

Министерство образования и науки РФ  
Автономная некоммерческая организация высшего образования  
Самарский университет государственного управления  
«Международный институт рынка»  
Факультет заочного обучения  
Кафедра менеджмента  
Программа высшего образования  
Направление «Управление персоналом»

**ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ**

Заведующий кафедрой:

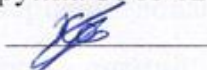
к. э. н., доцент Балановская А. В.



**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ  
ОРГАНИЗАЦИИ**

Выполнил:

Козлов Андрей Александрович  
группа ЗУП-12А



Научный руководитель:

к.п.н., доцент  
Бобкова Е.Ю.



Самара  
2017

## АННОТАЦИЯ

Тема выпускной квалификационной работы – Развитие системы управления персоналом организации.

Выполнил: Козлов А.А., группа ЗУП-12А.

Ключевые слова - персонал, система управления, методы, подбор, отбор, кандидат, мотивация, стимулирование.

Объектом исследования в работе является ООО «Саф».

Предмет исследования – система управления персоналом организации.

Основное содержание работы изложено на 69 страницах машинописного текста, включая 9 рисунков и 20 таблиц.

Во введении обоснована актуальность темы, поставлена цель, обозначены задачи, выбран объект и предмет исследования.

В первой главе изложены подходы к управлению персоналом организации. Исследует ее роль в обеспечении эффективности деятельности.

Во второй главе проводится анализ действующей системы управления персоналом, выявляются недостатки процесса организации управления персоналом.

В третьей главе разрабатываются рекомендации по совершенствованию сложившейся системы, проводится оценка эффективности рекомендаций.

В заключении представлены основные выводы по проделанной работе и рекомендации по улучшению сложившейся ситуации.

**Оглавление**

Введение.....	4
1. Управление персоналом как составная часть менеджмента организации....	8
1.1. Сущность цели задачи и методы управления персоналом организации .....	8
1.2. Проблема управления персоналом в современной российской организации .....	14
2. Анализ управления персонала на примере ООО «Саф».....	22
2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Саф».....	22
2.2. Оценка системы управления персоналом в ООО «Саф».....	31
3. Совершенствование системы управления персоналом ООО «Саф».....	44
3.1. Совершенствование мотивационной составляющей управления персоналом ООО «Саф».....	44
3.2. Предложения по планированию развития карьеры и профессионального роста в ООО «Саф» .....	54
Заключение .....	60
Список литературы .....	66

## **Введение**

До последнего времени само понятие «управление персоналом» в нашей управленческой практике отсутствовало. Система управления каждым предприятием имела функциональную подсистему управления кадрами и социальным развитием коллектива но большую часть объема работ по управлению кадрами выполняли линейные руководители подразделений.

Основным структурным подразделением по управлению персоналом на многих российских предприятиях до сих пор является отдел кадров на него возложены функции по приему и увольнению работников а также по организации их обучения повышения квалификации и переподготовки. Для выполнения последних функций нередко создаются отделы подготовки кадров или отделы технического обучения.

Создавшаяся в нашей стране ситуация изменения экономической и политической систем одновременно несут как большие возможности так и серьезные угрозы для каждой личности устойчивости её существования вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость: оно позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации человека к внешним условиям учет личностного фактора в построении системы управления персоналом организации.

Управление персоналом - целенаправленная деятельность руководящего состава организации а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики и методов управления персоналом.

Эта деятельность заключается в формировании системы управления персоналом планировании кадровой работы проведении маркетинга персонала определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале. Технология управления персоналом любой организации

охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения кадров. Она предусматривает информационное техническое нормативно-методическое правовое и делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом. Руководители и работники подразделений системы управления персоналом организации также решают вопросы оценки деятельности подразделений системы управления торговой организации оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом.

Службы управления персоналом как правило имеют низкий организационный статус являются слабыми в профессиональном отношении. В силу этого они не выполняют целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы. Важнейшие в их числе:

- социально-психологическая диагностика;
- анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений отношений руководства;
- управление производственными и социальными конфликтами и стрессами;
- информационное обеспечение системы кадрового управления;
- управление занятостью;
- оценка и подбор кандидатов на вакантные должности;
- анализ кадрового потенциала и потребности в персонале;
- маркетинг кадров;
- планирование и контроль деловой карьеры;
- профессиональная и социально-психологическая адаптация работников;
- управление трудовой мотивацией; правовые вопросы трудовых отношений;
- психофизиология эргономика и эстетика труда.

Если в условиях командно-административной системы эти задачи рассматривались как второстепенные то при переходе к рынку они выдвинулись на первый план и в их решении заинтересована каждая организация.

Новые службы управления персоналом создаются как правило на базе традиционных служб: отдела кадров отдела организации труда и заработной платы отдела охраны труда техники безопасности. Задачи новых служб заключаются в реализации кадровой политики по управлению трудовыми ресурсами в организации. В связи с этим они начинают расширять круг своих функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности управлению профессиональным движением предотвращению конфликтов изучению рынка трудовых ресурсов.

Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость: оно позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации человека к внешним условиям учет личностного фактора в построении системы управления персоналом организации.

Тема выпускной квалификационной работы достаточно актуальна на сегодняшний день поскольку именно эффективное управление персоналом предприятия лежит в основе успешной деятельности менеджмента предприятия. Жизнедеятельность предприятия напрямую зависит от эффективности службы управления персоналом которая обеспечивает организацию кадрами их эффективное использование профессиональное и социальное развитие причем желательно кадрами способными эффективно решать задачи организации в рыночных условиях.

Объектом исследования в работе является общество с ограниченной ответственностью «Саф», далее ООО «Саф», предметом исследования выступает процесс управление персоналом ООО «Саф».

Цель работы - рассмотреть практические аспекты управления персоналом в организации и разработать рекомендации по их совершенствованию на примере ООО «Саф».

Для достижения целей необходимо выполнить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты управления персоналом как составной части менеджмента предприятия;
- исследовать систему управления персоналом на примере ООО «Саф»;
- проанализировать и разработать рекомендации по совершенствованию процесса управления персоналом на примере ООО «Саф».

## **1. Управление персоналом как составная часть менеджмента организации**

### **1.1. Сущность цели задачи и методы управления персоналом организации**

Персонал предприятия является той основой на которой строится его эффективная деятельность. Первичны работники предприятия вторичны финансовые и материальные ресурсы.

Персонал предприятия - это работники предприятия совокупность его сотрудников работающих по найму и имеющих трудовые взаимоотношения с работодателем оформленные трудовым договором или контрактом.

Деление персонала на категории (группы) основано на роли и месте работников предприятия в трудовом процессе.

Профессия - род трудовой деятельности человека владеющего определенными общими и специальными знаниями и навыками.

Специальность - вид деятельности в рамках профессии.

Квалификация - степень общей и специальной профессиональной подготовки [23 с.48].

Качественные характеристики персонала: наличие знаний и профессиональных навыков в определенной сфере деятельности профессиональные и личные интересы стремление сделать карьеру потребность в профессиональной и личной самореализации наличие физических психологических интеллектуальных качеств для конкретной деятельности.

Качественные характеристики персонала предприятия определяют структуру персонала по категориям таким как руководители специалисты рабочие и по профессиям специальностям квалификационным признакам.

Под управлением персоналом понимается вся совокупность организационных и управленческих мероприятий направленных на оптимальное



формирование трудового коллектива и полное использование способностей персонала в процессе производства. Вырабатывается политика подбора и найма работников процедуры увольнения с работы и ухода на пенсию планы развития коллектива управление конфликтными ситуациями мероприятия по созданию творческой обстановки.

Управление персоналом является одним из важнейших аспектов менеджмента. Персонал работает на достижение целей предприятия. Эффективность работы персонала в значительной степени определяется адекватностью целей каждого работника целям предприятия.

Конкретная ответственность за управление персоналом на средних и крупных предприятиях возлагается на профессионально подготовительных работников отделов кадров обычно в составе штабных служб. Для того чтобы работники отдела кадров могли активно содействовать реализации целей предприятия им необходимы не только знания и компетенция в своей конкретной области но и осведомленность о нуждах руководителей низового звена. В свою очередь если руководители низового уровня не понимают специфики управления персоналом его возможностей и недостатков то они не могут в полной мере воспользоваться услугами специалистов-кадровиков.

Поэтому очень важно чтобы все руководители знали и понимали способы и методы управления персоналом [23 с.49].

Управление персоналом на предприятии включает:

- разработку квалификационной структуры;
- распределение работающих по подразделениям;
- работу по оптимизации режима труда;
- формирование системы оплаты труда;
- обеспечение условий труда отдыха и быта;
- оценку персонала;
- обучение и переподготовку;
- отбор и продвижение;
- оценку эффективности труда.

Трудовые ресурсы в широком смысле слова - это экономически активное трудоспособное население часть населения обладающая физическими и духовными способностями к участию в трудовой деятельности. В таком смысле понятие «трудовые ресурсы» более емкое чем понятие «персонал предприятия». Персонал предприятия формируется из трудовых ресурсов. Трудовые ресурсы используемые на предприятии представляют собой персонал предприятия людей работающих на предприятии людские ресурсы предприятия.

При установлении целей предприятия руководство должно определить необходимые для их достижения трудовые ресурсы так как потребность в людях вполне очевидна для достижения целей предприятиями.

Управление трудовыми ресурсами включает решение следующих задач:

- планирование трудовых ресурсов;
- набор людских ресурсов отбор персонала;
- определение размеров заработной платы и льгот;
- профориентацию и адаптацию;
- обучение;
- повышение или понижение в должности перевод увольнение;
- подготовку руководящих кадров управление продвижением по службе.

Планирование трудовых ресурсов - это по существу применение процедур планирования для комплектации персонала предприятия. Оно заключается в разработке плана удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах. Процесс планирования включает три этапа: оценку наличных ресурсов оценку будущих потребностей разработку программы удовлетворения будущих потребностей.

Набор людских ресурсов заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности из которого предприятие отбирает наиболее подходящих для нее работников. Объем

набора определяется разницей между имеющимся персоналом предприятия по специальностям и будущей потребностью в нем. Учитываются и такие факторы как выход на пенсию текучесть кадров увольнения в связи с истечением срока договора найма расширение сферы деятельности предприятия. Набор ведут из внешних и внутренних источников.

Большинство предприятий предпочитает проводить набор в основном внутри своего предприятия. Продвижение по службе своих сотрудников обходится дешевле повышается их заинтересованность улучшается моральный климат и усиливается привязанность работника к предприятию.

Отбор трудовых ресурсов предприятия осуществляется из наиболее подходящих кандидатов из резерва созданного в ходе набора. Выбирать следует людей имеющих наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности. Объективное решение о выборе может базироваться на образовании кандидата уровне его профессиональных навыков опыте предшествующей работы личных качествах.

К наиболее широко применяемым методам сбора информации требующейся для принятия решения при отборе относятся испытания собеседования и тестирование. Здесь оценивают способность к выполнению связанных с работой обязанностей методами моделирования.

Определение размеров заработной платы и льгот предусматривает разработку структуры заработной платы и льгот в целях привлечения найма и сохранения служащих [11 с.61].

Структура заработной платы на предприятии определяется с помощью анализа обследования уровня заработной платы условий на рынке труда производительности и прибыльности предприятия. Предприятие может набрать и удерживать рабочую силу если оно выплачивает заработную плату по конкурентоспособным ставкам и имеет шкалы оплаты труда стимулирующие людей к работе на предприятии.

Профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе является первым действием к тому чтобы сделать труд работника на предприятии как можно более производительным.

Руководство предприятий должно также осуществлять программы подготовки кадров путем систематического обучения помогать полному раскрытию возможностей сотрудников на предприятии. Кадры - это штатный состав работников предприятия. Подготовка представляет собой обучение работников навыкам позволяющим поднять производительность их труда.

Конечная цель обучения заключается в обеспечении своего предприятия достаточным количеством людей с навыками и способностями необходимыми для достижения целей организации.

Обучение целесообразно и требуется когда работник поступает на предприятие когда его назначают на новую должность или поручают новую работу когда проверкой установлена недостаточность навыков для эффективного выполнения своей работы.

После того как работник адаптировался в коллективе и прошел обучение для эффективного выполнения работы определяется степень эффективности его труда. В этом заключается цель оценки результатов деятельности работника. Оценка результатов деятельности требует чтобы руководители собирали информацию о том насколько эффективно каждый работник выполняет возложенные на него обязанности. Оценка результатов деятельности служит трем целям: административной информационной и мотивационной.

Административные функции - повышение по службе понижение перевод прекращение трудового договора.

Информационная функция - оценка результатов деятельности. Она нужна для того чтобы можно было информировать людей об относительном уровне их работы [12 с.70].

Мотивационная функция - оценка результатов трудовой деятельности важное средство мотивации поведения людей.

Хотя различия даже внутри национальных традиций управления персоналом весьма велики можно выделить ряд общих характеристик этой практики кадрового менеджмента сложившихся и получивших распространение в XX столетии в корпорациях развитых стран.

1. Широкое разнообразие существующих подходов в управлении персоналом обусловленное (в том числе и историческими) различиями в национальных институциональных и организационных контекстах привело к тому что до сих пор так и не сложились ни единый корпус профессионального знания ни общая профессиональная идеология этой управленческой дисциплины.

2. Кадровая работа традиционно находилась на периферии внимания руководителей корпораций. Маргинальная роль специалистов по управлению персоналом определялась тем что они выполняли функции советников при руководстве и не несли непосредственной ответственности за разработку и реализацию стратегии организации.

А финансовые и производственные соображения как правило всегда брали верх над предложениями кадровых работников идущими вразрез с общей стратегией корпорации.

3. У специалистов по управлению персоналом с самого начала возник ореол защитников интересов рядовых работников что по мнению их коллег-менеджеров препятствовало достижению целей стоящих перед организацией.

4. Управление персоналом трактовалось как деятельность для которой не требуется специальной подготовки; в отличие от других управленческих специальностей в ней можно было довольствоваться соображениями здравого смысла да и существовало расхожее мнение что любой опытный руководитель вполне мог справиться с функциями менеджера по персоналу [12 с.71].

5. Отсутствие специализированной профессиональной подготовки и соответствующей профессиональной квалификации снижало авторитет кадровых работников в глазах начальства и линейных руководителей.

На фоне радикальных изменений в корпоративном менеджменте за последние 15-20 лет удивительным выглядит сам факт что управление персоналом представлявшее собой довольно заурядную и маргинальную управленческую деятельность не исчезло вовсе а напротив переживает подлинный рассвет.

## **1.2. Проблемы управления персоналом в современной российской организации**

Стимулирование труда - это прежде всего внешнее побуждение элемент трудовой ситуации влияющий на поведение человека в сфере труда материальная оболочка мотивации персонала. Вместе с тем оно несет в себе и нематериальную нагрузку позволяющую работнику реализовать себя как личность и работника одновременно. Она выполняет экономическую социальную нравственную функции.

Экономическая функция выражается прежде всего в том что стимулирование труда содействует повышению эффективности производства которое выражается в повышении производительности труда и качества продукции.

Нравственная - определяется тем что стимулы к труду формируют активную жизненную позицию высоконравственный общественный климат в обществе. При этом важно обеспечить правильную и обоснованную систему стимулов с учетом традиции и исторического опыта.

Социальная - обеспечивается формированием социальной структуры общества через различный уровень доходов который в значительной степени зависит от воздействия стимулов на различных людей. Кроме того формирование потребностей а в итоге и развитие личности также

предопределяются организацией и стимулированием труда в обществе. При этом стимулы могут быть материальными и нематериальными [4 с.44].

Стимулирование труда - довольно сложная процедура. Существуют определенные требования к его организации: комплексность дифференцированность гибкость и оперативность.

Комплексность подразумевает единство моральных и материальных коллективных и индивидуальных стимулов значение которых зависит от системы подходов к управлению персоналом опыта и традиций предприятия.

Дифференцированность означает индивидуальный подход к стимулированию разных слоев и групп работников. Подходы к обеспеченным и малообеспеченным работникам должны существенно отличаться. Различными должны быть подходы к кадровым и молодым работникам.

Гибкость и оперативность проявляются в пересмотре стимулов в зависимости от изменений происходящих в обществе и коллективе. В целях максимизации действия стимулов необходимо соблюдать следующие принципы.

Доступность. Каждый стимул должен быть доступен для всех работников. Условия стимулирования должны быть демократичными и понятными.

Ощутимость. Практика показывает что существует некий порог действенности стимула. В разных странах и коллективах он существенно различается.

Постепенность. Материальные стимулы подвержены постоянной коррекции в сторону повышения что необходимо учитывать на практике. Однажды резко завышенное вознаграждение скажется на мотивации работника в связи с формированием ожидания повышенного вознаграждения и возникновением нового нижнего порога стимула который устраивал бы

работника. Ни в коем случае не допускается снижение уровня материального стимулирования на каком бы высоком уровне он ни находился.

Минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой. Переход большинства зарубежных фирм на еженедельную оплату труда обоснован прежде всего необходимостью соблюдения этого принципа. Учащение вознаграждения его четкая связь с результатом труда - сильный мотиватор [4 с.45].

Сочетание материальных и моральных стимулов. По своей природе материальные и моральные факторы одинаково сильны. Все зависит от места времени и субъекта воздействия этих факторов. Имеются в виду уровень развития экономики традиции того или иного государства а также материальное положение возраст и пол работника.

Сочетание стимулов и антистимулов. Споры о значимости стимулов и антистимулов не утихают. На наш взгляд необходимо их разумное сочетание [4 с.47].

За последние 10-15 лет термины «человеческий фактор» «человеческие ресурсы» «персонал» и многие другие из прежде малозаметных в нашей стране кадровых служб лавинообразно нарастают в заголовках журнальных статей и на корешках солидных книг. Вопросам управления и развития персонала посвящаются научные семинары и совещания в федеральных региональных и муниципальных органах страны.

Вместе с тем нельзя утверждать что образовательная деятельность и информационный «девятый вал» позволили до конца решить проблему научно-методического обеспечения профессиональных работников в области развития персонала на предприятиях и в организациях. Повсеместно ощущается недостаток в руководящих и методических материалах нормативных документах по внутрифирменной подготовке переподготовке повышению квалификации профессиональному обучению всех категорий работников.



Рабочие служащие ученики на предприятиях и фирмах и чиновники в организациях относятся к персоналу и одновременно являются человеческим ресурсом страны которому нет равных среди других ресурсов: материальных топливно-энергетических финансовых. Поэтому в развитых странах в последнее время особое внимание уделяется активизации персонала развитию его творческого потенциала. Огромный интерес также возникает в области права на интеллектуальную собственность патентование и защиту прав на ноу-хау.

Непрерывно совершенствующаяся рыночная экономика в развитых странах имеет сейчас более привлекательное для работников наименование: «Социальная рыночная экономика». В этих условиях государство всячески поддерживает социальную направленность во взаимоотношениях работодателей и персонала. Такой вектор государственной поддержки также отстаивают и профсоюзы. Вследствие этого большое внимание уделяется вопросам создания новых рабочих мест их реорганизации совершенствованию производственных процессов кадровому планированию и профессиональному обучению работников фирм подготовке переподготовке повышению квалификации и получению ими второй (или другой) профессии [35 с.111].

Благодаря большой социальной активности человека у фирм возникает возможность получения высоких доходов часть которых направляется на социальную защиту работников включая страховое и пенсионное обеспечение здравоохранение и профессиональное обучение обеспечение временно неработающих. Но это возможно только при высокой активности работников-профессионалов прошедших подготовку в области генерации идей стандартизации и сертификации ресурсосбережения качества продукции и труда и как следствие - повышения эффективности труда направленного на развитие производства. Работа образованных людей на производстве пополняет статью дохода фирмы сокращает нерентабельные издержки производства.

Для создания в нашей стране стабильности в области выпуска продукции высокого качества и конкурентоспособности сохранения всех видов ресурсов включая человеческие восстановления и дальнейшего улучшения социально-экономического уровня населения страны в не меньшей мере чем за рубежом необходимы федеральные и региональные законы поддерживающие предприятия и организации стимулирующие развитие производства и как важнейший фактор производства - развитие персонала его профессиональный и социальный рост. Следует отметить что стратегические внутренние резервы преодоления кризиса в стране существуют уже сейчас. Пора наконец идти своим путем и не очень надеяться на помощь со стороны других стран. Многочисленные рекомендации экспертов индустриально и экономически развитых стран до сих пор не дали позитивного эффекта.

Поэтому любая дальнейшая реструктуризация и трансформация нашей экономики возможна лишь при наличии собственных «человеческих ресурсов» социально ориентированных на нововведения. Но наше население к сожалению раньше не было подготовлено и не подготовлено сейчас к этому и оно не охвачено массовым профессиональным обучением [35 с. 112].

К настоящему времени по нашему мнению следует выбрать единственно правильное решение в области внедрения в нашей стране политики социального партнерства между работодателем и работником государством и населением страны. Это во многом зависит от реального вскрытия резервов в области «человеческих ресурсов»:

- государство претендующее на определение его как «социального» должно создать экономические предпосылки для выработки социальных нормативов и стандартов определяющих уровень и качество жизни;

- рынок товаров должен быть насыщен качественными отечественными и частично импортными товарами;

- рынок услуг должен быть доступен всем слоям населения;

- цена труда рабочей силы должна соответствовать квалификации профессионализму ее минимальный уровень должен обеспечивать достойную человеческую жизнь;
- непрерывное внутрифирменное профессиональное обучение работников;
- рынок труда необходимо связать с рынком капитала;
- на рынке труда должны строго соблюдаться соглашения сторон;
- безопасность населения в результате снятия социальной напряженности предупреждения или преодоления конфликтов и согласования интересов.

В результате появляется уверенность у отдельных работников и населения страны в целом в завтрашнем дне в развитии социальных благ под контролем государства в будущем своих детей и близких. И не только уверенность но и фактическая возможность обеспечить себя членов семьи необходимыми элементами цивилизации в первую очередь: питанием одеждой образованием здравоохранением физическим и культурным развитием. Не говоря о совершенно необходимом для работы профессиональном развитии персонала.

Еще одна проблема связанная с человеческими ресурсами - это непрерывный исход научных и квалифицированных кадров в западные страны который можно преодолеть развивая творческие условия труда и достойную его оплату. Здесь можно говорить и об экономических потерях. Так как ущерб при потере специалистов и научных сотрудников исчисляется в сотни миллионов долларов США. При этом наносится ощутимый удар по национальной безопасности страны и снижается уровень национального научного потенциала.

