

# Тема дипломной работы: «"Развитие компетентностей персонала предприятия"»

**Цель:** совершенствование развития компетентностей персонала с учетом требований и особенностей современного рынка, что может быть достигнуто посредством решения следующих задач:

- анализа сущности и особенностей современного состояния управления персоналом предприятия,
- рассмотрения методических подходов к решению проблемы управления развитием компетентностей персонала в организации;
- исследования специфики персонала как стратегического ресурса организации;
- проведения анализа финансового состояния, организационной структуры, управления персоналом исследуемого предприятия в целом;
- анализа управления развитием компетентностей персонала на предприятии,
- рассмотрения направлений совершенствования в управлении персоналом предприятия и реорганизации бизнес-процесса и процессного управления в целях повышения компетентности персонала. перспективных организационных структур и спрогнозировать возможную методику работы персонала в период освоения и в ходе реализации предложений.

# Структура системы управления персоналом, ориентированная на бизнес в организации

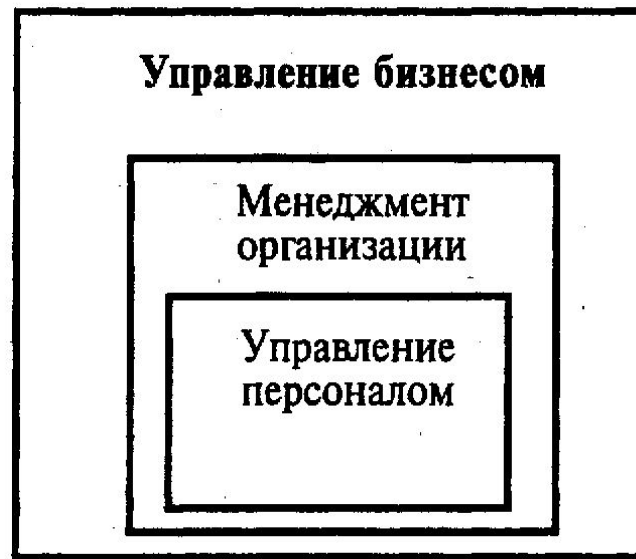


Рис. 7.2.1. Место управления персоналом в системе управления бизнесом

# Принципиальная схема управления персоналом организации

Разработка и проведение кадровой политики	Оплата и стимулирование труда	Групповое управление, взаимоотношения в коллективе	Социально-психологические аспекты управления
Принципы подбора и расстановки персонала	Формы оплаты труда	Вовлечение работников в управление на низовом уровне	Мотивация труда работников и творческая инициатива
Условия найма и увольнения	Пути повышения производительности труда	Рабочие бригады и их функции	Организационная культура фирмы
Обучение и повышение квалификации	Поощрительные системы оплаты труда	Взаимоотношения в коллективе	Влияние управления персоналом на деятельность фирмы и ее организацию
Оценка персонала и его деятельности		Взаимоотношения с профсоюзами	

- Термин "компетентность" - производный от слова "компетенция".
- Слово "компетенция" (competentia) латинского происхождения и буквально означает согласованность частей, соразмерность, симметрию. Согласно этимологии, основные формообразующие признаки компетенции-соответствие, совпадение.

# Схема обеспечения качества процесса обучения.



- Компания ООО «Тур сервис» на рынке туризма является одной из крупнейших, предоставляя широкий спектр программ и услуг, наивысшего качества населению страны.
- На сегодняшний день исследуемая компания сотрудничает с 6000 туристических агентств, из которых 3000 постоянные, и многие из них находятся в разных городах России.
- В настоящий момент Компания «Рас group» является

