периода. Процент обеспеченности трудовыми ресурсами в 2018 году равен 109,38%, а в 2016 и 2017 годах соответственно 84,62% и 105%.

Также проанализирован качественный состав персонала по уровню квалификации (табл. 2):

Таблица 2 - Состав рабочих по уровню квалификации

Разряд рабочих	Тарифные коэффициенты	Численность рабочих на конец года, чел		
		2016 год	2017 год	2018 год
I	1	2	2	1
II	1,25	13	14	12
III	1,55	8	9	9
IV	1,74	2	1	
V	1,92		1	1
VI	2,72			
Итого		25	27	23
Средний тарифный разряд рабочих		2,4	2,44	2,47
Средний тарифный коэффициент		1,37	1,37	1,43

Судя по среднему тарифному разряду и среднему тарифному коэффициенту рабочих, рассчитанных по средневзвешенной арифметической, за последние три

года данные показатели практически не изменились. Незначительно увеличился средний тарифный коэффициент и средний тарифный разряд.

Квалификационный уровень работников во многом зависит от их возраста, стажа работы, образования и т.д. Поэтому в процессе анализа изучают изменения в составе рабочих по этим признакам (табл. 3).

Таблица 3 - Качественный состав рабочих ООО «ГруппИнвест»

Показатель	Численность основных рабочих на конец года			Удельный вес, %		
	2016 год	2017 год	2018 год	2016 год	2017 год	2018 год
Группы рабочих:						
По возрасту, лет:						
до 20	1	2	0	4,00	7,41	0,00
от 20 до 30	3	4	2	12,00	14,81	8,70
от 30 до 40	5	5	7	20,00	18,52	30,43
от 40 до 50	14	14	12	56,00	51,85	52,17
от 50 до 60	2	2	2	8,00	7,41	8,70
старше 60				0,00	0,00	0,00
Итого:	25	27	23	100	100	100
По образованию:						
незаконченное среднее	5	3	3	20	11,11	13,04
среднее, среднее специальное	18	18	17	72	66,67	64,0
высшее	2	6	3	8	22,22	23,08
Итого:	25	27	23	100	100,00	100,00
По трудовому стажу, лет: до 5	1	2	1	4	7,41	4,35
от 5 до 10	13	12	13	52	44,44	56,52
от 10 до 15	7	8	5	28	29,63	21,74
от 15 до 20	4	4	2	16	14,81	8,70
свыше 20			2	0		8,70
Итого:	25	27	23	100	100	100

На основании данных таблицы можно сказать, что наибольший удельный вес в общей численности персонала составляют рабочие в возрасте от 40 до 50 лет со средним или средним специальным образованием 64 % и имеющих стаж от 5 до 10 лет – 56,5 %.

Движение персонала за 2016-2018 год

Поскольку изменения качественного состава персонала происходят в результате его движения, то этому вопросу при анализе уделяется большое внимание (табл. 4).

Таблица 4- Данные о движении персонала ООО «ГруппИнвест»

Показатель	2016 год	2017 год	2018год
Численность ППП на начало года	33	40	35
Приняты на работу	7	4	4
Выбыли	4	11	7
В том числе:			
по собственному желанию	2	7	1
уволены за нарушение трудовой дисциплины	2	4	6
Численность работников не имеющих нарушений трудовой дисциплины	31	36	29
Численность работников проработавших более 1 года	26	36	31
Численность персонала на конец года	40	35	32
Доля персонала, не имеющая нарушений трудовой дисциплины	0,94	0,90	0,83
Среднесписочная численность персонала	36	36	32
Коэффициент оборота по приему работников	0,19	0,11	0,13
Коэффициент оборота по выбытию работников	0,06	0,19	0,03
Коэффициент текучести кадров	0,11	0,31	0,22
Коэффициент постоянства кадров	1,38	1,00	1,03

Коэффициент оборота по выбытию снизился в 2017 г. несколько повысился в 2018. Наиболее частые причины увольнения работников – за нарушения трудовой дисциплины.

Коэффициент текучести кадров в отчетном периоде снизился до 0,22 единиц.

Коэффициент постоянства кадров снизился в 2017 году и увеличился в 2018 году на 0,03 единицы.

Анализ использования фонда рабочего времени (ФРВ). Такой анализ проводится по каждой категории работников, по каждому производственному подразделению и в целом по предприятию (табл. 5).

ФРВ зависит от численности рабочих, количества отработанных дней одним рабочим и в среднем за год и средней продолжительности рабочего дня. Эту зависимость можно представить следующим образом [8]:

$$\text{ФРВ} = \text{ЧР} * \text{Д} * \text{П} \quad (6)$$

Таблица 5 - Использование ФРВ ООО «ГруппИнвест»

Показатель	Значение показателя		Изменение 2018 к 2017 году
	2017 год	2018 год	
Среднегодовая численность рабочих (ЧР)	40	35	-5
Отработано дней одним рабочим за год (Д)	207	182	-25
Отработано часов одним рабочим за год (Ч)	1697,4	1419,6	-277,8
Средняя продолжительность рабочего дня (П), ч	8,2	7,8	-0,4
Общий фонд рабочего времени (ФРВ), чел.-ч	67 896	49 686	-18210

Фонд рабочего времени в 2018 году по отношению к 2017 году сократился на 18210 часа, причём отработанное количество часов одним рабочим за год снизилось на 277,8 часов.

Проведём факторный анализ фонда рабочего времени рабочих:

ФРВ сократился в том числе за счёт изменения

а) численности рабочих

$$\Delta \text{ФРВ}_{\text{чр}} = (\text{ЧР}_1 - \text{ЧР}_0) * \text{Д}_0 * \text{П}_0 = (35 - 40) * 207 * 8,2 = -8487 \text{ ч.};$$

б) количества отработанных часов одним работником

$$\Delta \text{ФРВ}_{\text{д}} = \text{ЧР}_1 * (\text{Д}_1 - \text{Д}_0) * \text{П}_0 = 35 * (182 - 207) * 8,2 = -7175 \text{ ч.};$$

в) продолжительности рабочего дня

$$\Delta \text{ФРВ}_{\text{п}} = \text{ЧР}_1 * \text{Д}_1 - (\text{П}_1 - \text{П}_0) = 35 * 182 * (7,8 - 8,2) = -2548 \text{ ч.}$$

$$\text{Проверка: } -8487 \text{ ч.} + (-7175 \text{ ч.}) + (-2548 \text{ ч.}) = -18210 \text{ ч.}$$

Как видно из приведенных данных, предприятие использует имеющиеся трудовые ресурсы недостаточно полно. В среднем одним рабочим отработано 182 дней вместо 207, в силу чего целодневные потери рабочего времени на одного рабочего увеличились на 25 дней, а на всех – на 875 дней, или 6825 часов

Существенны и внутрисменные потери рабочего времени: за один день они составили 0,4 часа, а за все отработанные дни всеми рабочими – 2548 часа. Ситуация объяснима снижением объёма заказов и как следствие вынужденным простоями в месяцы, когда сезонный спрос на продукцию особенно низок.

Анализ эффективности труда персонала

Анализ производительности труда представлен в таблице 6.

Таблица 6 - Исходные данные для факторного анализа производительности труда

Показатель	Значение показателя		Изменение 2018 к 2017 году
	2017 год	2018 год	
Среднегодовая численность ППП	40	35	-5
В том числе рабочих	28	22	-6
Отработано дней одним рабочим за год (Д)	207	182	-25
Отработано часов всеми рабочими, ч	54 317	51 106	-3211
Средняя продолжительность рабочего дня, ч (П)	8,20	7,80	-0,40
Производство продукции в ценах базового периода, тыс. руб.	31500,00	21420,00	-10080,00
Выработка рабочего:			
среднегодовая, тыс. руб. (ГВ)	1125,00	973,64	-151,36
среднедневная, тыс. руб. (ДВ)	5,43	5,35	-0,09
среднечасовая, тыс. руб. (ЧВ)	0,66	0,69	0,02

Из данных таблицы видно, что среднегодовая выработка одного работника в 2018 году снизилась на 151,36 тыс.руб., в том числе за счет изменения следующих показателей:

$$\Delta ГВ_{1д} = \Delta Д * По * ЧВ_0 = (-25) * 7,8 * 0,69 = -133,74 \text{ руб.}$$

$$\Delta ГВ_{1п} = \Delta б * \Delta П * ЧВ_0 = 207 * (-0.4) * 0,69 = -56,79 \text{ руб.}$$

$$\Delta ГВ_{1чв} = \Delta б * Пб * \Delta ЧВ = 207 * 8,2 * 0,02 = 29,17 \text{ руб.}$$

Проверка: 151,36 руб.

Факторный анализ среднегодовой выработки работника представлен в таблице 7.

Таблица 7 - Факторный анализ среднегодовой выработки работника

Показатели	Изменение 2018 к 2017 году
б) количества отработанных дней одним рабочим за год	-133,74
в) продолжительности рабочего дня	-56,79
г) среднечасовой выработки рабочих	-229,17
ИТОГО	-151,36

Анализ использования фонда заработной платы представлен в таблице 8.

Таблица 8 - Исходные данные для анализа фонда заработной платы

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.
ФЗП, тыс. руб.	4 262,00	4 761,60	4536
В том числе:			
переменная часть	1345,5	1 428,48	1314,4
постоянная часть	2 916,50	3 333,12	3221,6
Объем производства продукции, тыс. руб.	27654	31 500,00	21 420,00
Индекс объема выпуска продукции		1,14	0,68

В ООО «ГрупИнвест» действует повременно-премиальная оплата труда, которая определяется месячным окладом либо умножением тарифной ставки на фактически отработанное время и премией при достижении работником хороших результатов.

Премии выплачиваются текущие и единовременные.

Текущее премирование осуществляется по итогам работы за месяц в случае достижения работником высоких производственных показателей при одновременном безупречном выполнении работником трудовых обязанностей, возложенных на него трудовым договором.

Под высокими производственными результатами понимается:

Для сварщиков, рубщиков – выполнение плановых показателей. План на месяц ежемесячно меняется, в зависимости от различных показателей.

Размер премии может достигать 100% заработной платы. Личный вклад каждого работника определяет начальник участка, прораб или мастер.

Для руководителей и специалистов премия может достигать 200% заработной платы. Размер премии определяет директор, в зависимости от

выполнения плановых показателей, за работу сданную точно в срок, или раньше срока и т.д.

Единовременное (разовое) премирование может осуществляться в отношении работников предприятия:

- По итогам успешной работы предприятия за год.
- За выполнение дополнительного объема работ.
- За качественное и оперативное выполнение особо важных заданий и особо срочных работ, разовых заданий руководства.

Рассчитаем абсолютное и относительное отклонение фактической величины фонда заработной платы от базового значения [19]:

$$\Delta \text{ФЗП } 2017 \text{ абс} = 4761,60 - 4262 = 499,60 \text{ тыс. руб.}$$

$$\Delta \text{ФЗП } 2018 \text{ абс} = 4536 - 4761,60 = -225,60 \text{ тыс. руб.}$$

$$\Delta \text{ФЗП } 2017 \text{ отн} = 4761,60 - (1345,5 * 1,14 + 2916,50) = 311,23 \text{ тыс. руб.}$$

$$\Delta \text{ФЗП } 2018 \text{ отн} = 4536 - (1428,48 * 0,68 + 3333,12) = 231,51 \text{ тыс. руб.}$$

По проведенным расчетам можно сказать, что в 2017 год ООО «ГруппИнвест» имело относительный перерасход по фонду заработной платы в размере 311,23 тыс. руб., в отчетном периоде перерасход до снизился до 231,51 тыс. руб. (табл. 9).