Когда мы говорим о ресурсосбережении как комплексной задаче для страны следует иметь в виду что «человеческие ресурсы» - самые трудновосполняемые а высокой квалификации можно добиться лишь при

дорогостоящем профессиональном обучении и высоких затратах на научное оборудование [20 с.55].

При благоприятной социально-экономической обстановке в нашей стране отъезжающие специалисты могли бы внести свою лепту в экономику России ее безопасность в широком смысле ее понимания включая и обороноспособность.

В последнее время число проблем связанных с управлением персоналом в организациях и предприятиях все возрастает. Но появились и ростки определенных достижений на некоторых предприятиях. Здесь система управления персоналом жестко связывается с принципами перестройки управления предприятием и организацией. Снова мы сталкиваемся с необходимостью увязывания вопросов управления персонала с системой мер по повышению эффективности производства и уровня социально-экономического и профессионального развития персонала (работников).

Проектирование системы управления персоналом должно предусматривать оптимальные критерии производственной деятельности предприятия или организации. Затраты на производство должны учитывать постоянный и непрерывный рост квалификации работников управление не персоналом в целом а командами работников хорошо ориентирующихся в производственном процессе. В этом случае «человеческий фактор» становится весомее.

Квалификация работника - главный критерий оценки персонала в нашей стране в недалеком будущем. Этот критерий сравнительно давно был принят в экономически развитых странах. При этом появляется необходимость в сертификации персонала как главного звена на высшей стадии сертификации схемы управления производством. Нужна остро необходима в рамках страны единая система управления предприятием организацией включая персонал. Необходима поддержка государства для

решения этих проблем. Базовыми принципами системы управления персоналом в организации и на предприятии должны стать следующие:

- соответствие квалификации и образования руководителей и работников кругу их функциональных обязанностей;
- снижение до оптимального уровня числа замкнутых на каждого руководителя управленческих связей (не более 6-7) путем делегирования полномочий нижестоящему управленческому звену;
- восприимчивость управляющих и управляемых структур;
- жесткий контроль за ходом исполнения;
- непрерывное обучение и повышение квалификации персонала;
- формирование на предприятии работоспособных команд;
- повышение инновационной активности работников.[8 с.70]

Таким образом ориентируясь на учет ситуации на рынке труда необходимо проанализировать наличие конкуренции источники комплектования структурный и профессиональный состав свободной рабочей силы. Важно получить представление о профессиональных и общественных объединениях в которые так или иначе вовлечены работники или кандидаты на работу. Стратегию деятельности подобных объединений их традиции и приоритеты в средствах борьбы необходимо учитывать для создания и реализации эффективных кадровых программ.

## **2. Анализ управления персонала на примере ООО «Саф»**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Саф»**

Общество с ограниченной ответственностью «Саф» действует на основании Устава решения об учреждении ООО «Саф» свидетельства о государственной регистрации ООО «Саф» свидетельства о постановке на учет в налоговом органе свидетельства о внесении в Единый государственный реестр юридических лиц страхового свидетельства об обязательном социальном страховании постановки на учет в Пенсионный Фонд России.

Организационно-правовой формой ООО «Саф» является общество с ограниченной ответственностью (ООО) уставный капитал поделен на вклады участников которые не несут ответственности по долгам общества своим имуществом а лишь рискуют утратить свои вклады.

Участник вправе в любое время выйти из общества и потребовать возвращения ему его доли в уставном капитале в стоимостном или натуральном виде а остальные участники пользуются преимущественным правом приобретения этой доли.

Учредительные документы ООО «Саф» содержат подробные сведения о размере долей каждого из участников порядке и сроках внесения ими вкладов ответственности участников за выполнение своих обязательств составе органов управления общества и порядке принятия ими решений в том числе перечень вопросов решения по которым принимаются квалифицированным большинством голосов или единогласно.

ООО «Саф» является торговой организацией занимающейся продажей автоэмалей. Поставщиками компании являются ОАО «ТД «Русские краски» ООО «ТД «Синтез» ООО «Петролюб» и др. (рис. 1).

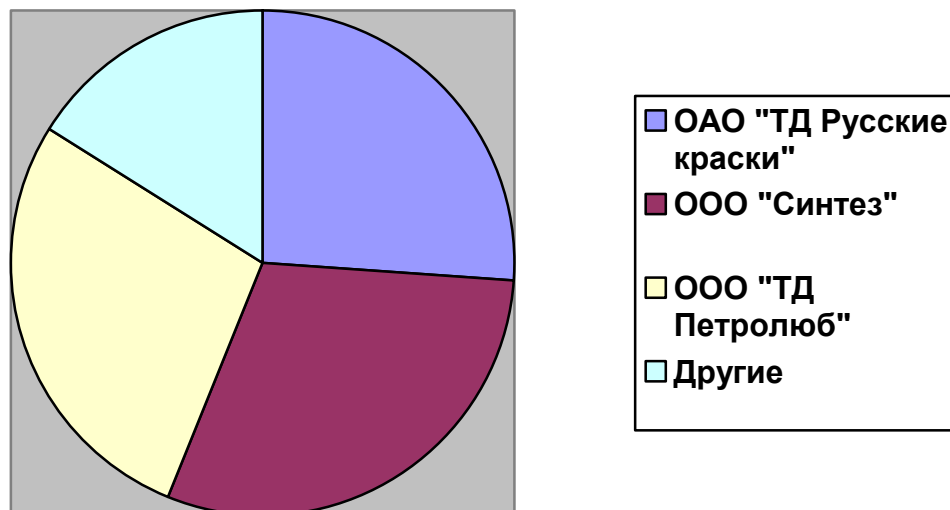


Рисунок 1 - Доли поставщиков компании

На рисунке видно что большую долю поставляемой продукции занимает предприятие ООО «ТД Синтез» 30% далее ООО «ТД Петролюб» 28% 26%» «ТД Русские краски» прочие компании поставляют - 16% продукции.

Предприятие ориентирует сбыт своей продукции (услуг) на крупные группы потребителей от которых оно в наибольшей степени зависит. Само выживание и оправдание существования предприятия зависит от способности находить потребителя своих товаров и услуг и удовлетворять его запросы.

Для каждой конкретной фирмы продажи распределены во времени: повторные и дополнительные продажи могут иметь место только в том случае если были первичные. Однако на рынке в целом в каждый фиксированный момент времени присутствуют все три типа покупателей. Первичные продажи являются ключевым параметром который определяет расширение границ рынка. Его измерение производится на основе прогнозирования количества новых потребителей товара (в отличие от имеющихся). В расчет принимаются изменения макро - и микрофакторов маркетинговой среды. Основные покупатели: ООО «Колор-центр» ОАО

«Самара-Лада» ООО «Лада-автоцентр» ООО «Самарские автомобили» и др.  
(рис. 2).

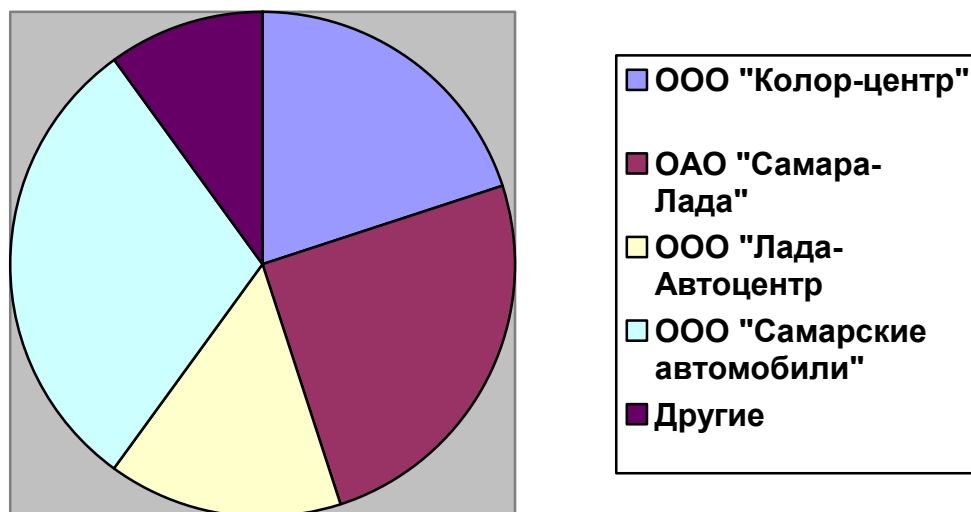


Рисунок 2 - Доли покупателей ООО «Саф»

На рис. 2 видно что наибольшую долю среди покупателей предприятия ООО «Саф» занимают ООО «Самарские автомобили» и ОАО «Самара-Лада» которые повторно покупает товар на замену старого (повторные или вторичные продажи) приобретает второй третий и т. д. экземпляры товара дополнительно к уже имеющемуся (дополнительные продажи).

Важный вклад вносят ООО «Лада-автоцентр» ООО «Колор-центр» прочие - 10%. К прочим относятся как разовые покупатели (случайные) так и крупные фирмы сделавшие покупки с целью ознакомления с товаром предприятия и дальнейшего сотрудничества.

Предприятие ООО «Саф» конкурирует с несколькими фирмами на рынке товаров и услуг. Конкуренция - это жесткое соперничество людей (фирм) прежде всего в экономической а также и в других сферах жизни общества. С позиции экономики конкуренция - это борьба продавцов (производителей) за лучшее удовлетворение требований потребителей а



также соперничество покупателей за приобретение максимально полезных им товаров на наиболее выгодных условиях.

Руководство текущей деятельности ООО «Саф» осуществляется единоличным исполнительным органом – директором. Организационная структура представлена на рис. 3.



Рисунок 3 – Организационная структура предприятия ООО «Саф»

Директор и заместитель директора занимаются изучением спроса выработки стратегии и тактики политики получением и анализом информации от менеджера по продажам логиста и менеджера склада и торговых точек.

Главный бухгалтер ведет анализ прихода и оттока денежных средств.

Менеджер по продажам изучает более выгодные системы продаж ищет более выгодные точки продаж находит новых покупателей.

Менеджер склада и торговых точек занимается размещением товара для более удобного показа потребителям в торговых точках и удобного размещения его на складе.

Логист занимается процессом планирования управления и контроля снижения затрат потока запасов продукции и услуг от места возникновения до места потребления. Также занимается изучением спроса и заявок которые потом направляет к директору и заместителю директора для рассмотрения.

Менеджер - это член организации осуществляющий управленческую деятельность и решающий управленческие задачи. С полной ответственностью можно утверждать что менеджеры являются ключевыми людьми в организации.

Основные экономические показатели деятельности ООО «Саф» рассмотрим в табл. 1.