# Компания состоит из следующих отделов:

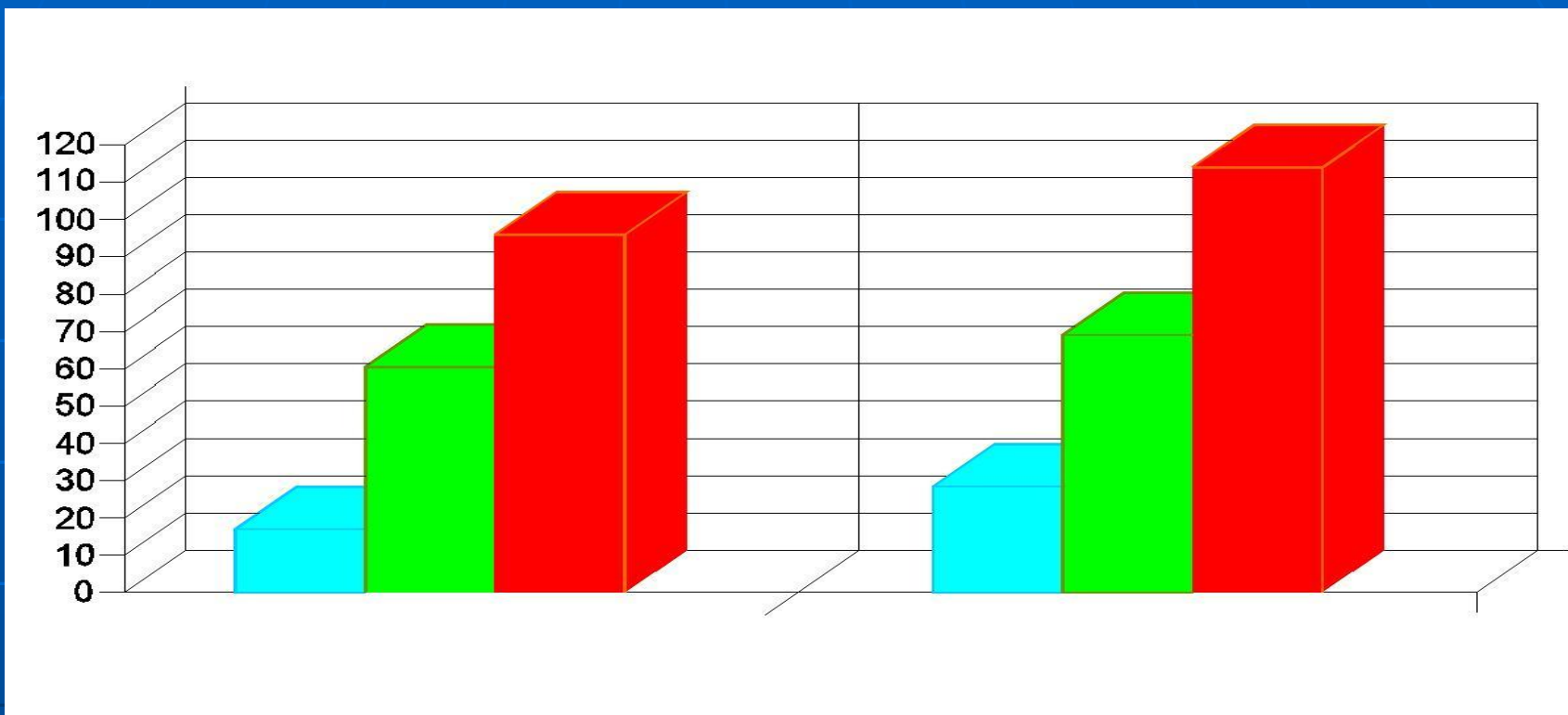
- Руководство компании,
- Помощники первых лиц компании,
- Административно-юридический отдел,
- Служба ресепшен,
- Финансовый отдел,
- Бухгалтерия,
- Отдел кадров,
- Отдел информационных технологий,
- Отдел рекламы,
- Отдел информационного обеспечения,
- Туристические отделы: департамент Италии, Франция, Великобритания, Швейцария, Австрия, Финляндия, Скандинавия, Прибалтика, Морские круизы, Турция и Египет, Словакия, Юго-Восточная Азия и Латинская Америка, Греция, Въездной туризм,
- Продажи и агентская сеть: Отдел продаж агентствам, Отдел продаж частным лицам, Отдел по развитию агентской сети (отдел маркетинга),
- Департамент оформления выездных документов: Визовый отдел, Отдел приема и выдачи документов,
- Авиабилеты,
- Отдел по организации обслуживания туристов за рубежом,
- Курьеры,
- Хозяйственный отдел,
- Отделение Внешторгбанка,
- Охрана.