Таблица 9 - Исходные данные для анализа

Показатель	Значение показателя			Изменение 2017 к 2016 году	Изменение 2018 к 2017 году
	2016 год	2017 год	2018 год		
среднегодовая численность работников (ЧР)	32	33	35	1	7
количество отработанных дней одним работником за год (Д)	211	207	182	-4	-25
средняя продолжительность рабочего дня (П)	8	8,2	7,8	0	0
Зарплата одного работника:					
среднегодовая, тыс. руб. (ГЗП)	133,18	144,29	113,4	11,11	-30,89
среднедневная, тыс. руб. (ДЗП)	0,63	0,70	0,62	0,07	-0,07
среднечасовая, тыс. руб. (ЧЗП)	0,08	0,09	0,08	0,01	-0,005

Определим факторы абсолютного отклонения по фонду заработной платы (табл. 10):

Таблица 10 - Факторный анализ абсолютного отклонения по фонду заработной платы

Показатели	Изменение 2017 к 2016 году	Изменение 2018 к 2017 году
среднегодовой численности работников (ЧР)	133,18	1010,03
количества отработанных дней одним работником за год (Д)	-83,31	-697,05
средней продолжительности рабочего дня (П)	107,79	-247,54
среднечасовой зарплаты, тыс. руб. (ЧЗП)	342,15	-291
ИТОГО	499,60	-225,60

Изучим данные о среднем заработке работников, его изменении, а также факторы, определяющие его уровень:

Среднегодовая зарплата работника в 2017 году возросла на 11,11 тыс. руб., в отчетном периоде резко снизилась на 30,89 и составила 113,4 тыс. руб. (см. таблицу 11), в том числе за счет изменения:

Таблица 11 - Факторный анализ среднегодовой зарплаты на одного работника

Показатели	Изменение 2017 к 2016 году	Изменение 2018 к 2017 году
количества отработанных дней одним работником за год (Д)	-3,05	-15,60
средней продолжительности рабочего дня (П)	3,37	-6,19
среднечасовой зарплаты, тыс. руб. (ЧЗП)	10,37	-9,12
ИТОГО	11,11	-30,89

Среднедневная зарплата в 2017 году приняла значение 0,70 тыс. руб., в 2018 году – 0,62 тыс. руб., то есть произошло снижение (табл. 12).

Таблица 12 - Факторный анализ среднедневной заработной платы работника

Показатели	Изменение 2017 к 2016 году	Изменение 2018 к 2017 году
средней продолжительности рабочего дня (П)	0,0158	-0,034
среднечасовой зарплаты, тыс. руб. (ЧЗП)	0,05	-0,0039
ИТОГО	0,07	-0,07

Установим соответствие между темпами роста средней заработной платы и производительностью труда и определим сумму экономии или перерасхода фонда зарплаты в связи с изменением соотношений между темпами роста производительности труда и его оплаты (табл. 13).

Таблица 13 - Расчет экономических показателей

Показатели	Изменение 2017 к 2016 году	Изменение 2018 к 2017 году
Темп роста з/п	111,72	95,26
Темп роста производительности труда	113,92	68,00

Приведенные данные свидетельствуют о том, что в отчетном году темпы роста оплаты труда опережают темпы роста производительности труда.

Выявление резервов производительности

Определим резервы увеличения среднечасовой выработки на предприятии [18]:

$$P\uparrow ЧВ = ЧВв - ЧВф \quad (7)$$

где ЧВв ЧВф, - соответственно возможный и фактический уровень среднечасовой выработки.

$$P\uparrow ЧВ = 580 - 420 = 160 \text{ (руб.)}$$

При умножение резерва роста среднечасовой выработки на плановую продолжительность рабочего дня, получаем резерв роста среднедневной выработки.

$$P\uparrow ДВ = 160 * 8 = 1286 \text{ (руб.)}$$

Умножая этот резерв на планируемый фонд рабочего времени одного рабочего узнаем резерв роста среднегодовой выработки рабочих [9].

$$P\uparrow ГВ = 1286 * 211 = 271,42 \text{ (тыс. руб.)}$$

Резерв увеличения выпуска продукции за счет сокращения потерь рабочего времени — умножение потерь рабочего времени по вине предприятия на плановую среднечасовую выработку продукции [9]:

$$\Delta ВП = ПРВ * ЧВ0 \tag{8}$$

$$P\uparrow ВП = 0,16 * 10008 = 5803 \text{ тыс.руб.}$$

Резерв увеличения выпуска продукции - возможный прирост среднечасовой выработки умножить на планируемый фонд рабочего времени всех рабочих [9]:

$$P\uparrow ВП = P\uparrow ЧВ * Тв \tag{9}$$

$$P\uparrow ВП = 0,16 * 59080 = 9500 \text{ тыс. руб.}$$

2.3 Существующие проблемы кадровой составляющей экономической безопасности предприятия ООО «ГруппИнвест»

1. Рост незапланированных издержек (переделка, устранение брака, штрафные санкции за невыполненный вовремя договор), возникающих в том числе и вследствие человеческого фактора (ошибки, неточности, недостаток квалификации). Поэтому имеет смысл проанализировать эти потери, сделать выводы и необходимо найти метод, чтобы исключить или снизить до минимума эти незапланированные издержки (табл. 14).

Таблица 14 - Незапланированные издержки ООО «ГруппИнвест»

Потери, тыс. руб.	
год	сумма
2013	141 600,0
2014	105 400,0
2016	135 680,0

2017	106 370,0
2018	369 866,0

По итогам учёта незапланированных экономических потерь предприятия ООО «ГрупИнвест» за 2018 год предприятие «недосчиталось» 369866 рублей, а это очень большая цифра, причем во время экономического кризиса, когда предприятие ощутило резкий спад заказов на свою продукцию. Таким образом, постоянные издержки пополнились немалой суммой издержек на переделку брака, опять полученной в ответ на низкую квалификацию некоторых работников (рис. 3).

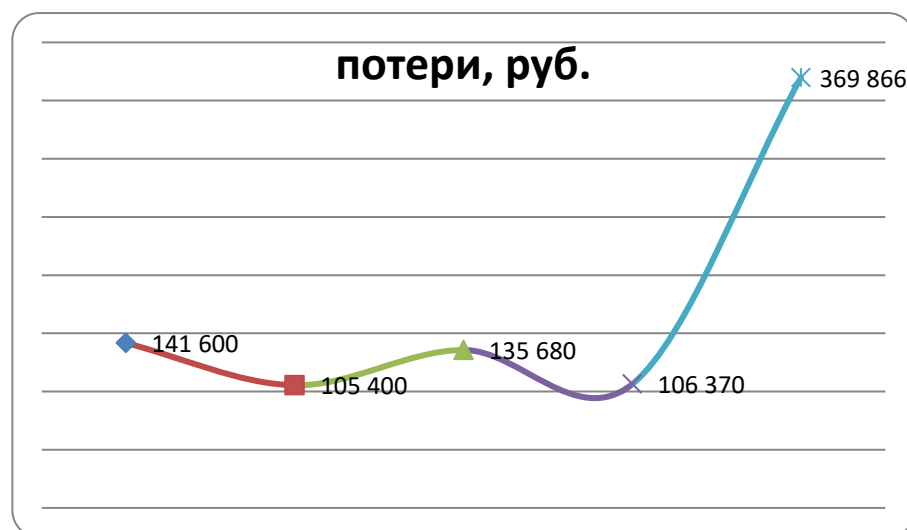


Рисунок 3 – Незапланированные издержки ООО «ГрупИнвест», руб.

Основные причины потерь следующие:

- нарушение технологии изготовления, переделка брака;
- неправильно рассчитанные сроки сдачи работ;
- применение материалов неудовлетворительного качества;
- изготовление изделия без получения предоплаты с последующим отказом от изделия.

Основные виновные потерь наказывались лишением премии, штрафными санкциями, часть работников была уволена за несоответствие занимаемой

должности, но неуклонно растущие цифры потерь показывают, что эти меры оказались неэффективны.

На основании данных таблицы построим график потерь предприятия ООО «ГруппИнвест» с примерным расчетом ожидаемого тренда, при отсутствии конкретных действий направленных на решение проблемы, с целью сокращения непредвиденных издержек, другими словами направленных на повышение прибыли, и соответственно рентабельности выпускаемой продукции.

2. Второй актуальной проблемой предприятия является отсутствие грамотной, нацеленной на результат команды менеджеров по продажам и отсутствие системы мотивации.

В 2016 году заработная плата менеджеров носила повременно-премиальный характер, премия выплачивалась по итогам выполнения плана, равная сумма всем менеджерам, большую часть продаж выполнял один менеджер, премию получал весь отдел.

В 2017 году система оплаты труда менеджеров по продажам состояла на фиксированной части (оклада равный минимальному размеру оплаты труда) и переменной части, определяемой в установленном проценте каждому менеджеру – 1% от фактического объема продаж.

Значительное снижение объёмов продаж 2018 года руководство компании видит не только в условиях финансово-экономического кризиса в стране, но и в недобросовестной работе менеджеров. Известно два случая, когда менеджеры пропустили участие в тендерах, выиграть в которых предприятие имело очень большие шансы, так как полностью соответствовало всем требованиям. Сумма потерь 2760 тыс.руб. Кроме того трудно поддаётся расчётам сумма неполученной прибыли в результате неэффективной работы.

3. В процессе изучения деятельности ООО «ГруппИнвест» выяснилось, что единственным документом, регламентирующим работу предприятия в целом и его некоторых подразделений является Устав предприятия. В организации не разработаны положения об отделах и должностные инструкции. Отсутствие этих

документов является недопустимым упущением в организации управления предприятием и негативно сказывается как на деятельности аппарата управления, так и на результатах деятельности организации в целом. Решение этого вопроса прямо повлияет на повышение эффективности управления, станет залогом успешной деятельности предприятия в целом.

Во второй главе ВКР проведен анализ и оценка текущего состояния кадровой составляющей экономической безопасности предприятия, который показал, что среднесписочная численность предприятия в 2018 году снизилась на 8,7% по отношению к 2017 году. Анализ обеспеченности ООО «ГруппИнвест» трудовыми ресурсами выявил, что в 2017 и 2018 году – фактическая численность персонала производства выше плановой потребности. Поэтому процент обеспеченности ООО «ГруппИнвест» трудовыми ресурсами в 2017 году равен 105,26, а в 2018 году 109,38. Наибольший удельный вес в общей численности персонала составляют рабочие в возрасте от 20 до 30 лет с средним или средним специальным образованием и имеющий стаж 5-10 лет.

Коэффициент оборота по приему работников имеет тенденцию к снижению и по итогам к 2018 году 0,03. Коэффициент оборота по выбытию работников имеет обратную тенденцию – к увеличению. Наиболее частые причины увольнения работников – по собственному желанию и по соглашению сторон.

Коэффициент текучести кадров в отчетном периоде снизился до 0,09 единиц. Коэффициент постоянства кадров за три анализируемых периода увеличился практически не менялся.

Анализ использования фонда рабочего времени показал, что на анализируемом предприятии фонд рабочего времени в 2018 году по сравнению с 2017 снизился на 3211 часа. Общие потери рабочего времени по итогам 2018 года по сравнению с 2017 составили -10008 часа. Большая часть потерь рабочего времени по инициативе администрации.

Анализ производительности труда позволил выявить, что среднегодовая выработка одного работника в отчетном периоде снизилась на 389,38 тыс. руб.

Анализ использования фонда заработной платы показал, что на 2017 год ООО «ГрупИнвест» имело относительную экономию по фонду заработной платы в размере 311,23 тыс. руб., а в отчетном периоде 2018 г. относительный перерасход 231 тыс.руб. Среднегодовая зарплата работника в отчетном периоде резко снизилась до 113,4 тыс. руб.

В отчётном периоде темпы роста оплаты труда опережают темпы роста производительности труда. Более высокие темпы роста оплаты труда по сравнению с темпами роста производительности труда способствовали в отчетном году перерасходу фонда зарплаты в размере 1436,4 тыс. руб.

В целом можно сделать вывод, что предприятие использует имеющиеся трудовые ресурсы не эффективно, имеются резервы скрытые резервы повышения уровня производительности труда и увеличения выпуска продукции

Выделены проблемы кадровой составляющей экономической безопасности предприятия ООО «ГрупИнвест», эти проблемы оказывают существенное влияние на эффективность работы предприятия. Именно поэтому направить действия на решение проблем и, следовательно, на повышение эффективности функционирования организации и повышение экономической безопасности.

3 РАЗРАБОТКА И ОЦЕНКА НАПРАВЛЕНИЙ ПО УЛУЧШЕНИЮ КАДРОВОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ООО «ГРУПИНВЕСТ»

3.1 Рекомендации по улучшению кадровой составляющей экономической безопасности ООО «Группинвест»

Первая рекомендация - связана совершенствованием материального стимулирования по результатам труда.

Разработаем Положение об оплате труда сотрудников отдела сбыта с определением размеров конкретных ее составляющих, примерная форма Положения об оплате труда сотрудников отдела сбыта с определением размеров конкретных ее составляющих в Приложение Б.