Таблица 1 - Основные экономические показатели деятельности ООО «Саф»

Показатели	Ед. изм.	2014	2015	2016	Темпы роста %	
					2015 к 2014	2016 к 2015
Выручка-нетто от реализации	Тыс. руб.	131770	224080	404600	170 05	180 56
Себестоимость проданных товаров	Тыс. руб.	-123540	-204500	-376400	165 53	184 06
Валовая прибыль	Тыс. руб.	8230	19580	28200	237 91	144 02
Издержки обращения	Тыс. руб.	-7900	-15630	-21930	197 85	140 31
Прибыль от продаж	Тыс. руб.	330	3950	6270	1197	158 73

Прочие расходы и доходы	Тыс. руб.	-60	-240	-90	400	37 5
Прибыль до налогообложения	Тыс. руб.	270	3710	6180	1374 1	166 58
Чистая прибыль	Тыс. руб.	210	2820	4700	1342 9	166 67
Средняя величина товарных запасов	Тыс. руб.	1870	2292	2949	122 57	128 66
Численность персонала	Чел.	53	57	57	107 55	100
Общая площадь	Кв.м.	400	400	400	100	100
Товарооборотиваемость	Об.	70 46	97 76	137 19	138 74	140 33
Доходоемкость (уровень валовой прибыли)	%	6 24	8 73	6 96	139 9	79 77
Издержкоемкость (уровень издержек обращения)	%	5 99	6 97	5 42	116 34	77 71
Товарооборот на 1 кв. м. площади	Тыс. руб./ кв.м.	329 42	560 2	1011 5	170 05	180 56
Производительность труда одного работника	Тыс. руб.	2486 22	3931 22	7098 24	158 12	180 56

В ООО «Саф» выручка от реализации продукции возросла в 2016 году на 80 56% относительно 2015 года что связано с расширением каналов сбыта продукции. При увеличении выручки от реализации прибыль от продаж также повышается на 58 73% однако темпы роста значительно ниже что связано с ростом себестоимости продукции.

Издержки обращения по годам сильно увеличивались причем максимальное увеличение пришлось на 2015 г. Чистая прибыль имеет стабильную тенденцию к увеличению.

Товарные запасы за период изменялись пропорционально приблизительно на 20% каждый год. Данная тенденция на фоне увеличения выручки привела к улучшению показателей товарооборачиваемости.

Численность персонала в 2015 г. увеличилась и с данного периода не изменялась. Зарботная плата работников по годам увеличивалась достаточно интенсивно об этом говорят темпы роста которые составили в 2016 г. 140%. Однако данное увеличение оправдано т.к. темпы роста заработной платы не превышают а серьезно ниже темпов роста производительности труда.

Показатели издержкоемкости и доходоемкости являются средними для торговых организаций что говорит о достаточной эффективности деятельности ООО.

Показатели финансовой устойчивости организации представлены в табл. 2.

Таблица 2 - Показатели платежеспособности

Наименование показателя	2014г.	2015г.	2016г.	Изменение 2016г. к 2015г. (+ -)
Коэффициент абсолютной ликвидности	0 06	0 05	0 09	+0 03
Коэффициент критической ликвидности	1 48	1 10	2 09	+0 61
Коэффициент текущей ликвидности	2 55	2 21	2 93	+0 38

Рассмотрим их. Коэффициент абсолютной ликвидности ( $K_{ал}$ ) показывает какую часть краткосрочной задолженности хозяйствующий субъект может погасить в ближайшее время. Платежеспособность считается нормальной если этот показатель выше 0 2-0 3.

Коэффициент абсолютной ликвидности на протяжении исследуемого периода не соответствует нормативному значению т.е. хозяйствующий субъект не удовлетворяет все абсолютные срочные требования.

Коэффициент текущей ликвидности показывает степень покрытия оборотными активами оборотных пассивов. Данный коэффициент возрос с 1,48 до 2,09 и имеет значение выше нормативного что положительно характеризует платежные возможности предприятия.

Коэффициент текущей ликвидности имеет значение выше нормативного что свидетельствует об отсутствии угрозы финансовой нестабильности ввиду различной степени ликвидности активов и невозможности их срочной реализации в случае одновременного обращения кредиторов.

Коэффициент критической ликвидности выше нормативно допустимого значения что объясняется структурой оборотных активов ООО «Саф» т.к. на запасы приходится незначительный удельный вес.

В своей деятельности организация преследует финансовые цели: - обеспечить интенсивный рост товарооборота с тенденцией не менее 35% в год; - снижение издержек в текущей деятельности; - максимизировать прибыль. В целом как мы видим поставленные цели организация с успехом достигает.

Анализируя деятельность организации можно выделить следующие сильные стороны:

1. Относительно широкая сеть торговых агентов - фирма содержит 2 офисные точки в городе и еще 2 по области.
2. Качество обслуживания покупателей - заключается в персональном подходе к каждому покупателю.
3. Бесплатная доставка товара в пределах области - привлекающий элемент. На самом деле стоимость доставки включена в стоимость товара.
4. Возможность продавать некоторые позиции товара по наименьшей цене в регионе - существует благодаря соответствующим образом

заключенным договорам на закупку крупных оптовых партий товаров у поставщиков.

5. Комплексная автоматизация предприятия - достигнута в результате тесного сотрудничества программистов фирмы с остальными сотрудниками и позволяет быстро обрабатывать огромные массивы данных.

Однако существует и ряд слабых сторон:

1. Относительно высокие цены на большинство импортируемого товара в стоимость товара приходится закладывать возможный рост курса доллара.

2. Почти полное отсутствие условий для розничной торговли - в настоящее время преобладает оптовая торговля со складов отсутствуют собственные розничные магазины.

3. Организация по территориальному признаку - основной склад и офис фирмы находятся далеко от делового центра города.

4. Отсутствие планирования - до текущего момента не предпринималось попыток анализа прогнозирования и планирования деятельности фирмы.

5. Слабая компетенция ответственных лиц - ответственные лица на местах не имеют должного уровня компетентности.

Анализ внешней среды функционирования выявил потенциальные возможности среди которых:

1. Развитие сети розничной торговли - аренда/строительство собственных розничных магазинов.

2. Заключение договоров напрямую с европейскими производителями - предполагает поиск и ведение переговоров.

4. Поддержка местных (российских) производителей с целью получения эксклюзивных прав на их продукцию - предполагает разработку и внедрение инвестиционных проектов.

5. Охват возможно большего числа клиентов - предполагает дальнейшее развитие агентской сети.

В качестве угроз внешней среды выделим:

1. Глобальный кризис экономики и связанное с ним падение курса национальной валюты.

2. Наличие сильной конкуренции - на рынке товаров предлагаемых ООО идет борьба за клиентов.

3. Разорение банка клиентом которого является ООО. В результате - потеря денег хранящихся на расчетном и валютном счетах но в незначительном для предприятия количестве и потеря данного банка как потенциального кредитора на будущее.

4. Отказ в сотрудничестве зарубежных экспортеров и производителей - обуславливается различными причинами в основном - нестабильным состоянием экономики страны.

Вышеизложенное позволяет предложить последовательную реализацию мероприятий по увеличению эффективности работы предприятия: - подбор персонала нужной квалификации в необходимом количестве; - выбор поставщиков и подрядчиков; - более эффективное использование всей складской и торговой площади предприятия; - освоение и продвижение на рынок новых видов продукции; - проведение комплекса маркетинговых мероприятий по исследованию рынка и продвижению продукции; - направленность на повышение конкурентоспособности предприятия; - снижение себестоимости продукции.

## **2.2. Оценка системы управления персоналом в ООО «Саф»**

Методология управления персоналом предполагает рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления процесса формирования поведения индивидов соответствующего целям и задачам организации методов и принципов управления персоналом.

Система управления персоналом ООО «Саф» предполагает формирование целей функций организационной структуры управления

персоналом вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования выработки принятия реализации управленческих решений.

Технология управления персоналом предполагает организацию найма и отбора приема персонала его деловую оценку профориентацию и адаптацию обучение управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением мотивацию и организацию труда управление конфликтами и стрессами обеспечение социального развития организации высвобождение персонала и др. Сюда же следует отнести вопросы взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости управления безопасностью персонала.

ООО «Саф» представляет собой небольшую по численности персонала организацию поэтому нет необходимости в существовании отдела кадров. В данном случае инспектор по работе с кадрами (работающий на 1/2 ставки) выполняет такие функции как:

- прием и увольнение персонала (оформление трудовых книжек);
- обеспечение сотрудников организации страховыми полисами;

Все остальные проблемы по управлению персоналом в том числе набор и отбор кадров решают линейные руководители. И совершенно ясно что из-за их неподготовленности в данном вопросе результаты выполнения этих функций не являются высокими.

Для выявления и последующего анализа существующего уровня набора и отбора персонала была составлена анкета и предложена для ответов линейному руководству ООО «Саф» выполняющему функции по управлению персоналом.

Детальный анализ результатов анкетирования позволит выявить положительные и отрицательные моменты в проведении набора и отбора персонала что облегчит последующее внесение предложений по исправлению сложившейся ситуации.

Появление вакантных мест обычно связано со множеством причин (рис.



4). К наиболее актуальным из них в большинстве случаев руководителями относятся:

- расширение деятельности организации;
- производственная реорганизация.

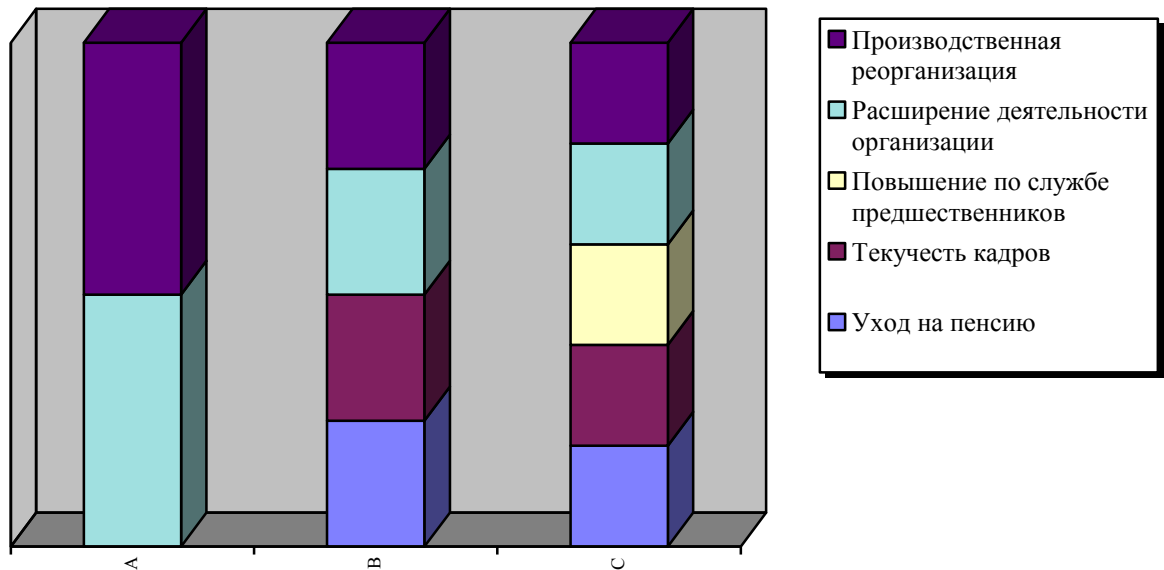


Рисунок 4 - Причины появления вакантных мест

Это можно объяснить тем что в настоящее время ООО «Саф» занимается разработкой перспективных направлений своей деятельности и последующим их воплощением в жизнь. Зато повышение по службе предшественников по их мнению является менее частым основанием но в то же самое время внутренние выдвижения и перемещения выделяют как наиболее предпочтительный метод при наборе персонала. Причиной возникновения такого противоречия скорее является понимание того что появление вакантных мест за счет внутренних перемещений является вторичным моментом т.е. возникающим вследствие расширения деятельности организации или производственной реорганизацией. Текучесть кадров невелика что не является редкостью в настоящее время когда боязнь потерять работу настолько сильна. Поэтому ни в коем случае данный показатель нельзя считать причиной эффективности функционирования системы набора и отбора кадров и управления персоналом в целом.