## средств за 2005-2006 г

№	Показатели	2005	2006	В % к 2005
1	Средняя стоимость материальных оборотных средств, руб	1756	3899	222,0
2	Средняя дебиторская задолженность, руб	6196	9473	152,8
3	Средняя стоимость оборотных средств, руб	9806	15682	159,9
4	Выручка от реализации без НДС, руб.	37016	49480	133,7
<b>Расчетные показатели</b>				
5	Коэффициент оборачиваемости материальных оборотных средств.	21,1	12,7	60,2
6	Время оборота матер. обор. средств, дни	17,1	28,4	166,1
7	Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	5,9	5,2	88,1
8	Время оборота дебиторской задолженности, дней	60,3	69,0	114,4
9	Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	3,8	3,2	84,2
10	Время оборота оборотных средств, дней	95,4	114	119,5



# Динамика оборота материальных оборотных средств, дебиторской задолженности, оборотных средств

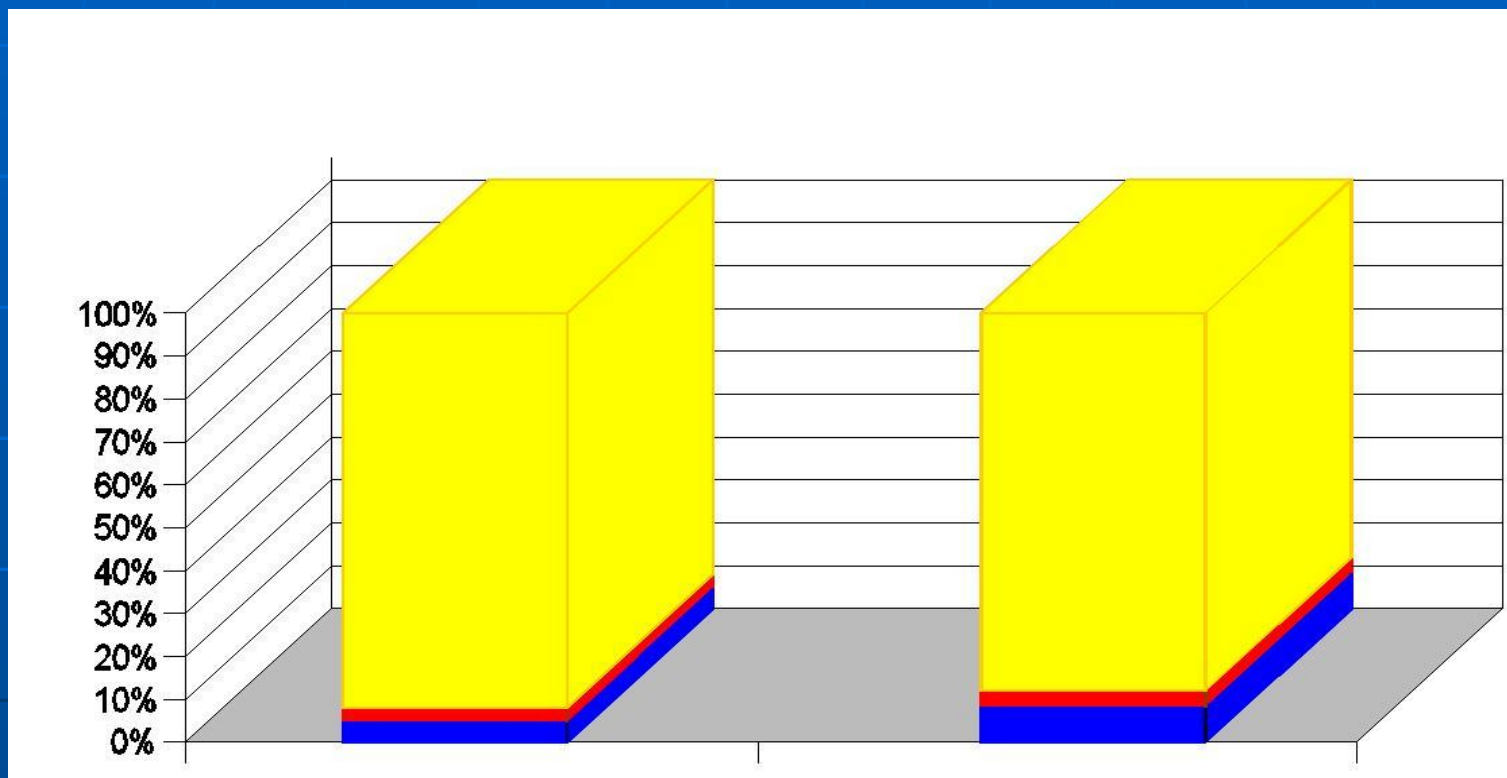


Время оборота материальных оборотных средств

Время оборота дебиторской задолженности

Время оборота оборотных средств

# Собственные и заемные средства



● Собственные средства  
Краткосрочные кредиты и займы  
Кредиторская задолженность

# Определение типа финансового состояния предприятия

Показатели	2005		2006	
	На начало года	На конец года	На начало года	На конец года
1	2	3	4	5
Общая величина запасов и затрат (ЗЗ) (стр. 210+220)	1270	2242	2242	5557
Наличие собственных оборотных средств (СОС)	4840	3362	3362	4831
Функционирующий капитал (КФ)	6840	4961	4961	7195
Общая величина источников (ВИ)	7640	6650	6650	10100

Трем показателям наличия источников формирования запасов и затрат соответствуют три показателя обеспеченности запасов и затрат источниками формирования:

1	2	3	4	5
1. Излишек (+) или недостаток (-) СОС ( $\Phi_c = \text{СОС} - \text{ЗЗ}$ )	+3570	+1120	+1120	-726
2. Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников ( $\Phi_t = \text{КФ} - \text{ЗЗ}$ )	+5570	+2719	+2719	+1638
3. Излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников ( $\Phi_o = \text{ВИ} - \text{ЗЗ}$ )	+6370	+4408	+4408	+4543