Положение содержит:

- Основные принципы оплаты труда
- Структура заработной платы
- Оклад
- Персональная надбавка
- Процентная часть заработной платы
- Заключительный раздел

Предлагаем денежное вознаграждение менеджеров разделить на 2 части: постоянной части и переменной части.

Постоянная часть определяется должностью работника согласно штатному расписанию (в данной организации она равна мин. оплате труда 12 тыс.руб).

Переменная часть зависит от результатов работы самого работника.

$$ДВ = Збаз + Пер, \quad (10)$$

где

ДВ — суммарное денежное вознаграждение работника по итогам месяца;

Збаз — постоянная часть согласно штатному расписанию;

Пер — переменная (премиальная) часть вознаграждения.

Постоянная часть складывается из базового оклада согласно штатному расписанию и надбавки за категорию.

Базовая заработная плата сотрудника вычисляется по формуле:

$$З_{\text{баз}} = \text{Обаз} + \text{Над}, \quad (11)$$

где

З_{баз} — базовая зарплата сотрудника;

Обаз — базовый оклад;

Над — надбавка за категорию.

Значения Над приведены в таблице 15.

Таблица 15 - Надбавки за категорию

Категория	Размер надбавки к базовому окладу (руб.)
Менеджер	4500
Старший менеджер	6500

Переменная часть денежного вознаграждения состоит из комиссионных за личный объем продаж (выручки) и бонусов за перевыполнение плана отдела.

Процент комиссионного вознаграждения зависит от объема личных продаж (выручки) и возрастает с ростом этого объема. Конкретные значения прогрессивной шкалы комиссионных приведены в таблице 16.

Таблица 16 - Шкала комиссионных

Объем продаж (оплаты)	% комиссии	Максимальный объем продаж (тыс.руб.)	Максимальные комиссионные
до 299 т.р.	0,9%	299	2,691
300 - 599 т.р.	1,0%	599	5,990
600 - 699 т.р.	1,1%	699	7,689
700 - 799 т.р.	1,2%	799	9,588
800 - 899 т.р.	1,3%	899	11,687
900 - 999 т.р.	1,4%	999	13,986
1000 - 1199 т.р.	1,5%	1199	17,985
1200 - 1399 т.р.	1,6%	1399	22,384
1400 - 1599 т.р.	1,7%	1599	27,183
1600 - 1799 т.р.	1,8%	1799	32,382
1800 - 1999 т.р.	1,9%	1999	37,981
2000 - 2299 т.р.	2,0%	2299	45,980
2300 - и более	2,1%	2300	48,300

Бонус (премия) выплачивается за перевыполнение квартального плана, установленного отделу продаж. Размер бонуса равен 2% (двум процентам) от общей суммы выручки, полученной отделом за квартал сверх плана.

Сумма премии выделяется на весь отдел и делится между сотрудниками отдела в следующих пропорциях:

- 20% выделяется на премиальные выплаты менеджеров;
- 80% выделяется на премиальные выплаты старшим менеджерам.

Премиальные выплаты каждому менеджеру определяются начальником отдела сбыта с учетом следующих показателей:

- Объемы личных продаж (выручки);
- Объемы дебиторской задолженности;

Например, установить штрафные санкции по просроченной дебиторской задолженности в процентах ко всем просроченным платежам на конец периода (не более месяца).

- Премировать отсутствие у менеджера просроченной дебиторской задолженности на конец месяца существенным бонусом.
- Премировать положительную динамику по сокращению просроченной дебиторской задолженности. Например, платить % от суммы, на которую дебиторка сокращена по сравнению с прошлым периодом.
- Количества новых клиентов (заключенных договоров);

Например, Премирование за каждого нового клиента в % от продаж новому клиенту в течение первых трех отгрузок. Фиксированный бонус за привлечение нового клиента при условии, что его заказ не ниже установленной величины.

- Внедрение и использование новых методов работы;
- Инициативность;
- Положительная тенденция в росте продаж.
- Предлагаем ввести коэффициенты повышения (снижения) переменной части вознаграждения

Повышение или снижение переменной части денежного вознаграждения зависят:

От выполнения условий договора по предоплате:

Приход денег от 0 до 7 дня — 150%.

От выполнения условий договора с отсрочкой платежа до 14 дней:

Приход денег от 0 до 7 дня — 150%;

Приход денег от 8 до 14 дня — 110%;

Приход денег от 15 до 21 дня — 100%;

Приход денег от 22 до 35 дня — 90%;

Приход денег от 36 до 51 дня — 80%;

Приход денег от 52 дня и более — 50%.

От выполнения условий договора с отсрочкой платежа более 14 дней (N — число дней договора):

Приход денег от 0 до 7 дня — 150%;

Приход денег от 8 до 14 дня — 110%;

Приход денег от 15 до N дня — 100%;

Приход денег от N+1 до N+7 дня — 90%;

Приход денег от N+8 до N+21 дня — 80%;

Приход денег от N+22 до N+37 дня — 70%;

Приход денег от N+38 и более — 40%.

От выполнения условий договора на реализацию:

Приход денег от 0 до 7 дня — 150%;

Приход денег от 8 до 14 дня — 110%;

Приход денег от 15 до 30 дня — 100%;

Приход денег от 31 до 60 дня — 90%;

Приход денег от 61 дня и более — 50%.

Надбавки (снижения) применяются к каждой конкретной партии, удовлетворяющей вышеуказанным условиям.

Расчет комиссионных производится следующим образом:

- Определяется общая сумма выручки (объема продаж) менеджера в расчетном месяце — Овыр;
- В соответствии с получившейся суммой определяется процент комиссии — Ком% по таблице комиссионных, в зависимости от значения Овыр;
- Определяется общая сумма выручки с учетом надбавки (снижения) по условиям договоров = Орасч;
- Определяется сумма комиссионных:

$$\text{Ском} = \text{Орасч} \cdot \text{Ком}\% \quad (12)$$

Данная рекомендация не является затратной и входит в функционал менеджеров по персоналу.

Эффект, который может быть получен можно выразить в минимальном плановом приросте продаж, если объём продаж в 2018 году 21 420 тыс.руб.

Рост продаж составит от 2%. Минимальный плановый прирост продаж 428 тыс.руб.

Вторая рекомендация связана с использование гибких графиков для менеджеров по сбыту.

Так как предприятие работает с различными регионами РФ, и часто не совпадают часовые пояса, то предлагаем в качестве решения проблем опозданий или нарушений использовать гибкий график рабочего дня для менеджеров по сбыту. В соответствии со ст. 102 ТК РФ, при работе в режиме гибкого рабочего времени начало, окончание или общая продолжительность рабочего дня (смены) определяется по соглашению сторон [2]. Однако при этом работодатель должен обеспечить отработку работником суммарного количества рабочих часов в течение соответствующих учетных периодов (рабочего дня, недели, месяца и других).

Режим гибкого рабочего времени является формой организации труда, при которой для отдельных работников или коллективов структурных подразделений организации допускается (в определенных пределах) саморегулирование начала,

окончания и общей продолжительности рабочего дня. Самое главное, что если данный режим рабочего времени установлен только для конкретного сотрудника (или для части сотрудников), то, соответственно, это должно быть отражено в его трудовом договоре.

Режим гибкого рабочего времени может устанавливаться работнику как при приеме его на работу, так и впоследствии, как на определенный срок, так и без каких-либо ограничений по сроку.

Составными элементами режима гибкого рабочего времени являются:

- «переменное (гибкое) время» в начале и конце рабочего дня (смены), в пределах которого работник вправе начинать и заканчивать работу по своему усмотрению;

- «фиксированное время» – время обязательного присутствия на работе всех работающих по режиму в данном подразделении предприятия (причем по значимости и продолжительности – это основная часть рабочего дня);

- «перерыв для питания и отдыха», который не включается в рабочее время и обычно разделяет фиксированное время на две примерно равные части;

- «продолжительность (тип) учетного периода», определяющая календарное время (день, неделя, декада, месяц и т.д.), в течение которого каждым работником должна быть отработана установленная законодательством норма рабочих часов.

Достоинствами рассматриваемого режима является то, что его применение обеспечивает более экономное использование рабочего времени, повышает эффективность труда, улучшает социально-психологическую обстановку в коллективе, способствует более слаженной его работе.

Причем, как отмечается специалистами, более экономное использование рабочего времени происходит благодаря следующему:

- исключаются потери времени, поскольку при жестком графике работы отлучка работника с рабочего места влечет утрату рабочего времени, а при скользящем графике работы это время не пропадает, так как работник все равно

должен будет его отработать;

- исключаются случаи опозданий на работу и преждевременного ухода с нее;

- практически исключается привлечение к сверхурочным работам.

При социально-экономической оценке эффективности режима ГРВ рекомендуется учитывать факторы:

- экономию фонда рабочего времени за счет ликвидации опозданий, кратковременных отпусков с разрешения администрации, а также уменьшение случаев невыходов на работу по личным мотивам;
- повышение производительности труда и качества работы за счет наиболее эффективного использования периодов максимальной работоспособности в течение рабочего дня;
- сокращение непроизводительных затрат рабочего времени в периоды «вынужденного простоя» по техническим и производственным причинам;
- сокращение работы в сверхурочные часы;
- уменьшение потерь рабочего времени, связанного с временной нетрудоспособностью;
- улучшение социально-психологического климата в производственном коллективе;
- уменьшение текучести кадров из-за неудовлетворенности трудом, связанной с условиями и режимом труда;
- улучшение использования структуры затрат свободного времени.

Обязательным условием внедрения «гибких» режимов времени является этап изучения общественного мнения членов трудового коллектива путем проведения социологического опроса до его внедрения и после с целью разработки комплекса организационно-технических и социально-экономических мероприятий.

Данная рекомендация не является затратной и входит в функционал менеджеров по персоналу.

Эффект, который может быть получен можно выразить в минимальном плановом приросте продаж, если объём продаж в 2018 году 21 420 тыс.руб.

Рост продаж составит от 1%.

Минимальный плановый прирост продаж 210 тыс.руб.

Третья группа рекомендаций связана с обучением и повышением квалификации персонала.

В первую очередь предлагается направить менеджеров по продажам на тренинг «Технология эффективных продаж».

Тренинг «Технология эффективных продаж» проводится в городе Челябинске. Длительность 3 дня (24 академических часа).

Цель программы: Проработка технологий продаж на рынке, повышение личной эффективности менеджеров и специалистов по продажам, освоение навыков эффективных продаж.

Формат проведения: Информационные блоки, практические упражнения, работа в малых группах.

В результате обучения каждый участник:

- получит навыки проведения торговых переговоров и техники увеличения продаж;
- повысит личную организованность и собранность;
- научится планировать и вести «холодные продажи» (телефонные переговоры);
- научится влиять на собеседника в нужном для фирмы направлении;
- научится выявлять индивидуальные ресурсы уверенного поведения.
- научится работать с эмоциями и будет готов к работе в нестандартных ситуациях.

В тренинг входит более 10 ролевых игр и командных упражнений.

Стоимость 10 500 рублей с каждого участника.

Затраты на прохождение тремя менеджерами тренингов «Технология эффективных продаж», включая командировочные расходы составят $(10500*3) + (2400*3) = 38\,700$ руб.

Рассчитаем экономическую эффективность от обучения менеджеров.

По отзывам различных компаний, прошедших обучение, после посещения тренингов рост продаж составит от 2% до 10% [12].

Объём продаж в 2018 году 21 420 тыс.руб.

Минимальный плановый прирост продаж 428 тыс.руб.

Повышение квалификации производственных рабочих. Повышение их квалификации повлечет за собой снижение % брака, увеличение производительности труда, следовательно, снизятся потери предприятия и вырастет прибыль.

Для того чтобы привлечь работников к обучению, необходимо их стимулировать: если после обучения процент брака и переработок снизится до допустимых 2-5%, то рабочим соответственно будет повышен размер тарифа.

В год намечен курс обучения, который составляет 36 часов. Проводить данные курсы обучения будут более опытные и квалифицированные сотрудники предприятия (4 чел.).

Затраты на дополнительную оплату обучающим сотрудникам составят (в том случае, если достигнут результат по снижению неоправданных потерь в производстве продукции до 2-5%): 8 тыс. руб. (за курс в 36 часов)*4 чел. * 1 курс = 32 тыс. руб.

Кроме того, руководством выделен фонд дополнительных премий (на год) в размере 200 тыс. руб. на стимулирование рабочих за сокращение брака и выполнение плана.