С момента появления вакантных мест начинается процесс набора и отбора персонала. Здесь выявлены недостатки:

- Возложенные на линейное руководство функции по набору и отбору персонала выполняются непрофессионально по причине того что руководство не обладает знаниями необходимыми для решения данных вопросов. И это несомненно откладывает отпечаток на эффективности проведения процедуры в целом. Поэтому для повышения качества выполняемых функций необходимо ввести должность инспектора по кадрам.

При выборе направления проведения набора и отбора персонала необходимо определиться с девизом который будет сопутствовать процессу поиска претендентов на вакантные места:

- найти лучшего кандидата на вакантное место независимо от размера предстоящих затрат на поиск;
- найти более или менее подходящего кандидата при минимуме затрат на его поиск.

Результаты исследования представлены на рис. 5.

В данном случае большинство руководителей склонны к предпочтению какого-либо единственного варианта независимо от специфики вакантного места.

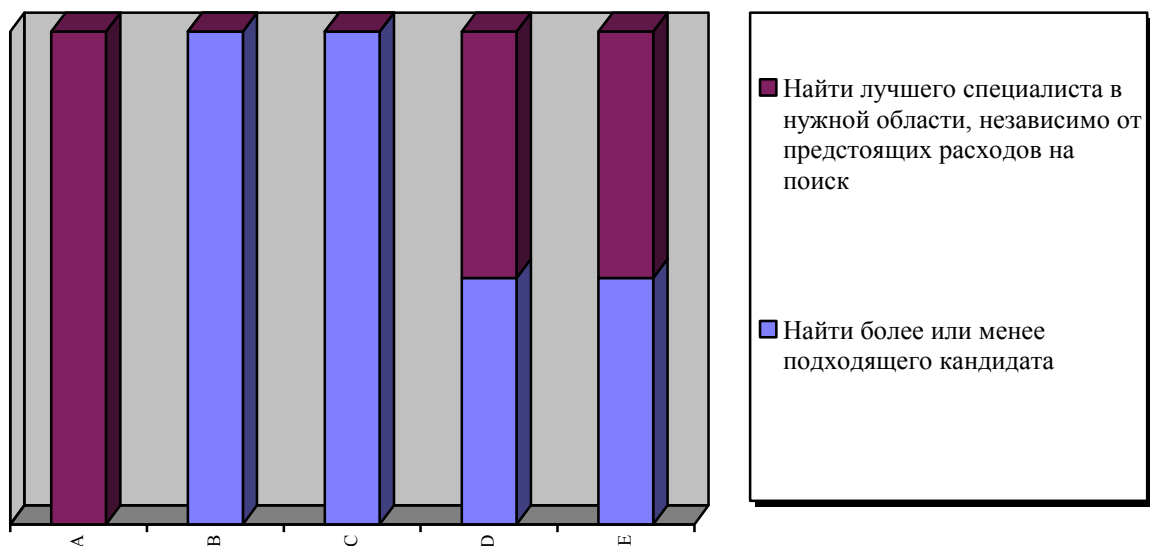


Рисунок 5 - Предпочтительный девиз при найме персонала

Кроме специфики вакантного места в качестве аргумента для выбора того или иного варианта могут быть выдвинуты и другие. Так в пользу девиза найти более или менее подходящего кандидата можно привести следующее:

- Финансовые возможности организации ограничивают затраты на поиск кандидатов и не позволяют обеспечить требуемую лучшими специалистами высокую оплату труда.
- Лучшие специалисты в какой-либо конкретной области как правило имеют устоявшиеся принципы и взгляды на решение некоторых вопросов. Поэтому для них процесс привыкания к особенностям данной организации может затянуться что не лучшим образом скажется на качестве работы.
- При наборе специалистов (экспертов) не требуется от кандидатов наличия большого опыта. Главными критериями при отборе являются: заинтересованность инициативность работоспособность и ответственность.

Традиционно процесс набора начинается с определения требований к претендентам необходимых для выявления способности соискателей выполнять соответствующие вакантному месту основные функции и основанные на должностных инструкциях обязанности.

Из проведенного анализа можно заключить что столь необходимые для осуществления процесса подбора кадров нормативные документы в ООО отсутствуют.

Следующим этапом проведения набора персонала является выбор источников. Наиболее предпочтительными из внутренних являются перемещения и выдвижения из имеющегося штата сотрудников. Использование этого источника дает целый ряд преимуществ:

- возможность продвижения мотивирует сотрудников к лучшему выполнению своих обязанностей;
- знание способностей и возможностей своих сотрудников снижает вероятность ошибки при отборе;
- незначительные затраты при наборе;
- быстрое замещение должности;

- знание сотрудниками специфики деятельности организации сокращает период адаптации.

А вот к неформальному поиску персонала среди родственников и знакомых отношение руководителей по сравнению с недавним прошлым становится все более осторожным. Да это и понятно — в сложившейся на данный момент в стране экономической и политической ситуации вопрос выживания любого предприятия организации фирмы является приоритетным решить который в состоянии только высококвалифицированные творческие ответственные руководители и сотрудники. А при оценке потенциала близких людей возможно проявление необъективности. Поэтому возникает необходимость снижать долю использования данного метода среди прочих хотя он и предоставляет ряд преимуществ:

- низкие издержки;
- достижение довольно высокой степени совместимости кандидатов с организацией за счет их тесных контактов с представителями организации.

Из внешних же источников наибольшей популярностью среди руководителей пользуется вариант переманивания лучших сотрудников из других организаций. Хотя необходимо отметить что данный метод используется при поиске персонала на руководящие должности т.к. его применение предполагает необходимость предлагать кандидату более выгодные условия работы чем он имеет на данный момент. А это влечет за собой дополнительные финансовые затраты.

Некоторыми руководителями при наборе персонала на вакантные места не предъявляющие высоких требований к кандидатам практикуется выезд в институты.

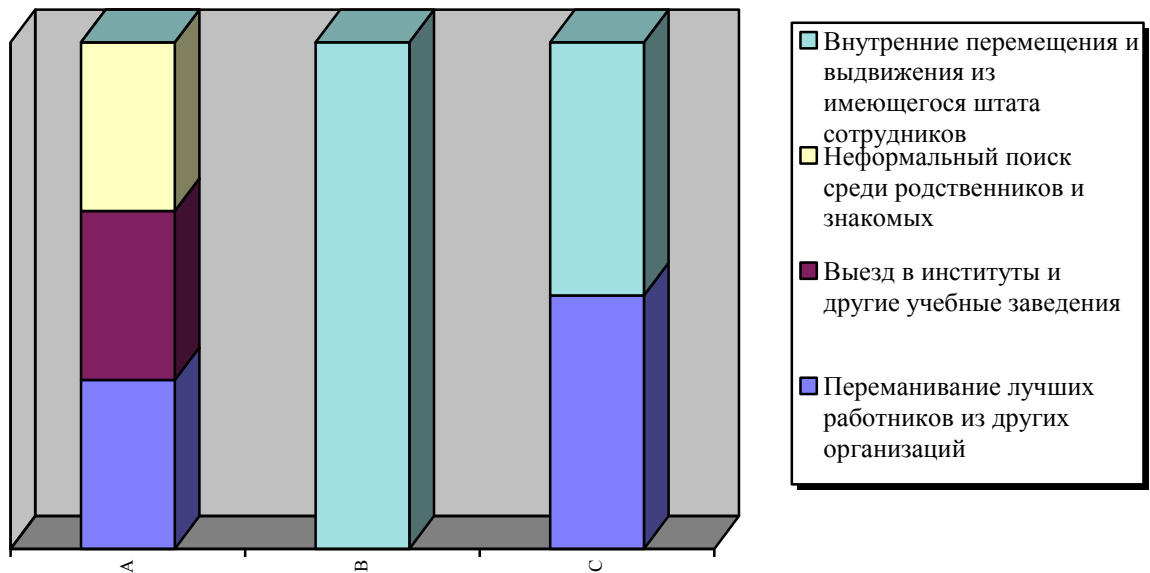


Рисунок 6 - Используемые источники при наборе персонала

По результатам анализа используемых источников набора персонала представленного на рис. 6 можно сделать следующий вывод:

⇒ Руководителями полностью игнорируются такие методы набора из внешних источников как средства массовой информации и частные агентства по подбору персонала. Это может быть связано со стремлением минимизировать затраты на проведение данной процедуры хотя и в ущерб качеству набора. Также является неприемлемым для эффективности процедуры предпочтение какого-либо одного метода вследствие чего не обеспечивается минимально необходимое для отбора количество претендентов. А как известно чем большее число (в разумных пределах) кандидатов рассматривается на каждую должность тем большая вероятность положительных результатов отбора; чем меньше кандидатов тем вероятнее серьезный компромисс по ряду важных характеристик.

Для составления первичной картины о претенденте и определения необходимости дальнейшего "контактного" общения с ним определяется перечень заявительных документов. В ООО отсутствует установленный для организации в целом пакет заявительных документов необходимых для предъявления кандидатами. Поэтому каждый руководитель самостоятельно

определяет необходимость предъявления какого-либо из них. И что совсем недопустимо практикуется предъявление кандидатами какого-либо одного документа.

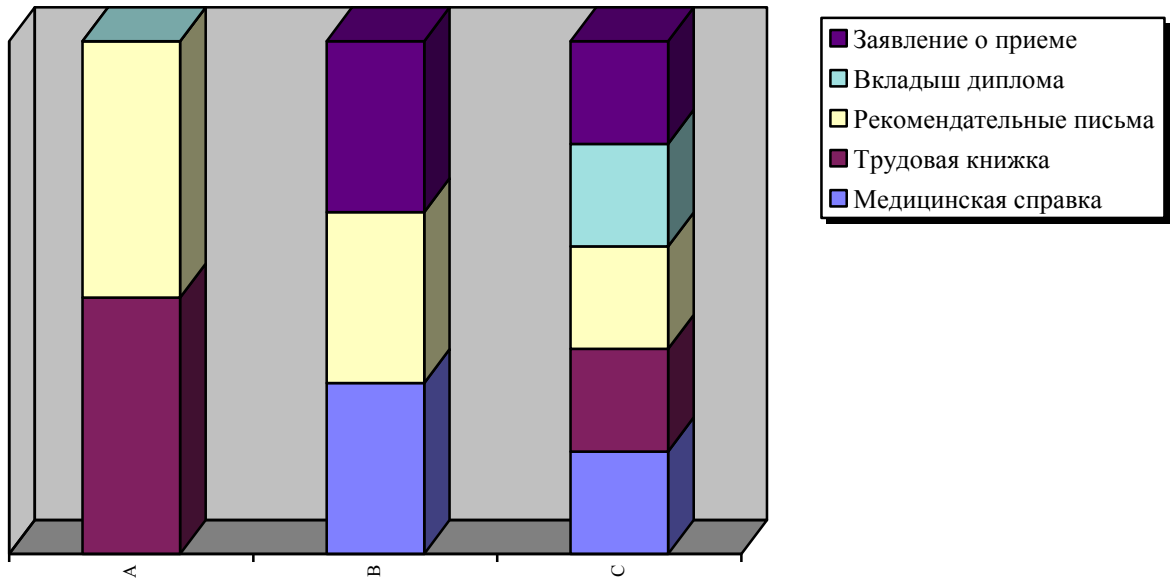


Рисунок 7 - Пакет необходимых к предъявлению заявительных документов

Из проведенного анализа представленного на рис. 7 можно сделать вывод:

⇒ Некоторые руководители относятся к заявительным документам формально вместо того чтобы на их основании попытаться получить как можно больше информации о кандидатах. И это отношение ограничивает вероятность правильного выбора.