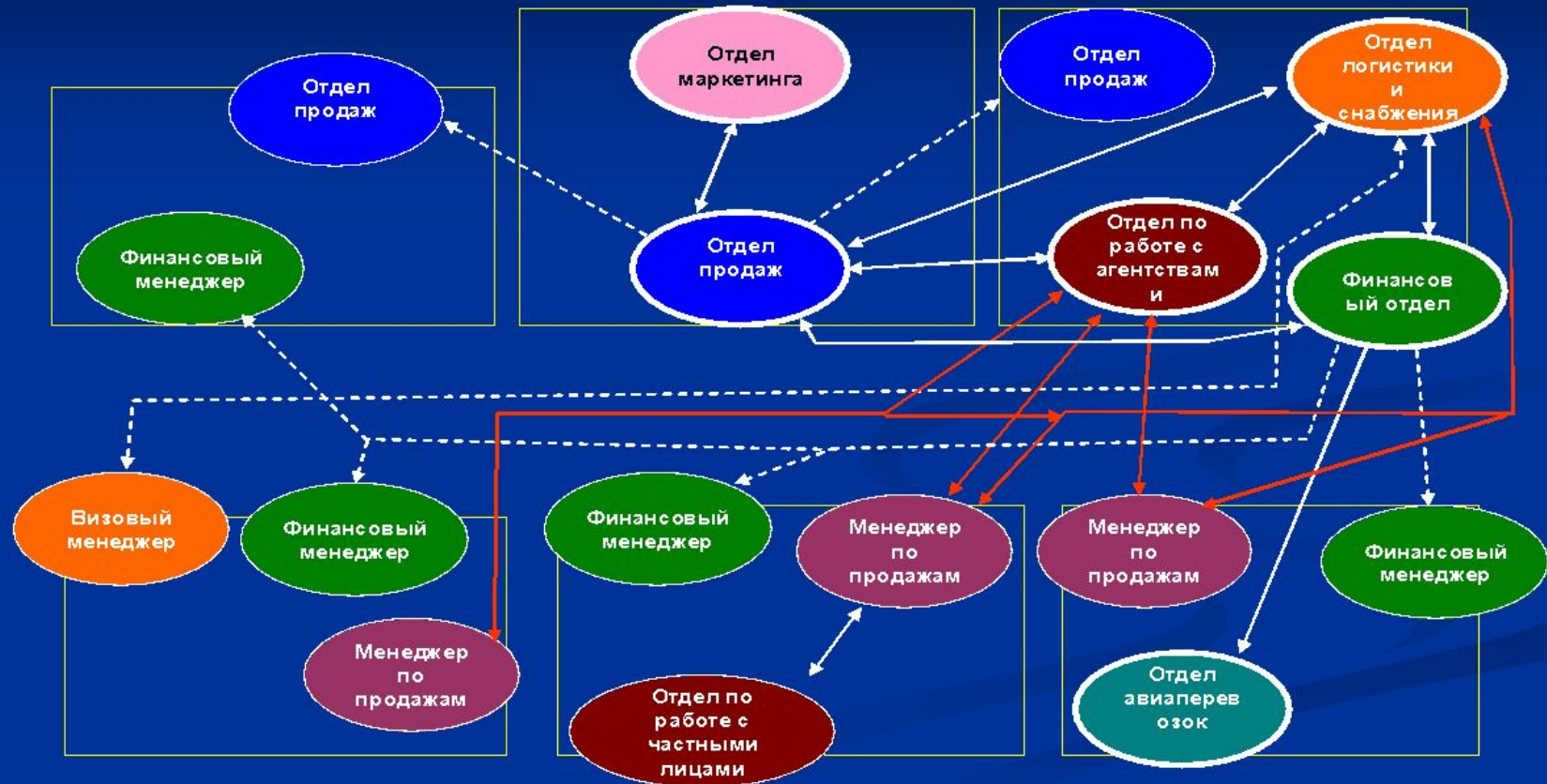
# Показатели рентабельности продукции

Показатели	Расчет Стр.	2002	2005	2006	Отклонение	
					2005 от 2002	2006 от 2005
1. Выручка от реализации товаров, работ, услуг (без НДС, акцизов и аналогичных обязательных платежей).	010	44594	35936	49480	-8658	+1354 4
. Прибыль от реализации.	050	8225	10161	13697	+193 6	+3536
3. Балансовая прибыль.	140	17365	11033	15234	-6332	+4201
4. Чистая прибыль.	140-150	12156	8238	12143	-3918	+3905
Расчетные показатели (%)						
1. Рентабельность всей реализованной продукции.	$\frac{050}{010}$	18,44	28,27	27,68	+9,83	-0,59
2. Общая рентабельность.	$\frac{140}{010}$	38,94	30,70	30,79	-8,24	+0,09
3. Рентабельность продаж по чистой прибыли	$\frac{140-150}{010}$	27,26	22,92	24,54	-4,34	+1,62

# Критерии эффективности деятельности и ответственности менеджеров

№ П/п	Критерий эффективности	Шкала оценки	Ответственность (поощрение и наказание)
1	Оборот: общий по видам услуг	План	Материальная или административная ответственность
2	Прибыль: общая место в общей прибыли от продаж	План Рейтинг	Материальная или административная ответственность
3	Клиенты: количество привлечённых клиентов процент клиентов, заказавших услугу, от их общего числа	План План	Материальная или административная
4	Размер дебиторской задолженности по своим клиентам	План, наличие тенденции к снижению	Материальная или административная
5	Отношение дебиторской задолженности к обороту	Личный рейтинг в отделе продаж	Материальная или административная
6	Отношение дебиторской задолженности к обороту	Личный рейтинг в отделе продаж	Материальная или административная