При этом предполагается, что экономические потери, которые в 2019 г. прогнозируются в размере 446 284 руб., сократятся в результате проведенных мероприятий до 10%.

Дополнительная прибыль составит: $446284 - (446284*90\%) = 401\,656$ руб.

Четвертая рекомендация связана с оптимизацией организационной структуры.

Предлагаем введение в организационную структуру технолога.

Предполагается, что контроль за чётким выполнением технологии снизит незапланированные издержки и процент брака.

Инженеру – технологу устанавливается повременно-премиальная система оплаты труда с окладом 17 тыс. руб., премия (до 50%) назначается на основании приказа директора предприятия в зависимости от результатов выполненной работы.

Произведем расчет экономической эффективности от внедрения квалифицированного инженера-технолога, при прочих равных условиях:

Расчет расходов на заработную плату за год:

$$\text{ЗП} = 17\,000 * 12 = 204\,000 \text{ руб.}$$

Отчисления ФСС составляет $(30 + 0,8)\%$ от общего фонда заработной платы рассчитывается по формуле:

$$\text{ФСС} = 204\,000 * 30,8\% = 62\,832 \text{ руб.}$$

По анализу экономических потерь в 2018 году предприятие понесло потери в размере 369 866 руб., из них из-за отсутствия квалифицированного инженера-технолога. Предполагается, что вследствие введения в организационную структуру инженера-технолога данные потери сократятся на 70%, т.е. приблизительно на 259 000 руб. а, следовательно, на 111 тыс. руб. увеличится прибыль предприятия.

Затраты, понесенные вследствие найма новой штатной единицы 204 тыс. руб., можно считать оправданными, т.к. они меньше, чем ожидаемый эффект от данного мероприятия 259 тыс. руб.

Предлагаем сокращение штатных единиц. Так как плановая потребность в персонале превышает фактическую численность, рекомендуется сокращение двух человек.

Сокращение 2-х человек, одного фрезеровщика и одного слесаря, так как

количество фрезеровщиков и сварщиков превышает плановую потребность.

Рекомендуется сокращение рабочих с наиболее низкой квалификацией.

Средняя заработная плата фрезеровщика 18000 рублей, средняя заработная плата слесаря 17800 рублей.

При увольнении работника в связи с сокращением численности или штата работников организации ему выплачивается выходное пособие в размере среднего месячного заработка (ст. 178 ТК РФ) [2]. За работником также сохраняется средний месячный заработок на период трудоустройства, но не свыше двух месяцев со дня увольнения (с зачетом выходного пособия).

Таким образом, сумма выплат при увольнении, составит: $(17800+18000)*2 = 71600$ рублей.

Таким образом, в результате увольнения сотрудников происходит экономия ФОТ $= (18000+17800)*12 - 71600 = 358\ 000$ рублей.

Пятая рекомендация направлена на приведение в соответствие должностных инструкций для работников предприятия, с четким указанием полномочий, ответственности, трудовых функций, целей, прав, обязанностей. С учетом профстандартов.

На обязательность применения профстандартов указывает ст. 195.3 ТК РФ, гласящая, что использовать профстандарт необходимо, если требования к определенной квалификации установлены законами, нормативными актами [2].

П. 2 постановления Правительства РФ «Об особенностях применения профессиональных стандартов...» от 27.06.2016 № 584 установил, что приведение внутренней документации в соответствие с принятыми ПС должно быть реализовано до начала 2020 года [7].

Внедрение на предприятии профстандарта подразумевает целый ряд мероприятий:

1. Изучение штатного расписания с целью выявления должностей, которые надлежит привести в соответствие с профстандартом.

2. Создание комиссии, которая будет обладать полномочиями по

внедрению профстандартов.

3. Издание соответствующего распоряжения, содержащего:

- состав уполномоченной комиссии;
- план-график мероприятий, проводимых в компании;
- сроки исполнения;
- ответственных лиц.

3. Изучение необходимого профстандарта.

4. Составление списка людей, которые подпадают под действие стандарта.

5. Уведомление соответствующих работников о предстоящих изменениях, а также мероприятиях, которые будут проведены.

6. Проверка уровня знаний таких сотрудников. Допустимо это делать несколькими способами:

- путем создания специальной аттестационной комиссии, обладающей достаточными знаниями в необходимых областях;
- либо при помощи специализированных учебных центров.

7. Приведение документов в соответствие с действующим профстандартом.

Ими могут быть:

- должностные инструкции;
- трудовые соглашения;
- различные локальные нормативно-правовые акты предприятия.

8. Обеспечение свободного доступа к информации о внедрении профстандарта во всей ее полноте, а также создание особой консультационной группы.

9. Ознакомление всех сотрудников с произошедшими изменениями.

В связи с тем, что в ООО «ГрупИнвест» практически отсутствуют положения о должностях или какие-либо должностные инструкции, разработка подобных документов на данном предприятии является важным направлением повышения эффективности управления предприятием. Необходимость разработки положений о должностях обусловлена тем, что такие документы позволяют:

- поддерживать рациональную технологию управления в организации, включая порядок выполнения и взаимосвязь управленческих работ;
- точно определять обязанности, права и ответственность каждого работника, в том числе фиксировать взаимные обязательства руководителей и подчиненных;
- регламентировать разделение и организацию управленческого труда на предприятии;
- формировать требования к соответствующим должностям с целью рационального подбора, расстановки, использования и оценки кадров.

Разработку положений о должностях на ООО «ГрупИнвест» следует осуществлять в отношении всех категорий руководителей специалистов и служащих. Разработку должностных положений следует проводить под общим контролем генерального директора ООО «ГрупИнвест». Должностные положения лимитных руководителей и руководителей функциональных служб утверждаются непосредственно генеральным директором. А должностные положения для остальных управленческих работников могут быть утверждены руководителями соответствующих служб и отделов.

Следует отметить, что разработка Положений о должностях и должностных инструкций, учитывая все предложенные разделы, является не простой задачей; здесь необходимы специальные знания, опыт и навыки в этой области. Для разработки этих документов руководству ООО «ГрупИнвест» можно было бы заключить договор со специалистами кадровых агентств для квалифицированного выполнения данной работы. Стоимость аналогичной услуги специалистов в данной области 26 000 рублей. Решение проблемы таким путем позволило бы в более быстрое время получить нужный предприятию документ, не отвлекая от основной работы специалистов самого предприятия на его разработку. Такой подход может также служить одним из путей повышения эффективности управления предприятием.

Шестая рекомендация разработка процедуры проведения аттестации и оценки персонала.

На сегодняшний день аттестация становится одним из ключевых моментов общей оценки деятельности любой организации. Она решает свои специфические задачи, а именно – проблему повышения качества работы, а также улучшения качества и объёмов знаний сотрудников организации о реализуемой продукции.

Руководителям организации надлежит объяснить персоналу, что аттестация является своеобразным *ключом к построению эффективной схемы мотивации* для каждой должности и призвана учитывать различные аспекты деятельности каждого сотрудника, такие как «размер» должности, результаты труда и компетенции должности. Эффективная мотивационная схема для должности теперь включает в себя не только оклад в соответствии с разрядом, «размером» должности и ее компетенциями, но и надбавку за выполнение стандартов и премию по результатам работы всей организации, в случае успешно пройденной аттестации.

Аттестация не стоит особняком от еще одного важного аспекта управления персоналом – *обучения*. Задача – построить эффективную систему обучения, гибко изменить программу обучения с учетом результатов аттестационных мероприятий.

У аттестации совсем недавно появилась еще одна важная миссия – *выявить кадровый резерв* для всей иерархии должностей в компании, а также будущих управленцев — менеджеров, способных и готовых в определенный момент занять ключевые управленческие позиции.

Итак, перейдем к разработке оценки персонала ООО «Группинвест».

Требования к персоналу, рассмотрим его на примере сбытового персонала

Выделим 7 факторов, влияющих на эффективность работу сотрудников. Они подразделяются на 3 группы: «знания и навыки» и «личные показатели», объем продаж:

«Знания и навыки»

1. Знание продукции. Оценивается знание ассортимента организации, особенностей продукции, знание смежных товарных групп, сопутствующих товаров.
2. Навыки продаж и работы с клиентом. Оценивается клиентоориентированность, навыки установления контакта, определения потребностей клиента, презентации товара с точки зрения его полезных свойств, преодоления сомнений и возражений, знание конкурентных преимуществ компании, способность найти выход из сложных, нестандартных ситуаций.
3. Знание правовых основ сбытовой политики. Оценивается знание нормативных документов, регламентирующих работу менеджера и возможность применить знания на практике: правильные действия в случае возврата, замены, расчетов с покупателем, оформления документов.

«Личные показатели»

4. Профессиональный рост. Оценивается повышение своего профессионального уровня, готовность обучаться, узнавать больше, постоянное самосовершенствование, активное стремление улучшать свою работу
5. Качество обслуживания. Оценивается количество замечаний к работе продавца, поступивших от клиентов, конфликтных ситуаций с клиентами.
6. Соблюдение трудовой дисциплины. Оценивается количество нарушений трудовой дисциплины: как часто сотрудник отсутствует на рабочем месте, количество опозданий, отказов выйти работать не в свою смену.

«Экономический показатель»

7. Объем продаж - основной критерий оценки эффективности работы менеджера.

Цели оценки

1. Присвоение индивидуального профессионального коэффициента (приведение размера оклада в соответствие с профессиональным уровнем);
2. Подтверждение, либо изменение должностной категории;
3. Формирование кадрового резерва;
4. Выделение «лучших» для выплаты установленных надбавок к окладу;

5. Усиление мотивации на профессиональный рост.

После ознакомления с целями проводившейся аттестации предлагаем обратиться непосредственно к самой процедуре комплексной оценки.

1. Подготовительный этап

Менеджер по персоналу ООО «Группинвест» должен предупредить работников о проведении аттестации за 2 месяца до ее начала, поэтому у сотрудников есть возможность подготовиться заранее.

В ходе подготовительных работ подробно прописывается значение каждого фактора на каждом отрезке оценочной шкалы. По нашему мнению, это одна из самых важных составляющих подготовительного процесса. Фактически, разрабатываются стандарты деятельности сотрудника. Это позволяет свести к минимуму субъективизм в оценках, а также добиться единства критериев оценки для всех членов экспертной комиссии.

Также, каждому фактору присваивается удельный вес, который характеризует его значимость для компании в настоящий момент относительно других факторов. Удельные веса определяются методом экспертной оценки. Веса, естественно, могут меняться в соответствии с изменениями в приоритетах фирмы и в требованиях к сотрудникам.

Когда определены конкретные сроки проведения аттестации, менеджер по управлению персоналом готовит соответствующий приказ.

1. График проведения аттестации.
2. Состав экспертной (аттестационной) комиссии.
3. Процедура аттестации.
4. Описание факторов и оценочная шкала.
5. Бланк «Отчета о работе сотрудника».

2. Процедура оценки

Предлагается проводить процедуру оценки персонала в три этапа с помощью следующих методов:

1. Анализ результатов работы за аттестационный период.

2. Профессиональные тесты
3. Аттестационное интервью

1. Анализ результатов работы за аттестационный период.

Работа по анализу деятельности сотрудника в аттестационный период в основном ложится на плечи его непосредственного руководителя. Он должен заполнить специальную форму «Отчет о работе сотрудника» (приложение В), с которой знакомятся все члены аттестационной комиссии.

2. Профессиональные тесты.

Вопросники состоят из 50-ти вопросов, касающихся характеристик продаваемой продукции. На каждый из вопросов предлагалось 3-5 вариантов ответов, из которых нужно было выбрать один правильный. На основании количества правильных ответов присваивается определенная должностная категория.

Подобный вопросник на знание продукции может быть без труда составлен специалистом отдела персонала любой компании. Вопросники можно рекомендовать к использованию, для оценки уровня подготовки сотрудника и сегодня, но они уже не являются единственным методом аттестации. Данные тесты являются проработанной стороной аттестации в исследуемой фирме, поэтому в ВКР не представлены.

3. Аттестационное интервью.

Надо особенно отметить, что аттестационное интервью, разработанное и предлагаемое к внедрению в ООО «Группинвест» – это своего рода изюминка, центральное звено комплексной оценки персонала.