Из всего многообразия отборочных методов каждый из начальников подразделений выбирает руководствуясь собственными соображениями либо некоторые из них либо использует полный набор средств (рис. 8).

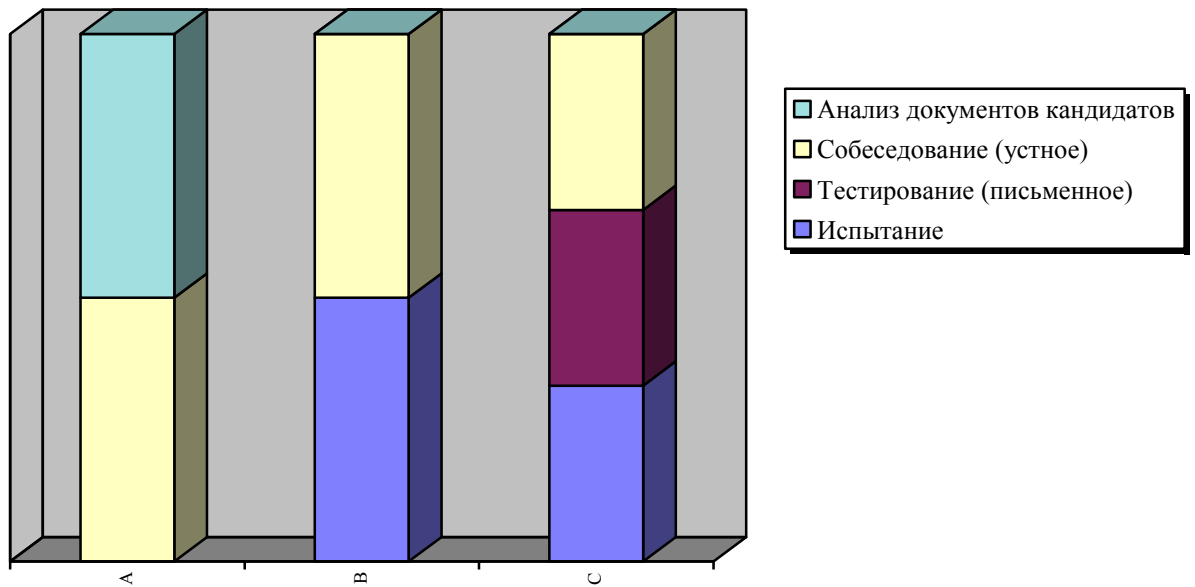


Рисунок 8 - Методы отбора персонала используемые на практике

Как видно собеседование в качестве инструмента отбора используется всеми без исключения что можно объяснить относительной простотой его проведения. Однако следует помнить что необходима тщательная подготовка самого интервьюера во избежание совершения им наиболее распространенных ошибок создающих неправильное представление о кандидате. Отсутствие же документально зафиксированных результатов собеседования влечет за собой невозможность последующего объективного сравнения кандидатов. Тестирование в письменной форме в данной организации не проводится вообще хотя анкетированные отметили данный метод отбора понимая под тестированием — выявление посредством собеседования профессиональных личностных и интеллектуальных способностей кандидата.

Применение любого из отборочных методов должно основываться на проведении тщательной подготовительной работы и иметь четкую структуру.

И завершающим этапом при приеме на работу является заключение контракта оформлением которого в ООО занимается директор.

По результатам проведенного детального анализа результатов анкетирования можно заметить что респонденты (линейные руководители

выполняющие функции по управлению персоналом) довольно сильно расходятся во мнениях при выполнении функций по набору и отбору персонала. И даже в рамках одного структурного подразделения их точки зрения противоречат друг другу. Исходя из всего вышесказанного можно заключить следующее:

⇒ Отсутствует единая централизованная система по набору и отбору кадров что несомненно сказывается на качестве его проведения и влечет прямые финансовые потери организации. Причина такого состояния системы управления персоналом кроется в первую очередь в отношении руководства организации к данной проблеме. А ведь успех или неуспех деятельности зависит прежде всего от эффективной работы персонала которая невозможна без слаженно функционирующей системы управления персоналом.

Достаточная обеспеченность предприятий нужными трудовыми ресурсами их рациональное использование высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов товаров (работ услуг) и повышения эффективности производства.

Полноту использования трудовых ресурсов можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним работником за анализируемый период времени. Такой анализ проводится по каждой категории работников по каждому производственному подразделению и в целом по предприятию.

Причины образования сверхплановых потерь рабочего времени могут быть вызваны разными обстоятельствами. Для выяснения причин целодневных и внутрисменных потерь рабочего времени сопоставляют данные фактического и планового баланса рабочего времени.

Для характеристики движения рабочей силы проведем анализ численности работников (табл. 3).



Таблица 3 - Анализ использования фонда рабочего времени на ООО «Саф»

Показатели	2015г.	2016г.		Отклонение от плана	
		План	Факт	На одного работника	На всех работников
Календарное время дн.	365	366	366	-	-
В том числе					
Праздничные дни	11	12	12	-	-
Выходные дни	48	48	48	-	-
Номинальный фонд рабочего времени дн.	306	305	305	-	-
Неявки на работу дн.	72	65	67	+2	
В том числе					
Ежегодные отпуска	28	36	36	-	-
Отпуска по учёбе	15	15	15	-	-
Болезни	29	14	14	-	-
Прогулы	4	-	2	+2	+114
Полезный фонд рабочего времени дн.	234	240	238		

По данным баланса рабочего времени видно что неудовлетворительные результаты в 2015г. вызваны большим количеством дней неявки на работу по болезни сотрудников - 29 дней. Имеются так же прогулы - 4 дня в 2015 году на 1 рабочего. В 2016 году мы видим положительную тенденцию роста полезного времени за счёт уменьшения больничных листов на 15 дней за исключением прогулов.

Кроме того полезный фонд рабочего времени сократился за счёт: увеличения праздничных дней (на 1 день - 23 февраля); увеличения дней отпуска (на 8 дней - дополнительный отпуск).

Хотя в 2016г. фонд рабочего времени используется более эффективно чем в 2015г. все же по сравнению с планом на 2016г. фактически полезный фонд рабочего времени меньше планового на 2 дня это вызвано увеличением прогулов что в общем на всех работников составляет 114 дней.

Для характеристики движения рабочей силы проведем анализ численности работников (табл. 4).

Таблица 4 - Динамика состава и структуры работников по категориям в ООО «Саф» за 2014-2016гг.

Категории работников	2014 год		2015 год		2016 год	
	чел.	% к итогу	чел.	% к итогу	чел.	% к итогу
Администрация	3	5 66	3	5 26	3	5 26
Менеджер по продажам	2	3 76	2	3 51	2	3 51
Менеджер склада и торговых точек	2	3 76	2	3 51	2	3 51
Логист	2	3 76	2	3 51	2	3 51
Продавцы-консультанты	27	50 94	28	49 12	27	47 37
Мерчендайзеры	15	28 30	19	33 33	18	31 57
Прочий персонал (грузчики)	2	3 76	1	1 75	3	5 26
Всего	53	100	57	100	57	100

Из данной таблицы видно что основную часть работников предприятия составляют продавцы-консультанты .в составе 27 человек в 2014 году 28 чел. в 2015 году и 27 чел. в 2016 году. Остальной состав предприятия это администрация менеджеры отделов мерчендайзеры и прочий персонал.

Динамика показателей движения рабочей силы в ООО представлена в табл. 5.

Таблица 5 - Динамика показателей движения рабочей силы в ООО «Саф» за 2014-2016гг.

Показатели движения кадров	2014 год	2015 год	2016 год
Среднесписочная численность чел.	53	57	57
Принято за год чел.	2	7	5
Уволено за год всего чел.	2	3	5
в т.ч. по собственному желанию	2	3	2
Коэффициент оборота по приему работников %	3 8	12 3	8 77
Коэффициент оборота по выбытию %	3 8	5 3	8 77
Коэффициент текучести кадров %	3 8	5 3	3 5

Рассматривая общие показатели численности на предприятии стоит отметить что наблюдается низкий коэффициент текучести в 2014 г. - 3 8% 2015 г. - 5 3 % в 2016 г. - 3 5. Это является положительным результатом деятельности предприятия и говорит о его стабильности.

В целом основу концепции управления персоналом ООО «Саф» в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника знание его мотивационных установок умение их формировать и направлять в соответствии с задачами стоящими перед организацией.

### 3. Совершенствование системы управления персоналом ООО «Саф»

#### 3.1. Совершенствование мотивационной составляющей управления персоналом ООО «Саф»

В современной России широко используются материальные способы мотивации персонала. Чаще всего материальное стимулирование подходит для неуверенных в себе людей. Они не удовлетворены уровнем своего дохода и любую возможность его повышения воспринимают как благо. Для этих людей наиболее важным является (помимо зарплаты) мнение других людей. Именно для данного типа персонала необходимо использовать нематериальное стимулирование в виде заслуженной похвалы. Поэтому предлагается каждый квартал по результатам листа адекватности поощрять лучшего работника вывешиванием его фотографии на доску почета. К экономическим методам мотивации можно отнести в ООО «Саф»:

1. Оплату труда различной категории работников.

Должностной оклад руководителю предприятия устанавливается контрактом в трудовом соглашении с другими работниками устанавливается их заработная плата.

Таблица 6 - Заработная плата работников «Саф» за 2016 год

Должность	Заработная плата за месяц руб.
1. Директор	35 000
2. Зам.директора	29 000
3. Главный бухгалтер	25 000
4. Менеджер по продажам	19 000
5. Менеджер склада и торговых точек	19 000
5. Логист	19 000
6. Мерчендайзер	17 000

7. Продавец	16100
8. Грузчик	10 900
9. Уборщица	7500

2. Премирование работников. Премирование руководителей специалистов и служащих производится за основные результаты производственно-хозяйственной деятельности. Премии работникам выплачиваются в соответствии с тем как был выполнен план работы т.е. выручка за месяц должна быть выше на 2% предыдущего месяца.

Если план перевыполнен более чем на 10% то премии выше если выручка ниже то премии не выплачиваются никому (табл. 7).

Таблица 7 - Премии работникам предприятия за месяц

Должность	Размер премии при выполнении плана % от оклада	В среднем сумма премии в месяц руб.	Размер премии при перевыполнении плана на 10% % от оклада	В среднем сумма премии в месяц руб.
1. Директор	10	3500	20	7000
2. Зам.директора	10	2900	20	5800
3. Главный бухгалтер	7	1750	14	3500
4. Менеджер по продажам	5	950	10	1900
5. Менеджер склада и торговых точек	5	950	10	1900
5. Логист	5	950	10	1900
6. Мерчендазер	7 5	1275	15	2550
7. Продавец	11	1771	21	3381

Как видно из табл. 7 самые маленькие премии у торгового персонала несмотря на то что от них очень зависит выручка предприятия соответственно самая высокая премия у директора а также у заместителя директора предприятия.