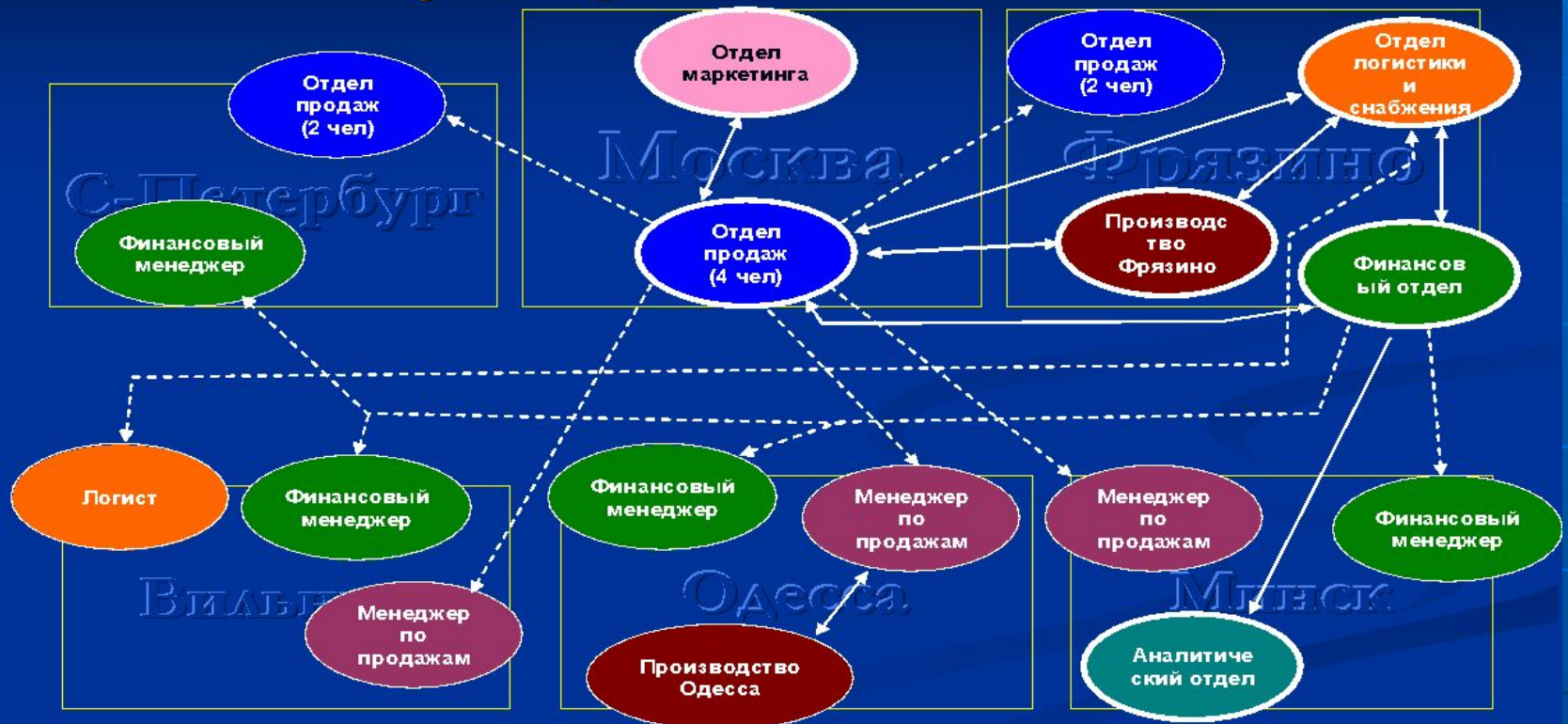
# Функциональное взаимодействие между отделами и подразделениями **в настоящее время**



# Причины и пути устранения проблем организации

Проблемы организации	Причины и пути устранения проблем
Тенденция к анархии	Нечетко распределены права и ответственность между линиями структуры. Необходима ясность, четкость в этом вопросе
Борьба за власть	Нечеткое определение полномочий. Необходимо установить баланс отношений проектных и функциональных руководителей
Развитие групповщины	Становится нормой принятие всех решений группой. Необходимо стимулирование индивидуальных усилий
Высокие накладные расходы	Увеличение числа руководителей требует увеличения расходов. Сократить “множественность” ролей руководителей
Трудности в принятии решений	Решения не принимаются вовремя. Нерешительность в принятии решений. Необходимо делегирование права принятия решений на уровень их реализации

# Функциональное взаимодействие между отделами и подразделениями **после** усовершенствования





# проблемы, которые необходимо преодолеть:

- Недостаточный уровень профессиональной подготовки работников.
- Недостаточная самостоятельность руководителей среднего звена.
- Невысокий уровень корпоративной культуры.
- Недостаточная степень унификации и формализации.
- Отсутствие постоянной и планируемой работы по совершенствованию организационной структуры предприятия.