Его разработка оптимизирует процесс оценки персонала, что значительно скажется на её результатах. В ходе аттестационного интервью каждый из перечисленных 7 факторов оценивается по 5-балльной шкале. Оценки умышленно предлагается давать качественные («неприемлемо», «слабо», «приемлемо»/удовлетворительно, «хорошо», «отлично»/«превосходно»), а не

количественные («1», «2», и т.д.), чтобы не возникало ассоциаций со школьными оценками и не было желания сужать диапазон оценок.

Члены комиссии (они же эксперты) задают вопросы и проставляют в «Аттестационном листе» (Приложение Г) оценки по факторам из группы факторов «знания и навыки». Каждый эксперт оценивает те факторы, которые он может оценить в силу своей области работы и профессиональной подготовки.

По факторам из группы факторов «личные показатели» руководитель подразделения представляет заполненный «Отчет о работе сотрудника», который также обсуждается на заседании комиссии и служит основой при проставлении оценок по «личным показателям».

По каждому аттестуемому заполняется сводный аттестационный лист. В сводный лист по каждому фактору вписываются взвешенные оценки (т.е. оценка, умноженная на вес), проставленные каждым экспертом, а по ним – среднее арифметическое. Полученные оценки суммируются, получается итоговая оценка, попадающая в интервал от 1 до 5. Это и есть профессиональный коэффициент аттестуемого сотрудника.

3. Работа с результатами

Результаты оценки в обязательном порядке доводятся до сведения оцениваемых сотрудников. Эта работа возлагается на их непосредственных руководителей. По профессиональным коэффициентам сотрудники ранжируются, получившие наивысшие профессиональные коэффициенты получают почетное звание «Лучший сотрудник компании по итогам года) и ежемесячную надбавку к окладу.

По итогам аттестации формируется кадровый резерв. В соответствии с политикой компании, сотрудники, включенные в кадровый резерв, являются первыми кандидатами на вакантные должности в других подразделениях компании.

Если говорить о недостатках данной оценочной процедуры можно выделить следующие:

1. Процедура затратная, т.к. в ней принимают участие не самые низкооплачиваемые специалисты. Выход – максимально формализовать процедуру, делать акцент на подготовительной работе, с тем, чтобы само заседание экспертной комиссии занимало минимум времени.
2. Аттестационное интервью вызывает стресс у сотрудников, т.к. общение сразу с пятью сотрудниками из руководства – ситуация для них необычная. Выход – готовить к этому заранее, мотивировать их с точки зрения выгоды, которую они получают в случае успешного прохождения интервью.

Расчет затрат на проведение аттестации.

В нашем случае при внедрении аттестации присутствуют текущие (систематические 4 раз в год) затраты на проведение аттестации. Численность аттестационной комиссии составляет 5 человек. Средняя зарплата сотрудника составляет 15 500 рублей в месяц. Количество рабочих дней в месяце в среднем равно 21. Средняя продолжительность рабочего дня – 8 часов, следовательно, в одном месяце примерно 168 рабочих часов. Исходя из этого, можно рассчитать стоимость 1 часа работы, который будет равен $15500/168 = 92$ рубль/час.

Зная стоимость одного часа работы сотрудника, можно рассчитать, сколько средств будет потрачено на оплату труда во время аттестации. На заполнение работником аттестационного листа дается 0,5 часа, для 28 человек торгового персонала это будет 14 часов. Руководитель предприятия должен заполнить все 28 аттестационных листов, на, что также уйдет 14 часов. Собеседование займет примерно 20 минут на каждого человека, для 28 человек:

$20*28=560$ минут, или 9,3 часа.

Также, следует учесть, что руководитель предприятия входит в состав аттестационной комиссии, поэтому необходимо добавить затраты на оплату его труда во время проведения собеседования + 9,3 часа.

Секретарю аттестационной комиссии (менеджер по персоналу) будет оплачен полный рабочий день. Средняя зарплата специалиста составляет 14 000 рублей в месяц, исходя из этого, рассчитаем стоимость 1 дня работы:

$14\ 000/21 = 667$ рублей.

Следовательно, затраты на оплату труда аттестационной комиссии будут равны: $(14+14+9,3+9,3)*92+667 = 4\ 954$ рублей.

Затраты на типографские и канцелярские затраты примерно составят 1 000 руб. Итого затраты на 4 аттестации в год составят ориентировочно 20 тыс. руб.

Седьмая рекомендация связана с внедрением мероприятий по сплочению коллектива, формирование организационной культуры.

Психологический климат в коллективе является одним из важнейших условий повышения эффективности. Устойчивый психологический климат характеризуется стабильностью коллектива и удовольствием, с которым люди ходят на работу.

Комфортный психологический климат - это обстановка, когда все заняты интересным для себя делом, каждый знает свое место в иерархии организации и доволен им, когда компетенции сотрудников не пересекаются и, следовательно, не возникают острые разногласия, в организации существует атмосфера взаимопомощи.

Немалую роль в поддержании благоприятного микроклимата в коллективе играет организационная культура. Организационная культура существует, независимо от того, применяются ли специальные методы ее формирования руководством предприятия, однако в таком случае, организационная культура может оказывать демотивирующее воздействие на сотрудников, нейтрализовать воздействие мотивирующих факторов. Между тем, организационная культура может быть сформирована, и существуют методы ее поддержания и укрепления. Формирование организационной культуры сегодня является одним из важнейших элементов системы стимулирования персонала.

Основные методы формирования и поддержания организационной культуры, которые могут быть использованы на ООО «Груинвест»:

1. Поведение руководителя. Безусловно, руководителю следует начать с себя. Давно доказано, что люди лучше всего усваивают новые для себя образцы

поведения через подражание. Руководитель должен стать примером, ролевой моделью, показывая пример такого отношения к делу, такого поведения, которые предполагается закрепить и развить у подчиненных.

2. Заявления, призывы, декларации руководства. Нельзя забывать, что для закрепления желательных трудовых ценностей и образцов поведения большое значение имеет обращение не только к разуму, но и к эмоциям, к лучшим чувствам работников: «Мы должны стать первыми!», «Высочайшее качество — это залог нашей победы над конкурентами!», «В нашей организации работают лучшие специалисты!», «Этот год станет переломным для нашей компании».

3. Реакция руководства на поведение работников в критических ситуациях. Культивируемое в организации отношение к людям, к их ошибкам особенно ярко проявляется в критических ситуациях.

4. Организационные традиции и порядки. Организационная культура закрепляется и транслируется в традициях и порядках, действующих в организации.

5. Широкое внедрение корпоративной символики.

В рамках работы был разработан кодекс корпоративной культуры для ООО «Грпинвест», представленный в Приложении Д. В нем изложены этические нормы и правила поведения, рассчитаны затраты (затраты посчитаны в первой рекомендации – соцпакет). Кодекс корпоративной этики будет определять нравственные нормы и правила, а также содержать рекомендации по поведению работников, их взаимоотношениям. Положения кодекса следует учитывать при осуществлении процедур принятия решений, включая процессы подготовки управленческих решений.

Составим ориентировочную смету затрат на внедрение мероприятий по сплочению коллектива, формирование организационной культуры., табл.17.

Таблица 17 - Смета затрат на внедрение мероприятий по сплочению коллектива, формирование организационной культуры

Направления	Сумма, руб.
Введение награды – «Лучший работник месяца/года» 15000 тыс. руб. в месяц одному сотруднику *12 = 180 000 тыс. руб. 25000 тыс. руб. премия за год одному сотруднику	205 000
Корпоративные мероприятия: (Корпоративный Новый год для сотрудников; Корпоративный Новый год для детей сотрудников; День основания»; Международный женский день 8 Марта)	200 000
Итого	405 000

В заключении все рекомендации по улучшению кадровой составляющей экономической безопасности на предприятии ООО «ГрупИнвест» сведем в план-проект (таблица 18).

Таблица 18 План-проект рекомендаций по улучшению кадровой составляющей экономической безопасности на предприятии ООО «ГрупИнвест»

Рекомендация	Срок исполнения	Ответственный руководитель	Исполнитель
1. Провести аудит действующих регламентирующих документов оплаты труда (Положение об условиях оплаты труда от 21.06.2015; Положение об условиях оплаты труда работников аппарата управления и специалистов от 18.08.2016; Положение о премировании от 5.10.2016), зафиксировать все несоответствия, подготовить замечания и исправления.	15.05.2019	Гл.бухгалтер	Начальник отдела кадров, экономист
1.1. Разработать единый документ-положение об оплате труда, зафиксировать условия выдачи премиальной части, зафиксировать все показатели эффективности. Утвердить, ознакомить персонал.	15.07.2019	Гл.бухгалтер	Начальник отдела кадров, экономист
2. Оптимизировать, согласовать и утвердить оргструктуру и штатное расписание, упорядочить иерархию должностей	30.05.2019	Директор	Начальник отдела кадров
3. Составить график обучения персонала	15.06.2019	Директор	Начальник отдела кадров

4. Внедрить новую систему использования гибких графиков для отдела сбыта	20.06.2019	Гл.бухгалтер	Начальник отдела кадров, Руководитель службы сбыта
5. Разработать положения по подразделениям, разработать должностные инструкции для каждого сотрудника (на базе утвержденных положений) с учетом профстандартов	30.06.2019	Руководители подразделений	Начальник отдела кадров Руководители подразделений
6. Создать аттестационную комиссию и рассматривать результаты (через 5 месяцев после утверждения новых должностных инструкций)	16.12.2019	Гл.бухгалтер	Начальник отдела кадров, Члены аттестационной комиссии
7. Предусмотреть мероприятия по сплочению коллектива, формирования организационной культуры	Постоянно	Гл.бухгалтер	Начальник отдела кадров, Руководители подразделений

3.2 Оценка экономической эффективности от реализации рекомендаций по улучшению кадровой составляющей экономической безопасности ООО «Групинвест»

Если учесть все затраты, которые, как предполагается, понесет предприятие в связи с реализацией разработанного комплекса рекомендаций по улучшению кадровой составляющей экономической безопасности, получим следующие статьи затрат, табл.19.

Таблица 19 - Затраты на рекомендации по улучшению кадровой составляющей экономической безопасности

Наименование рекомендации	Затраты, тыс.руб.	Эффект, тыс. руб.
1. Разработка положения об оплате труда	В рамках работы менеджеров по персоналу	428 (2% от объема продаж)
2. Внедрение новой системы использования гибких графиков для отдела сбыта	В рамках работы менеджеров по персоналу	210 (1% от объема продаж)
3. Обучение персонала		428 (2% от объема продаж)
Менеджеров по сбыту	38,7	
Производственных рабочих	32	+
Премияльный фонд на стимулирование рабочих за	200	402

сокращение брака и выполнение плана		(сокращение потерь от брака)
3. Оптимизация оргструктуры Введение в штат инженера-технолога	204	259 тыс. руб. (сокращение потерь) экономия ФОТ
Затраты связанные с увольнением	71,6	358
5. Разработка должностных инструкций с учетом профстандартов	26	н/д
6. Работа аттестационной комиссии	20	н/д
7. Мероприятия по сплочению коллектива, формирования организационной культуры	405	428 (2% от объема продаж)
ИТОГО	997,3	2303

Итого сумма затраты на рекомендации по улучшению кадровой составляющей экономической безопасности может составить 997,3 тыс.руб.

Прогнозный эффект можно ожидать не менее 2303 тыс.руб.

Таким образом, можно спрогнозировать отчет о финансовых результатах с учетом и без учета реализации разработанного комплекса мероприятий (табл. 20).

Таблица 20 - Прогнозный отчет о финансовых результатах с учетом и без учета реализации разработанного комплекса мероприятий

Показатель		2018 г.	Без учета реализации мероприятий	С учетом реализации мероприятий	Изменение
наименование	код				
Выручка	2010	21 420	21 634	22 734	1 100
Себестоимость продаж	2120	13 995	14 135	14 339	204
Валовая прибыль (убыток)	2100	7 425	7 499	8 395	896
Коммерческие расходы	2210	174	175,74	177	2
Управленческие расходы	2220	2 748	2 775	2 803	28
Прибыль(убыток) от продаж	2200	4 503	4 548	5 414	866
Проценты к получению	2320				0
Проценты к уплате	2330				0
Прочие доходы	2340				0
Прочие расходы	2350				0
Прибыль(убыток) до налогообложения	2300	4 503	4 548	5 414	866
Текущий налог на прибыль	2410	901	909,606	1 083	173
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421				0
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430				0

Изменение отложенных налоговых активов	2450				0
Прочее	2460				0
Чистая прибыль (убыток)	2400	3 602	3 638	4 331	693

При условии реализации разработанного комплекса мероприятий прогнозируется увеличение выручки на 1 100 тыс. руб. (рис. 4).