В результате полученных данных предлагаем следующую систему премирования: премии будут выдаваться раз в месяц вместе с заработной платой и по итогам года будут зависеть от вклада каждого работника.

При этом оплата труда будет складываться из оклада и бонуса. Бонус зависит от соответствия работника требованиям дисциплины корпоративной культуры производственным технологическим и т.п. нормам а так же нормативного уровня интенсивности труда работника.

Соответствие будет определяться по критериям (табл. 8).

Таблица 8 - Листы соответствия

Контролируемые вопросы	Дата	Итого за период
Общие вопросы		
1. Внешний вид: строгий костюм наличие бэйджика		
2. Поддерживает чистоту на рабочем месте		
3. Вовремя приходит на работу		
4. Вовремя уходит с работы (не раньше)		
5. Вовремя выполняет приказы распоряжения		
6. Аккуратность на рабочем месте		
7. Грамотность в решении конфликтных ситуаций		
8. Компетенция		
9. Точность в выполнении		
10. Следует правилам внутреннего распорядка		
11. Вежлив и дружелюбен по отношению к коллегам		

Дополнительные вопросы для менеджеров менчендайзеров и продавцов 12. Здоровается и прощается с клиентами/ поставщиками 13. Настроен дружелюбно 14. Полезен клиентам/поставщикам 15. Скорость обслуживания		
Особые вопросы для грузчиков 16. Контролирует целостность упаковки сроки годности и качество товаров 17. Контролирует чистоту склада 18. Следит за наличием товара 19. Аккуратно относится к оборудованию и товарам 20. Выполняет требования по приему товаров		
<b>ОБЩАЯ СУММА БАЛЛОВ</b>		
Подпись сотрудника		

На каждый критерий будут выставляться баллы (1 - плохо 2 - хорошо 3 - отлично) и подсчитываться результаты. Проверку на соответствие будет проводить заместитель директора.

В зависимости от набранных баллов будет изменяться процент премии.

Заместитель директора в конце месяца подводя итоги работы сотрудников на основе заполнения листов соответствия выводит среднюю оценку работы за месяц (на основе общих оценок полученных в течение месяца). Средняя оценка будет считаться показателем результативности работника за месяц.

В табл. 9 приведены результаты расчетов величины премии по предлагаемой системе.

Таблица 9 - Шкала соответствия

Результативность в баллах	Размер бонуса
21-29	Бонус не дается
30-38	Дается 30% от оклада
39-47	Дается 40% от оклада
48-54	Дается 50% от оклада
55-63	Дается 60% от оклада

Сравним премии по существующей и предлагаемой методикам (табл. 10).

Таблица 10 - Величина премии по действующей и рекомендуемой системе тыс.руб.

Должность	Оклад	Месячная премия по старой системе		Новая система с помощью оценки соответствия		
		При выполнении и плана	При перевыполнении плана	Показатель адекватности балл	Размер премии %	Месячная премия
Главный бухгалтер	25 000	1750	3500	43	40	6000
Менеджер по продажам	19 000	950	1900	48	50	4500
Менеджер склада и торговых точек	19 000	950	1900	52	50	4500
Логист	19 000	950	1900	47	40	3600
Мерчендазер	17 000	1275	2550	44	40	2800
Продавец	16 100	1771	3381	30	30	2030



Предлагаемый подход позволит добиться дифференциации в распределении премии в зависимости от результативности сотрудников. В то же время общий размер выплачиваемой премии увеличится.

3. Вознаграждения и доплаты. На каждый праздник руководство предприятие выплачивает работникам премии а вот выслуги лет на предприятии нет. Так как премии за выслугу лет нет предлагается ввести вознаграждение за выслугу лет. Нужно установить единовременное вознаграждение за выслугу лет которое будет выплачивается в следующих размерах (табл. 11).

Таблица 11 - Вознаграждение за выслугу лет

Стаж работы	Размер вознаграждения % от заработной платы
От 1 до 3 лет	6
От 3 до 5 лет	8
От 5 до 10 лет	10
От 10 до 15 лет	12
Свыше 15 лет	15

На каждый праздник выплачиваются премии всем работникам единственное премии к 8 марта выплачиваются только женскому коллективу. Премии к 23 февраля выплачиваются только мужскому коллективу.

Размер премий одинаков и зависит только от занимаемой должности сотрудника предприятия (табл. 12).

К социальной мотивации можно отнести помощь работникам обучающимся в различных образовательных учреждениях.

Таблица 12 - Премии работников ООО «Саф» к праздникам

Должность	Размер премии к праздникам руб.
1. Директор	5 000
2. Зам. директора	4 500
3. Главный бухгалтер	3 000
4. Менеджер по продажам	2 000
5. Менеджер склада и торговых точек	2 000
5. Логист	2 000
6. Мерчендайзер	1 500
7. Продавец	1 000
8. Грузчик	700

Работники обучающиеся в образовательных учреждениях на платной основе вправе просить у предприятия помощи (написав заявление) помощь составляет 1/4 от стоимости образовательных услуг любого учреждения в котором обучается сотрудник фирмы но сотрудник фирмы должен проработать на предприятии не менее 3 лет.

В настоящее время обучаются несколько человек в образовательных учреждениях: продавцы - 2 чел. мерчендайзеры - 2 чел. и менеджер по продаже.

Руководство предприятия в 2016 году оказало помощь своим работникам на сумму 38 6 тыс. руб. (табл. 13).

Таблица 13 - Оплаты сотрудникам предприятия обучения в образовательных учреждениях

Должность	Стоимость обучения за год руб.	Расчет стоимости оплачиваемой предприятием руб. в год
Менеджер по продажам	24 000	$24000 * 1/4 = 6000$
Продавец	16 000	$16000 * 1/4 = 4000$
Продавец	24 000	$24000 * 1/4 = 6000$
Мерчендайзер	48 000	$48000 * 1/4 = 12000$
Мерчендайзер	42 400	$42400 * 1/4 = 10600$
Итого		38 600

Планируется кроме премий поощрять работников предприятия которые отлично выполняют свою работу подарками перечень которых нужно составить заранее для того чтобы запланировать затраты (табл. 14).

Таблица 14 - Количество подарков для сотрудников на 2017 год

Наименование подарков	Количество шт.	Стоимость руб.	Итого
Электрический чайник	3	2100	6300
Подарочная карта на бытовую технику	3	2500	7500
Подарочный набор парфюмерный	3	600	1800
Чайный набор	12	800	9600
Набор: чай кофе коробка конфет	3	600	1800
Кофеварка	2	3600	7200
Оплаченные карточки для покупки парфюмерии	3	1000	3000
Итого	29		37200

В текущем году предлагается поощрять сотрудников. С этой целью на 2017 год затраты на такие мероприятия в размере по 37 2 тыс. руб. Кроме того необходимо ввести оплату обедов.

Распределение оплаты за обеды в течение среднего месяца 2017 года представлено в табл. 15.

Таблица 15 - Оплата обедов в 2017 году в месяц по должностям руб.

	Сумма на обед 1 человека	Количество людей	На весь персонал
Директор	6600	1	6600
Зам директора	6160	1	6160
Главный бухгалтер	6160	1	6160
Менеджер по продажам	5500	2	11000
Менеджер склада и торговых Точек	5500	2	11000
Логист	5500	2	11000
Мерчендазер	4400	18	83600
Продавец	3960	27	142560
Грузчик	3740	2	7480
Уборщица	3300	1	3300
Итого	50820	57	272360

Как видно из таблицы обеды оплачиваются неравномерно что связано с занимаемой должностью. Общие затраты на обеды составят 272 360 руб.

Для соблюдения трудовой дисциплины используется административная мотивация. На основе проведенного анализа приказов за 2016 год было выявлено следующее (табл. 16).

Таблица 16 - Лишенные премий работники в 2016 году

Месяц	Количество человек лишенных премий		% к числу работников
	Общее	Из них повторно	
Январь	-	-	-
Февраль	-	-	-
Март	1	-	2 22
Итого I квартал	1	-	2 22
Апрель	-	-	-
Май	-	-	-
Июнь	2	1	4 44
Итого II квартал	2	1	4 44
Июль	-	-	-
Август	-	-	-
Сентябрь	-	-	-
Итого III квартал	-	-	-
Октябрь	-	-	-
Ноябрь	-	-	-
Декабрь	1	-	2 22
Итого IV квартал	1	-	2 22
Итого	4	1	8 88

Из табл. 16 видно что нарушение трудовой дисциплин повлекшее за собой лишение премий в размере от 10 до 20 % было в 4 случаях что составляет 8 88 % от общего числа работников - 4. Из них 1 случай был повторный.

Наибольшее число нарушений приходится на II квартал 2016 года - 3 из них 1 повторно что составило 4 44 % от общего числа работников. Основной возможной причиной послужило большое количество праздников в I и II кварталах 2016 года. В III квартале нарушений не было в IV квартале было 1 нарушение.

Так же для соблюдения трудовой дисциплины применяется наложение взысканий в виде предупреждений выговоров строгих выговоров штрафов увольнения с работы.

В целях социальной мотивации предлагается использовать мероприятия по планированию и развитию карьеры:

- Разработка плана развития карьеры;
- Подготовка резерва руководителя.

Из средств лишенных премий можно создать резерв на предприятии из которого бы давались премии особо отличившимся сотрудникам например которым в книге жалоб и предложений написали много благодарностей или сотрудник которого выделяет сам коллектив потому что он лучше всех справляется со своими обязанностями и т.п.

### 3.2. Предложения по планированию развития карьеры и профессионального роста в ООО «Саф»

В целях социальной мотивации предлагается использовать мероприятия по планированию и развитию карьеры:

- разработка плана развития карьеры;
- подготовка резерва руководителя.

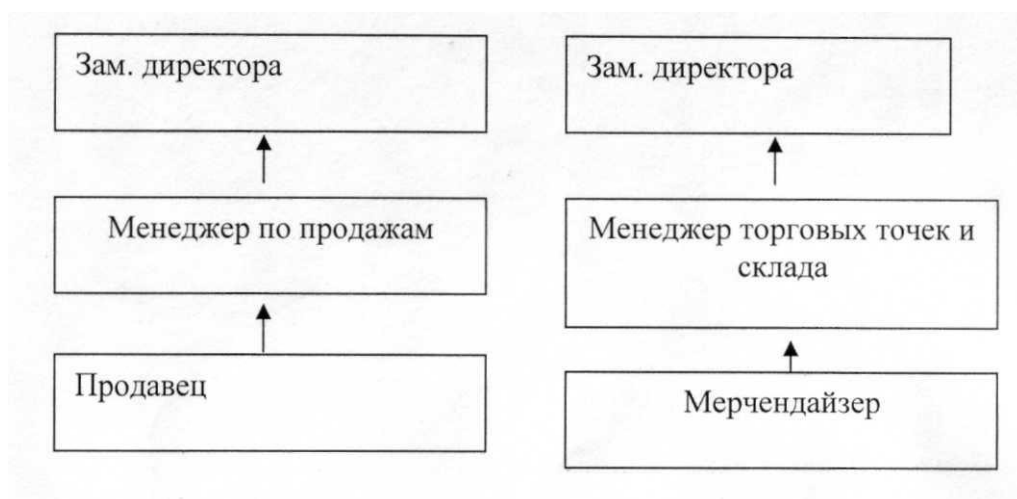


Рисунок 9 - Карьера сотрудника

Последовательность должностей занимаемых сотрудником в одной организации называется его карьерой в организации. Для продвижения по

иерархической лестнице необходимы профессиональные навыки знания опыт настойчивость и определенный элемент везения.