# Смета расходов на мероприятия по совершенствованию кадровой политики предприятия на 2007-2009 годы

№	Мероприятие	2007 г	2008 г	2009г
1.	Внедрение системы внутреннего PR	375 455	366 000	363 000
2.	Подбор и адаптация персонала	100 000	125 000	140 000
3.	Создание системы замещения старых специалистов новыми	150 000	160 000	180 000
	Итого	625 455	651 000	683 000

## Смета расходов на внутренние PR мероприятия в компании.

Виды мероприятий	2007 г.	2008 г.	2009г.
Издание корпоративной газеты	6 624	7 000	7 000
Листки новостей	2 952	3 000	3 000
Ежегодные отчеты	879	1 000	1 000
Проведение праздников	350 000	350 000	350 000
Разработка кодекса этики	5 000	1 000	500
Создание курса лекций для новичков	4 000	1 000	500
Оформление доски объявлений	6 000	3 000	1 000
Всего:	375 455	366 000	363 000

# Смета расходов на мероприятия по подбору сотрудников, внедрении системы замещения сотрудников на 2007-2009 годы

№	Мероприятие	2007 г	2008 г	2009г
1.	Подбор и планирование персонала	100 000	125 000	140 000
	планирование и прогнозирование потребности в кадрах	10 000	15 000	15 000
	связь со службами занятости, учебными заведениями и иными «поставщиками» работников,	30 000	40 000	45 000
	анализ кадрового потенциала, его оценкой, маркетингом	15 000	15 000	20 000
	профессиональная и социально-психологическая адаптация сотрудников	45 000	55 000	60 000
2.	Внедрение системы замещения сотрудников	150 000	160 000	180 000
	Итого	250 000	285 000	320 000

# Смета расходов на мероприятия на 2007-2009 годы

№	Мероприятие	2007 г	2008 г	2009г
1.	Введение должности специалиста по Управлению персонала	258 000	170 000	150 000
2.	Внутрифирменное обучение персонала	100 000	150 000	140 000
	Итого	358 000	320 000	290 000

# Смета расходов на мероприятия по совершенствованию кадровой политики предприятия на 2007-2009 годы

№	Мероприятие	2007 г	2008 г	2009г
1.	Введение должности специалиста по Развитию компетентности персонала	258 000	170 000	150 000
2.	Внутрифирменное обучение персонала	100 000	150 000	140 000
3.	Внедрение системы внутреннего PR	375 455	366 000	363 000
4.	Подбор и адаптация персонала	100 000	125 000	140 000
5.	Создание системы замещения старых специалистов новыми	150 000	160 000	180 000
	Итого	983 455	971 000	973 000

# Показатели затрат и экономического эффекта от НОВОВВЕДЕНИЙ

Показа-тели	ед. изм	2007 г (руб.)	2008 г (руб.)	2009г (руб.)	2007 г. в % 2006 г.	2008 г. в % 2007 г.	2009 г. в % к 2008 г.
Затраты	руб.	1553000	1476000	1413 000	167,3	42,9	116,6
Экономи- ческий эффект	руб.	1097756	1208756	1402345	105,4	110,1	116,0

# Показатели эффективности, результатов и затрат на мероприятия по совершенствованию. развитием персонала

Показатели	ед. изм	2007 г (руб.)	2008 г (руб.)	2009г (руб.)
Затраты	руб.	1553000	1476000	1413 000
Результаты	руб.	1097756	1208756	1402345
Эффективность	%	70,6	81,9	99,2