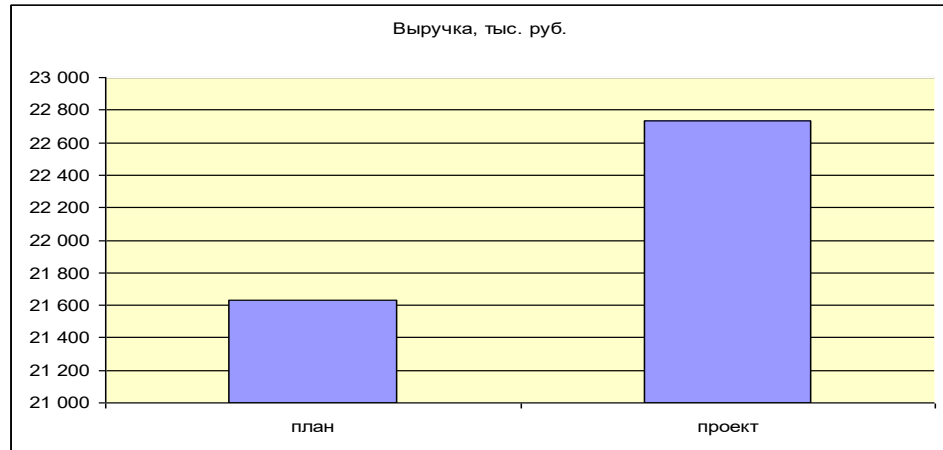


Рисунок 4 – Изменение выручки, тыс. руб.

Прибыль от продаж увеличится на 866 тыс. руб., чистая прибыль увеличится на 693 тыс. руб. (рис. 5).

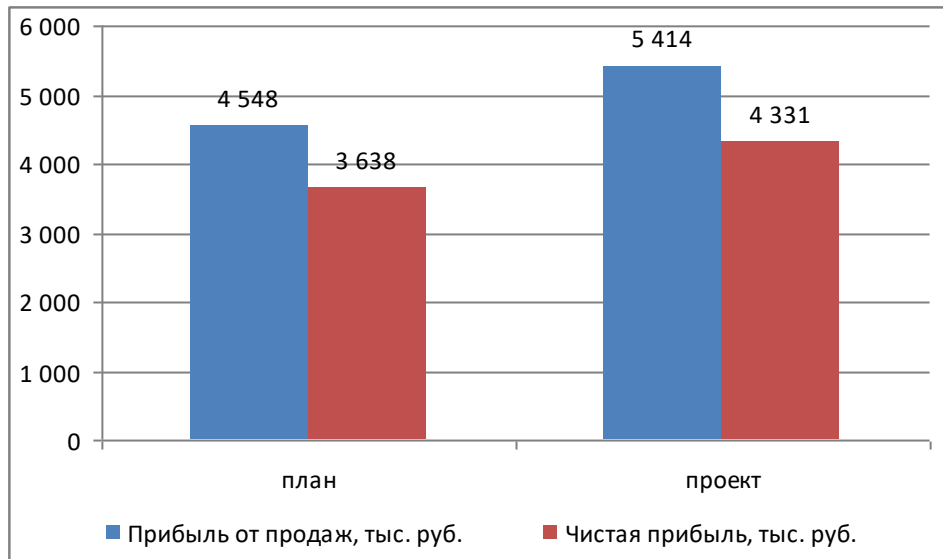


Рисунок 5 – Изменение прибыли от продаж и чистой прибыли, тыс. руб.

Также прогнозируется увеличение рентабельности продаж на 2,8% (рис. 6).

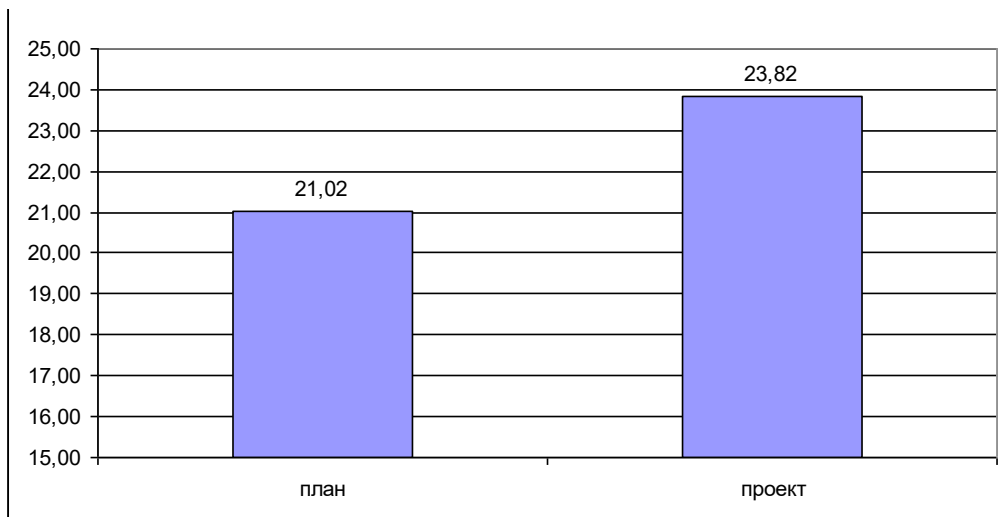


Рисунок 6 – Изменение рентабельности продаж, %

Таблица - Кадровая составляющая экономической составляющей (прогноз)

Показатель, характеризующий составляющую	2018год	2019 год (прогноз)	Рекомендуемое значение
Численность ПП на начало года	35	34	
Приняты на работу	4	3	
Выбыли	7	2	
В том числе:	1	1	
по собственному желанию			
уволены за нарушение трудовой дисциплины	6	1	
Численность работников не имеющих нарушений трудовой дисциплины	29	33	
Численность работников проработавших более 1 года	31	31	
Доля персонала, не имеющая нарушений трудовой дисциплины	0,83	0,97	Значение близкое к 0,9.
Среднесписочная численность персонала	32	34	
Коэффициент оборота по приему работников	0,13	0,09	
Коэффициент оборота по выбытию работников	0,03	0,03	
Коэффициент текучести кадров	0,22	0,06	
Коэффициент постоянства кадров	1,03	1,10	Приемлемым значением является 0,8.
Профессионально-квалификационный уровень кадров	Не проводилась	Будет проводиться на основании аттестации	Эталон – 100%

В результате проведенной прогнозно-аналитической оценки проекта было определено, что экономический эффект от предлагаемых для реализации на предприятии мероприятий (рост объёма продаж, сокращение экономических потерь от переработки, брака и др. причин) превышает вложенные в реализацию комплекса мероприятий затраты. Данный вывод позволяет рекомендовать разработанные мероприятия для реализации на предприятии ООО «ГруппИнвест».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе ВКР проведен анализ кадровой составляющей экономической безопасности предприятия, и разработка направлений по ее улучшению на примере ООО «ГрупИнвест».

Любая организация создается для выполнения каких-либо целей и нуждается в управлении, а от того насколько эффективно работает персонал, и зависит достижение поставленных задач.

Работа менеджеров по управлению трудовыми ресурсами направлена на создание необходимого человеческого потенциала организации, приведение кадровых возможностей организации в соответствие с кадровыми потребностями. Для этого менеджеры должны продумать меры по формированию персонального состава организации, поддержанию работоспособности персонала и развитию кадрового потенциала.

Управление трудовыми ресурсами, как и любым сложным процессом, невозможно без использования необходимых для этого инструментов: взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности в соответствии с требованиями производства.

В ВКР проведен анализ использования трудовых ресурсов, который показал, что среднесписочная численность предприятия в 2018 году снизилась на 8,7% по отношению к 2017 году.

Анализ обеспеченности ООО «ГрупИнвест» трудовыми ресурсами выявил, что в 2017 и 2018 году – фактическая численность персонала производства выше плановой потребности. Поэтому процент обеспеченности ООО «ГрупИнвест» трудовыми ресурсами в 2017 году равен 105,26, а в 2018 году 109,38.

Наибольший удельный вес в общей численности персонала составляют рабочие в возрасте от 20 до 30 лет с средним или средним специальным образованием и имеющий стаж 5-10 лет.

Коэффициент оборота по приему работников имеет тенденцию к снижению и по итогам к 2018 году 0,03.

Коэффициент оборота по выбытию работников имеет обратную тенденцию – к увеличению. Наиболее частые причины увольнения работников – по собственному желанию и по соглашению сторон.

Коэффициент текучести кадров в отчетном периоде снизился до 0,09 единиц.

Коэффициент постоянства кадров за три анализируемых периода увеличился практически не менялся.

Анализ использования фонда рабочего времени показал, что на анализируемом предприятии фонд рабочего времени в 2018 году по сравнению с 2017 снизился на 3211 часа.

Общие потери рабочего времени по итогам 2018 года по сравнению с 2017 составили -10008 часа. Большая часть потерь рабочего времени по инициативе администрации.

Анализ производительности труда позволил выявить, что среднегодовая выработка одного работника в отчетном периоде снизилась на 389,38 тыс. руб.

Анализ использования фонда заработной платы показал, что на 2017 год ООО «ГруппИнвест имело относительную экономию по фонду заработной платы в размере 311,23 тыс. руб., а в отчетном периоде 2018 г. относительный перерасход 231 тыс.руб.

Среднегодовая зарплата работника в отчетном периоде резко снизилась до 113,4 тыс. руб.

В отчётном периоде темпы роста оплаты труда опережают темпы роста производительности труда. Более высокие темпы роста оплаты труда по сравнению с темпами роста производительности труда способствовали в отчетном году перерасходу фонда зарплаты в размере 1436,4 тыс. руб.

В целом можно сделать вывод, что предприятие использует имеющиеся трудовые ресурсы не эффективно, имеются резервы скрытые резервы повышения уровня производительности труда и увеличения выпуска продукции

Резерв увеличения выпуска продукции за счет сокращения потерь рабочего времени по вине администрации составил 5803 тыс.руб. Резерв увеличения выпуска продукции за счёт повышения производительности труда составил 9500 тыс. руб.

По результатам проведенного анализа деятельности ООО «ГруппИнвест» разработан комплекс мероприятий по управлению трудовыми ресурсами:

- обучение и развитие персонала;
- сокращение штатных единиц;
- введение новой системы оплаты труда;
- ведение должности технолога.

Установлено, что предложенные обоснованные комплексные решения при условии их реализации позволят повысить эффективность не только системы управления трудовыми ресурсами, но и эффективность деятельности предприятия.

При условии реализации разработанного комплекса мероприятий прогнозируется увеличение выручки на 1100 тыс. руб. Прибыль от продаж увеличится на 866 тыс. руб., чистая прибыль увеличится на 693 тыс. руб. Также прогнозируется увеличение рентабельности продаж на 2,8%.

Таким образом, можно рекомендовать разработанные мероприятия для реализации на предприятии ООО «ГруппИнвест».

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Правовые акты

1. Конституция Российской Федерации: (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2017 N 6-ФКЗ, от 30.12.2017 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ) // СПС КонсультантПлюс.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ [электронный ресурс] / Опубликовано на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.consultant.ru>
3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ [электронный ресурс]/ Опубликовано на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.consultant.ru>
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 02.05.2015) (с изм. и доп., вступающими в силу с 01.01.2019) [электронный ресурс]/ Опубликовано на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.
5. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью»: принят Гос. Думой 14.01.1998 № 14-ФЗ (ред. от 06.04.2018) [электронный ресурс]/ Опубликовано на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.
6. Закон РФ от 21.07.1993 № 5485-1 (ред. от 29.07.2018) "О государственной тайне" [электронный ресурс]/ Опубликовано на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.consultant.ru>
7. Федеральный закон "О коммерческой тайне" от 29.07.2004 N 98-ФЗ (последняя редакция) [электронный ресурс]/ Опубликовано на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.consultant.ru>

8. Федеральный закон "О персональных данных" от 27.07.2006 N 152-ФЗ (последняя редакция) [электронный ресурс]/ Опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.consultant.ru>
9. Федеральный закон "Об информации, информационных технологиях и о защите информации" от 27.07.2006 N 149-ФЗ (последняя редакция) [электронный ресурс]/ Опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.consultant.ru>
10. Федеральный закон «О лицензировании отдельных видов деятельности» № 128-ФЗ от 8 августа 2001 г. [электронный ресурс]/ Опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.consultant.ru>
11. Постановление Правительства РФ «Об особенностях применения профессиональных стандартов...» от 27.06.2016 № 584 [электронный ресурс]/ Опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.consultant.ru>

Книги и журналы

12. Армстронг, М. Основы менеджмента: учеб. пособие. - Ростов-на-Дону: «Феникс», 2017. – 512с.
13. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: учебник для ВУЗов. – 3-е изд., перераб. и доп / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2017. – 560с.
14. Балковская, Т.З., Голикова, И.В. Социально-психологические и организационные основы управления персоналом / Т.З. Балковская, И.В. Голикова. – Хабаровск: РИЦ ХГАЭП, 2017. – 192с.
15. Баттрик, Р. Техника принятия эффективных управленческих решений. / пер. с англ., под ред. В.Н. Фунтова / Р. Баттрик. – СПб.: Питер, 2017. – 286с.
16. Бишоп, С., Тейлор, Д. Тренинг изменений в организации / С. Бишоп, Д. Тейлор. – СПб.: Питер, 2016. – 384с.
17. Беляцкий, Н.П. и др. Техника работы менеджера: учебное пособие / Н.П. Беляцкий. – М.: Новое знание, 2016. – 372с.

- 18.Бойков, И.Н. Современные персонал-технологии / И.Н. Бойков. – М.: Инфра-М, 2019. – 178с.
- 19.Бороненкова, С.А. Управленческий анализ: учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2018. – 386с.
- 20.Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала / В.Р. Веснин. – М.: Гардарики, 2018. – 495с.
- 21.Волков, И.П. Руководителю о человеческом факторе: социально-психологический практикум / И.П. Волков. – М.: ПрофОбрИзд, 2017. – 427с.
- 22.Гительмахер, Р.Б. Восприятие руководителя подчиненными / Р.Б. Гительмахер. – М.: Феникс, 2017. – 290с.
- 23.Дафт, Ричард. Л. Менеджмент / Пер. с англ. В. Вольского, С. Жильцова, Д. Раевского. – СПб.: Питер, 2017. – 348с.
- 24.Добреньков, В.И., Кравченко, А.И. Методы социологического исследования: учебник / В.И. Добреньков, А.И. Кравченко. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 768с.
- 25.Журавлев, А.Л., Рубахин В.Ф., Шорин В.Г. Индивидуальный стиль руководства производственным коллективом. – М.: Экономика, 2016. – 458с.
- 26.Карташова, Л.В. Стратегия управления человеческими ресурсами и оценка его эффективности / Л.В. Карташова - М.: Информ-Знание, 2016. – 336с.
- 27.Кибанов А.Э. Основы управления персоналом /А.Э Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2018. - 447 с.
- 28.Кудряшова, Л.Д. Каким быть руководителю: психология управленческой деятельности / Л.Д. Кудряшова. – М.: Дело, 2017. – 206с.
- 29.Лукичева, Л.И. Управление организацией / Л.И. Лукичев. – М.: Омега-Л, 2015. – 360с.
- 30.Общий и специальный менеджмент: учебник / под ред. д.э.н. проф. Галоненко А.А. – М.: РАГС, 2017. – 568с.
- 31.Омаров, А.М. Руководитель: Размышления о стиле управления / А.М. Омаров. – М.: Экономика, 2016. – 187с.
- 32.Обозов, Н.Н., Щекин, Г.И. Психология работы с людьми / Н.Н. Обозов, Г.И.

- Щекин. – М.: Юрайт, 2016. – 219с.
33. Психологические тесты / под ред. А.А. Карелина: в 2-х т. – М: Владос, 2016. – Т. 2. – 248с.
34. Пугачев, В.П. Управление персоналом организации: учебник /В.П Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2016. – 279с.
35. Радугин, А.А., Радугин, К.А. Введение в менеджмент: Социология организаций и управления / А.А. Радугин, К.А. Радугин. – Воронеж, 2017. – 185с.
36. Резник, С.Д. Управление персоналом. Методы руководства / С.Д. Резник. – Пенза: ПД «Лес», 2017. – 328с.
37. Розанова, В.А. Психология управленческой деятельности / В.А. Розанова. – М.: Экзамен, 2016. – 192с.
38. Самыгин, С.И., Макиев, З.Г., Обухов, Д.В. Основы управления персоналом. Серия учебники и учебные пособия. Ростов-на-Дону: ФЕНИКС, 2016. – 480с.
39. Сухов, А.Н. Социальная психология / А.Н. Сухов, А.А. Бодалев, В.Н. Казанцева. – М.: Академия, 2017. – 600с.
40. Федосеев, В.Н., Капустин, С.Н. Управление персоналом организации: учебное пособие /В.Н. Федосеев. – М.: Высшая школа, 2017. – 368с.
41. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. – М.: Интел-Синтез, 2017. – 363с.

Интернет ресурсы

42. Энциклопедия РИА Федерал Пресс [электронный ресурс] /<http://www.rusitc.ru>
43. Корпоративный менеджмент – финансовый анализ [электронный ресурс] /<http://www.cfin.ru>
44. Словарь терминов [электронный ресурс] /<http://www.dic.academic.ru>
45. Бизнес – портал [электронный ресурс] /[http:// www.aup.ru](http://www.aup.ru)

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А. Схема организационной структуры управления ООО «ГрупИнвест»

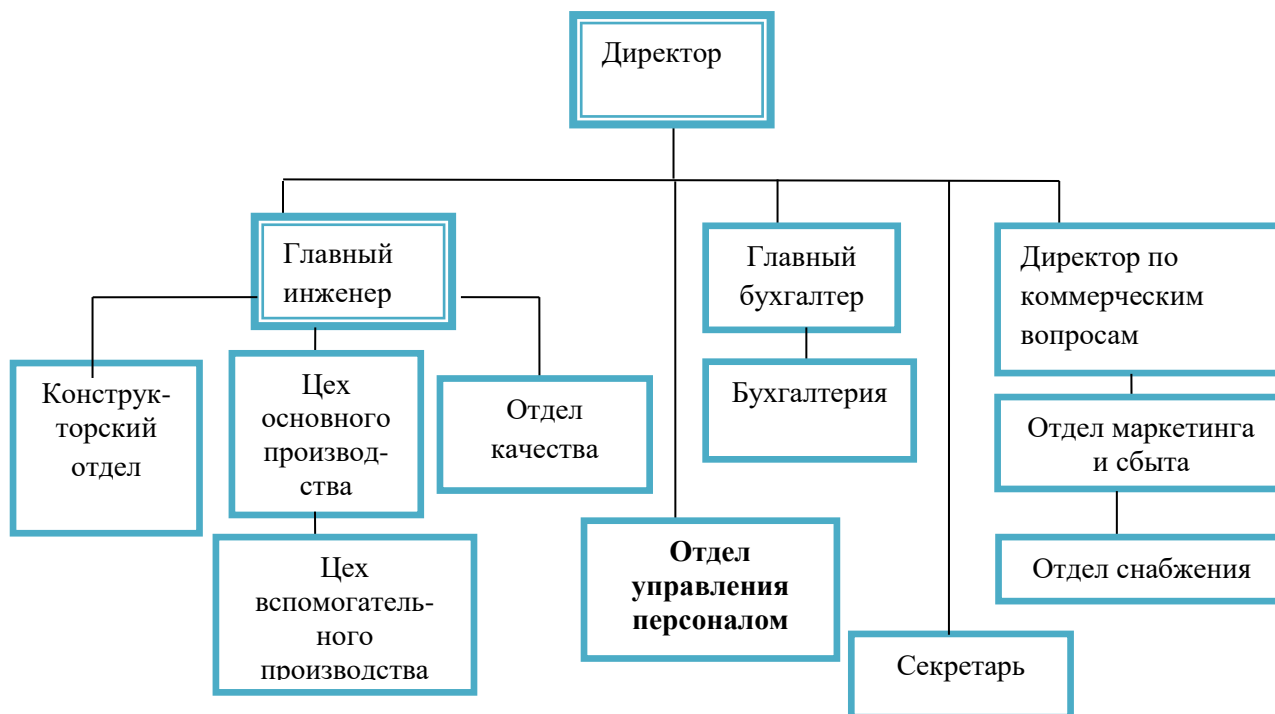


Рисунок А.1 – Схема организационной структуры управления ООО
«ГрупИнвест»

ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Положение об оплате труда сотрудников сбыта ООО
«ГрупИнвест»

I. Общие положения

1.1. Настоящий документ определяет механизм и порядок формирования денежного вознаграждения за труд сотрудников отдела сбыта.

1.2. Настоящий документ вступает в силу с момента подписания директором распоряжения об изменении принципов и механизмов оплаты труда в сбытовом блоке.

II Структура заработной платы

Денежное вознаграждение менеджеров состоит из двух частей: постоянной части и переменной части. Постоянная часть определяется должностью работника согласно штатному расписанию. Переменная часть зависит от результатов работы самого работника.

$$ДВ = Збаз + Пер, \text{ где}$$

ДВ — суммарное денежное вознаграждение работника по итогам месяца;

Збаз — постоянная часть согласно штатному расписанию;

Пер — переменная (премиальная) часть вознаграждения.

2.1. Постоянная часть денежного вознаграждения

Постоянная часть складывается из базового оклада согласно штатному расписанию и надбавки за категорию.

Базовая заработная плата сотрудника вычисляется по формуле:

$$Збаз = Обаз + Н1, \text{ где}$$

Збаз — базовая зарплата сотрудника;

Обаз — базовый оклад;

Н1 — надбавка за категорию. Значения Н1 приведены в таблице 1.

Таблица 1 - Надбавки за категорию

Категория	Размер надбавки к базовому окладу (руб.)
Менеджер	4500
Старший менеджер	6500

2.2. Переменная часть денежного вознаграждения

Переменная часть денежного вознаграждения состоит из комиссионных за личный объем продаж (выручки) и бонусов за перевыполнение плана отдела.

2.2.1. Комиссионные.

Процент комиссионного вознаграждения зависит от объема личных продаж (выручки) и возрастает с ростом этого объема. Конкретные значения прогрессивной шкалы комиссионных приведены в таблице 2.

Таблица 2 - Шкала комиссионных

Объем продаж (оплаты)	% комиссии	Максимальный объем продаж (тыс.руб.)	Максимальные комиссионные
до 299 т.р.	0,9%	299	2,691
300 - 599 т.р.	1,0%	599	5,990
600 - 699 т.р.	1,1%	699	7,689
700 - 799 т.р.	1,2%	799	9,588
800 - 899 т.р.	1,3%	899	11,687
900 - 999 т.р.	1,4%	999	13,986
1000 - 1199 т.р.	1,5%	1199	17,985
1200 - 1399 т.р.	1,6%	1399	22,384
1400 - 1599 т.р.	1,7%	1599	27,183
1600 - 1799 т.р.	1,8%	1799	32,382
1800 - 1999 т.р.	1,9%	1999	37,981
2000 - 2299 т.р.	2,0%	2299	45,980
2300 - и более	2,1%	2300	48,300

2.2.2. Бонусы за перевыполнение плана

Бонус (премия) выплачивается за перевыполнение квартального плана, установленного отделу продаж. Размер бонуса равен 2% (двум процентам) от общей суммы выручки, полученной отделом за квартал сверх плана.

Сумма премии выделяется на весь отдел и делится между сотрудниками отдела в следующих пропорциях:

- 20% выделяется на премиальные выплаты помощникам менеджеров;
- 80% выделяется на премиальные выплаты менеджерам.

Премиальные выплаты каждому менеджеру определяются начальником отдела сбыта с учетом следующих показателей:

- Объемов личных продаж (выручки);
- Объемов дебиторской задолженности;
- Количества новых клиентов (заключенных договоров);
- Внедрение и использование новых методов работы;
- Инициативность;
- Положительная тенденция в росте продаж.

2.2.3. Коэффициенты повышения (снижения) переменной части вознаграждения

Повышение или снижение переменной части денежного вознаграждения зависят:

От выполнения условий договора по предоплате:

Приход денег от 0 до 7 дня — 150%.

От выполнения условий договора с отсрочкой платежа до 14 дней:

- Приход денег от 0 до 7 дня — 150%;
- Приход денег от 8 до 14 дня — 110%;
- Приход денег от 15 до 21 дня — 100%;
- Приход денег от 22 до 35 дня — 90%;
- Приход денег от 36 до 51 дня — 80%;
- Приход денег от 52 дня и более — 50%.

От выполнения условий договора с отсрочкой платежа более 14 дней (N — число дней договора):

- Приход денег от 0 до 7 дня — 150%;
- Приход денег от 8 до 14 дня — 110%;
- Приход денег от 15 до N дня — 100%;
- Приход денег от N+1 до N+7 дня — 90%;
- Приход денег от N+8 до N+21 дня — 80%;
- Приход денег от N+22 до N+37 дня — 70%;
- Приход денег от N+38 и более — 40%.

От выполнения условий договора на реализацию:

- Приход денег от 0 до 7 дня — 150%;
- Приход денег от 8 до 14 дня — 110%;
- Приход денег от 15 до 30 дня — 100%;
- Приход денег от 31 до 60 дня — 90%;
- Приход денег от 61 дня и более — 50%.

Надбавки (снижения) применяются к каждой конкретной партии, удовлетворяющей вышеуказанным условиям.

2.2.4. Расчет комиссионных

Расчет комиссионных производится следующим образом:

- Определяется общая сумма выручки (объема продаж) менеджера в расчетном месяце — Овыр;
- В соответствии с получившейся суммой определяется процент комиссии — Ком% по таблице комиссионных, в зависимости от значения Овыр;
- Определяется общая сумма выручки с учетом надбавки (снижения) по условиям договоров = Орасч;
- Определяется сумма комиссионных:

$$\text{Ском} = \text{Орасч} \cdot \text{Ком}\%.$$

III. Порядок изменения настоящего Положения

3.1. Настоящее положение может быть изменено или дополнено распоряжением Директора в случаях, когда:

- Текущее финансовое состояние предприятия не позволяет в полной мере или частично реализовывать настоящее Положение;

- Разработано новое Положение, позволяющее более эффективно решать вопросы денежного вознаграждения;
- В иных случаях, когда реализация настоящего Положения невозможно или нецелесообразна.

3.2. Предложения по изменению и дополнению настоящего Положения вносят на рассмотрение директора, следующие должностные лица: начальник отдела сбыта.

ПРИЛОЖЕНИЕ В. Отчет о работе сотрудника за аттестационный период

Для категории: Менеджер по продажам

Ф.И.О. сотрудника _____

Должная категория _____

Подразделение _____ Стаж работы _____

Профессиональный рост сотрудника за аттестационный период:

- Остался на том же уровне, что и год назад;
- Делал попытки повышения своего профессионального уровня;
- Повысил свой профессиональный уровень незначительно;
- Существенно повысил свой профессиональный уровень;
- Знает больше, чем требуется, тем не менее, постоянно активно работает над своим профессиональным ростом.

В случае выбора 2-х последних утверждений – подтвердите конкретным примером:

Качество обслуживания клиентов:

- Замечания от клиентов поступают в среднем с периодичностью 1 раз в 2 месяца;
- За аттестационный период было 3 и более замечаний от клиентов, или 2 и более конфликтных ситуаций;
- За аттестационный период было 1-2 замечания от клиента, или 1 конфликтная ситуация. Со стороны директора подразделения могли поступать замечания по поводу недостаточно качественного обслуживания клиентов;
- Качество работы стабильное, замечания от клиентов не поступали. Не было ни одного замечания, ни одной спорной либо конфликтной ситуации.
- Стабильно высокое качество работы. Поступали положительные отзывы от клиентов, есть большое количество постоянных клиентов.

Подтвердите конкретным примером, либо документом:

Соблюдение трудовой дисциплины:

- Периодически (в среднем 1 раз в месяц) опаздывает на работу. Несколько раз (за аттестационный период) отсутствовал(а) на рабочем месте, иногда уходил(а) с работы раньше.
- Опоздания – 2-3 раза за аттестационный период. Были единичные случаи отсутствия на рабочем месте. Были случаи отказа выйти не в свою смену.
- Опоздания – не более 1 раза за аттестационный период. Всегда находится на рабочем месте. Готов(а), если нужно, задержаться или выйти не в свою смену.
- Никогда не опаздывает, часто приходит до начала рабочего дня, чтобы навести порядок на рабочем месте. Готов(а), если нужно, задержаться или выйти на работу не в свою смену.

Подтвердите конкретным примером, либо документом:

Дополнения, комментарии:

Дата заполнения: _____

Директор подразделения: Ф.И.О. _____ Подпись: _____

ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Аттестационный лист

Ф.И.О. аттестуемого _____

Подразделение _____

Оцениваемый фактор	Удельный вес фактора	Оценка					Значение по фактору
		Неприемлемо	Слабо	Приемлемо/удовлетворительно	Хорошо	Отлично/Превосходно	
Знание продукции							
Навыки продаж и работы с клиентом							
Знание правовых основ торговли							
Профессиональный рост							
Качество обслуживания клиентов							
Соблюдение трудовой дисциплины							
Объем продаж							
Итоговое значение:							

ПРИЛОЖЕНИЕ Д. Кодекс корпоративной этики ООО «Групинвест»

1. Персонал - наша основная ценность.

Лучший и конкурентоспособный продукт есть результат работы лучших людей и лучшего менеджмента. Мы ценим тот персонал, который стремится к цели: организационной, коллективной, личной, и достигает ее.

2. Наши потребители - источник нашего богатства.

Полное понимание требований заказчика и точное выполнение помогают нам вести эффективный бизнес.

3. Непрерывность процесса совершенствования.

Проблемы - это скрытые ресурсы для усовершенствования в организации. Каждый день мы думаем о том, как улучшить свою работу.

4. Клиентоориентированные взаимоотношения в коллективе.

Прежде всего, думай о заказчике. Наши коллеги являются нашими внутренними заказчиками и заслуживают обращения с собой с таким же уважением, какое мы проявляем по отношению к нашим внешним клиентам.

5. Ориентация на цель. Умение ставить цели и достигать их.

Ставя цели, мы влияем на будущее организации, измеряем и развиваем успех компании.

6. Историческая преемственность и высокая корпоративная солидарность.

Коллектив ООО «Групинвест» на протяжении нескольких десятилетий демонстрирует приверженность делу.

4. Стандарт поведения руководителя

- Руководители всех уровней должны соблюдать этические принципы в управлении:
- Руководитель должен разделять этическую позицию; лидера, поддерживать ее и получать обратную связь от своих сотрудников. Руководитель должен проявлять; приверженность делу, прежде всего, воплощать все, заявленные и продекларированные им цели, проекты, планы, решения.
- Руководитель должен подавать пример своим положительным поведением, которое будет моделью для окружающих.
- Руководитель должен принимать решения на основе фактов.
- Руководитель должен устранить препятствия на пути непрерывного совершенствования.
- Руководитель должен обеспечивать равные возможности для реализации потенциала всех работников. Не допускаются любые формы дискриминации и протекционизма в оплате труда. Поощрять тех работников, которые превышают результат в поставленных целях.
- Руководитель должен с уважением относиться к мнению подчиненного, проявлять заботу и оказывать помощь в разрешении проблем сотрудников.

- Руководитель обязан информировать сотрудников обо всех событиях и планируемых изменениях на предприятии.
- Руководитель всегда очень четко и ясно должен представлять и уметь формулировать цели и задачи подчиненным.
- Руководитель должен владеть методикой оценки и проводить беспристрастную адекватную оценку по достижению целей каждому работнику.
- Руководитель должен искать возможности для признания ценности вклада того или иного работника в продвижение новой системы.
- Руководитель должен развивать у подчиненных стремление к саморазвитию и постоянному профессиональному усовершенствованию.
- Руководитель должен уметь признавать перед подчиненными свои ошибки и не преследовать их за конструктивную критику в свой адрес.

5. Стандарт поведения сотрудника

- Каждый работающий ООО «Группинвест» и вновь устраиваемый принимает и соблюдает корпоративные правила поведения. Он должен:
- Соблюдать корпоративные традиции и правила, с уважением относиться к истории предприятия. Быть патриотом своей компании, знать преимущества и гордиться ее славной биографией и ее руководством. Не допускать негативных высказываний в адрес предприятия. Корпоративный дух сотрудников - непобедимое оружие для конкурентов.
- Всегда работать на достижение цели и результата. Помнить о том, что его действия являются частью цепи всего производства, а коллеги - это его внутренние заказчики.
- Быть готовым к изменениям и самому инициировать их. Работники любого уровня должны быть готовы и способны быть лидерами перемен.
- Использовать возможности для ознакомления с работой других людей - как непосредственных коллег, так и сотрудников других подразделений, стремиться изучать отечественный и зарубежный опыт.
- Уметь выявлять и признавать проблемы. Относиться к проблемам как к резерву развития. Проще всего заставить людей говорить о проблемах и усовершенствованиях, если признать, что вы являетесь частью этих проблем.
- Принимать ответственность за свои действия. Помнить о своих обещаниях и обязательствах.
- С коллегами и руководителями быть открытым, уметь внимательно слушать, проявлять чувство такта, способность выслушивать критику и правильно реагировать на нее.
- Информировать своих коллег и руководство. Мнение работника о решении проблемы ценно. Всегда давать обратную связь.

- Быть готовым работать в команде. Всегда играть свою роль в команде, выполняя свою работу на высоком уровне и вовремя.
- Быть готовым помогать своим коллегам, когда у них есть в этом потребность. Благодарить своих коллег, когда они помогают и поддерживают. Всегда быть готовым обучать новичков и передавать им свой опыт.
- Всегда осуществлять свою работу здоровым и безопасным образом на благо себя, своих коллег.
- Соблюдать общечеловеческие этические нормы в процессе общения с коллегами, руководителями.

6. Корпоративная ответственность

ООО «Группинвест» - предприятие с прочной деловой репутацией и несет ответственность в различных сферах.

Перед персоналом:

Мы уважаем достоинство каждого работника и учитываем его интересы. Поэтому мы принимаем на себя обязательства:

- Создавать рабочие места и обеспечивать зарплату, способствующую повышению жизненного уровня работников.
- Обеспечивать здоровые и безопасные условия труда.
- Быть честным в общении с работниками, открыто информировать их.
- Прислушиваться и, где возможно, принимать меры по предложениям обращения, жалобам работников.
- Защищать, по возможности, служащих от возможных травм и заболеваний на рабочем месте.
- Обеспечить компетентное и профессиональное управление персоналом.
- Поощрять и развивать в работниках стремление получения необходимых и универсальных знаний и умений.
- Ценить и уважать труд предыдущих поколений, помнить и заботиться о своих пенсионерах.

Перед потребителями:

Главную оценку нашего труда всегда выносит наш потребитель. Мы принимаем на себя обязательства:

- Обеспечивать наших потребителей продуктом высшего качества и услугами, удовлетворяющими их потребности.
- Предоставлять полную и своевременную информацию о продукте.
- Постоянно следовать изменяющимся требованиям клиентов.

Перед партнерами:

Партнерские отношения выстраиваются годами, мы ценим наши долгосрочные взаимоотношения. В отношениях с нашими партнерами мы принимаем обязательства:

- Следовать этическим принципам деловой практики.

- Своевременно и точно выполнять условия всех договоров.
- Совместно развивать бизнес и добиваться высокой прибыли.

Перед акционерами:

Мы принимаем обязательство совершенствовать корпоративное управление:

- Обеспечивать динамичный рост и развитие ООО «Группинвест», повышать его капитализацию.
- Постоянно стремимся к снижению всех издержек, создавать эффективное производство.
- Предоставлять акционерам полную исчерпывающую информацию по всем сферам деятельности предприятия.
- Поддерживать высокую деловую репутацию и развивать и усиливать бренд ООО «Группинвест».

Перед населением города Миасса

Мы развиваем территорию бизнеса и в ответственности за ее состояние. Мы принимаем обязательства:

- Реализовывать стратегию роста благосостояния работников и их семей, (населения).
- Способствовать социальному развитию города Миасса, развивать социальные институты.
- Обеспечивать эффективную политику занятости на предприятии.
- Принимать участие в общественных акциях, заниматься благотворительностью и платить свою долю налогов.

7. Действие кодекса

Настоящий Кодекс принимается в целях содействия выполнению миссии и всемерному укреплению внутреннего и внешнего имиджа организации.

В соответствии с настоящим Кодексом должны формироваться, осуществляться и контролироваться корпоративные отношения и решения, нормы поведения, предписания и действия всех субъектов ООО «Группинвест».