Планирование карьеры состоит в определении целей развития карьеры и путей ведущих к их достижению. Развитием карьеры называют те действия которые предпринимает сотрудник для реализации своего плана.

План развития карьеры.

Сотрудник должен:

- определить собственные профессиональные интересы и методы их реализации то есть должность которую он хотел бы занять;
- провести сопоставление собственных возможностей с требованиями к интересующим его должностям;
- определить является ли данный план карьеры реалистичным;
- если «да» то придумать что ему необходимо для реализации этого плана.

Для определения собственных возможностей и недостатков а также методов развития сотрудник нуждается в квалифицированной помощи со стороны отдела кадров и собственного руководителя.

Оценку необходимо проводить периодически. Как правило один раз в год. Анкета выдается каждому из сотрудников и ни одна так как они в коллективе работают по сменам и каждый должен описать свой коллектив в котором работает (каждого из сотрудников). Оценивается не только прогресс в реализации плана но и реалистичность самого плана в свете произошедших за минувший год событий эффективность поддержки со стороны руководителя и организации в целом. Результатом обсуждения становится скорректированный план карьеры сотрудника.

Более специфическими показателями характеризующими управление развитием карьеры в организации являются:

- текучесть персонала (сравнение показателей для сотрудников участвующих в планировании и развитии карьеры и не участвующих в этом процессе);

- продвижение в должности (в сравнении процентных показателей - отношения получивших повышения сотрудников к общему числу сотрудников в группе) для сотрудников участвующих и не участвующих в развитии карьеры;

- занятие освободившихся ключевых должностей сотрудниками организации и принятыми со стороны;

- проведение опросов сотрудников участвующих в планировании и развитии карьеры.

Планирование и подготовка резерва руководителей необходима для повышения эффективности работы организации в долгосрочной перспективе. Подготовка резерва является эффективным средством оптимизации использования персонала организации подбора и перемещения руководящих кадров обеспечение преемственности руководства а на этой основе повышения эффективности работы всей организации.

Наглядно это показано в табл. 17.

Таблица 17 - Ключевые должности руководителей

Ключевые должности	Количество человек
Зам. директора	1
Менеджер по продажам	1
Менеджер торговых точек и склада	1
Логист	1
Итого	4

При планировании резерва необходимо не только определить какие должности являются ключевыми для организации сегодня но и как их список будет выглядеть через год два пять лет. В данном случае он остается не измененным. И наконец последнее что необходимо сделать - подготовить план освобождения ключевых должностей. Для этого руководитель организации должен тщательно проанализировать



существующую ситуацию с точки зрения возраста перспектив продвижения личных интересов состояния здоровья каждого из сотрудников занимающих ключевые должности.

Подготовленный план смотреть в табл. 18.

Таблица 18 - План подготовки резерва

Ключевые руководители	Возраст	Сколько лет занимает руководящий пост
1. Зам директора	56	3
2. Главный бухгалтер	53	2
3. Менеджер по продажам	29	3
4. Менеджер склада и торговых точек	32	1
5. Логист	27	2

Перспективы продвижения для сотрудников представлены в табл. 19.

Таблица 19 - Перспективы для сотрудников по продвижению

Ключевые руководители	Перспективы продвижения	Личные интересы
1. Зам. директора	Через 4 года пенсия	Возможно уйдет на пенсию
2. Главный бухгалтер	Через 2 года пенсия	Возможно уйдет на пенсию
3. Менеджер по продажам	Повышение	Имеет стаж бухгалтера около 3 лет может закончить курсы повышения квалификации и претендовать на должность главного бухгалтера
4. Менеджер склада и торговых точек	Повышение	Может повысить уровень знаний и претендовать на должность зам. директора
5. Логист	Повышение	Может повысить уровень знаний и претендовать на должность зам. директора

Из табл. 19 видно что вскоре станут свободными вакансии по ключевым руководителям (главный бухгалтер зам. директора).

Новая методика планирования карьеры и подготовка руководителей в резерве более эффективна той которая применялась. Так уменьшается текучесть руководителей до нуля повышается готовность резерва что положительно скажется на эффективности работы предприятия.

Необходимо отметить что для внедрения системы по планированию и развития карьеры и профессионального роста необходимы затраты на переобучение и получение дополнительного образования.

Обобщающим показателем экономической эффективности как отдельного мероприятия так и их совокупности является снижение затрат на производство и увеличение прибыли.

Экономическая эффективность выражается в стоимостных (денежных) показателях и рассчитывается в общем виде как разность между полученной (или ожидаемой) экономией ( $\Delta_k$ ) и затратами ( $Z$ ):

$$\Delta_{\text{эф}} = \Delta_k - Z \quad (1)$$

Но это приблизительная схема эффективности. На практике в показатель экономии ( $\Delta_k$ ) включается не только сумма снижения себестоимости но и увеличение прибыли получаемой или ожидаемой от увеличения объемов производства изменений в ассортименте продукции или ожидаемого изменения оптовых цен на рынке. Показатель затрат также неоднороден.

Предполагается рост производительности труда от внедрения материальных благ на 2% а моральных - на 1%. Общий рост производительности труда составит 3%.

Предлагаемые автором мероприятия повлекут за собой серьезное увеличение заработной платы по приблизительным подсчетам фонд оплаты труда увеличится приблизительно на 50%. Если принять что с учетом кризисных явлений основные показатели серьезно не изменятся за счет влияния факторов то можно предложить следующий результат на 2017 г. (табл. 20).

Таблица 20 - Показатели эффективности деятельности организации на 2017 г.

Показатели	Ед. изм.	2016	прогноз 2017	Абс. Отк. (+ -)	Темп роста %
Выручка-нетто от реализации	Тыс. руб.	404600	416738	12138	103
Валовая прибыль	Тыс. руб.	28200	40338	12138	143 04
Прибыль от продаж	Тыс. руб.	6270	18408	12138	293 59
Чистая прибыль	Тыс. руб.	4700	17508	12808	372 51
Численность персонала	Чел.	57	57	-	100
Товарооборотчиваемость	Об.	137 199	141 31	4 11	103
Доходоемкость	%	6 96	9 67	2 70	138 88
Издержкоемкость	%	5 42	5 26	-0 15	97 09
Производительность труда одного работника	Тыс. руб	7098 24	7311 19	212 94	103

Таким образом внедрение разработанных мероприятий позволило уже в 2017 г. повысить производительность труда на 212 94 тыс. руб. (по прогнозным оценкам) что будет способствовать росту выручки от реализации продукции на 12138 тыс. руб.

При годовых затратах на внедрение материальных мероприятий в размере 2838 тыс. руб. результат составит 12808 тыс. руб. а следовательно эффект от внедрения равный разности полученной прибыли и затрат составит 9970 тыс. руб.

Более того произойдет улучшение практически всех показателей эффективности так доходоемкость увеличится на 39% издержкоемкость сократится почти на 3%. Улучшатся показатели товарооборотчиваемости и т.д. Подводя итог можно отметить что в целом предлагаемые мероприятия являются эффективными.

## **Заключение**

Система управления ООО «Саф» имеет функциональную подсистему управления кадрами и социальным развитием коллектива но большую часть объема работ по управлению кадрами выполняют руководители подразделений.

Основу концепции управления персоналом ООО «Саф» в настоящее время составляют: возрастающая роль личности работника знание его мотивационных установок умение их формировать и направлять в соответствии с задачами стоящими перед организацией.

Основными задачами анализа системы управления персоналом являются:

- изучение и оценка обеспеченности предприятия и его структурных подразделений трудовыми ресурсами в целом а так же по категориям и профессиям;

- определение и изучение показателей текучести кадров;

- выявление резервов трудовых ресурсов более полного и эффективного их использования.

В ООО «Саф» используется повременно-премиальная оплата труда.

Достаточная обеспеченность предприятий нужными трудовыми ресурсами их рациональное использование высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов товаров (работ услуг) и повышения эффективности производства.

По данным баланса рабочего времени видно что неудовлетворительные результаты вызваны большим количеством дней неявки на работу по болезни сотрудников - 29 дней. Имеются так же прогулы - 4 дня в 2015 году на 1 рабочего. В 2016 году мы видим положительную тенденцию роста полезного времени за счёт уменьшения больничных листов на 15 дней за исключением прогулов.

Основную часть работников предприятия составляют продавцы-консультанты в составе 27 человек в 2014 году 28 чел. в 2015 году и 27 чел в 2016 году. Остальной состав предприятия это администрация менеджеры отделов мерчендайзеры и прочий персонал. Кроме того полезный фонд рабочего времени сократился за счёт: увеличения праздничных дней (на 1 день - 23 февраля); увеличения дней отпуска (на 8 дней - дополнительный отпуск).

Хотя в 2015г. фонд рабочего времени используется более эффективно чем в 2014г. все же по сравнению с планом на 2016г. фактически полезный фонд рабочего времени меньше планового на 2 дня это вызвано увеличением прогулов что в общем на всех работников составляет 114 дней.

Рассматривая общие показатели численности на предприятии стоит отметить что наблюдается низкий коэффициент текучести в 2014г. - 3 8% 2015г. - 5 3 % в 2016году - 3 5. Это является положительным результатом деятельности предприятия и говорит о его стабильности.

К экономическим методам мотивации можно отнести в ООО «Саф»:

1. Оплату труда различной категории работников. Должностной оклад руководителю предприятия устанавливается контрактом в трудовом соглашении с другими работниками устанавливается их заработная плата.

2. Премирование работников. Премирование руководителей специалистов и служащих производится за основные результаты производственно-хозяйственной деятельности. Премии работникам выплачиваются в соответствии с тем как был выполнен план работы т.е. выручка за месяц должна быть выше на 2% предыдущего месяца.

Если план перевыполнен более чем на 10% то премии выше если выручка ниже то премии не выплачиваются никому. Самые маленькие премии у торгового персонала несмотря на то что от них очень зависит выручка предприятия соответственно самая высокая премия у директора а также у зам. директора предприятия. В результате полученных данных предлагаю следующую систему премирования: премии будут выдаваться раз

в месяц вместе с заработной платой и по итогам года будут зависеть от вклада каждого работника. При этом оплата труда будет складываться из оклада и бонуса. Бонус зависит от соответствия работника требованиям дисциплины корпоративной культуры производственным технологическим и т.п. нормам а так же нормативного уровня интенсивности труда работника.

Соответствие будет определяться по критериям. На каждый критерий будут выставляться баллы и подсчитываться результаты. Проверку на соответствие будет проводить заместитель директора.

В зависимости от набранных баллов по листу соответствия будет изменяться процент премии. Заместитель директора в конце месяца подводя итоги работы сотрудников на основе заполнения листов соответствия выводит среднюю оценку работы за месяц. Средняя оценка будет считаться показателем результативности работника за месяц. Предлагаемый подход позволит добиться дифференциации в распределении премии в зависимости от результативности сотрудников.

На каждый праздник руководство предприятия выплачивает работникам премии а вот выслуги лет на предприятии нет. На каждый праздник выплачиваются премии всем работникам единственное премии к 8 марта выплачиваются только женскому коллективу. Премии к 23 февраля выплачиваются только мужскому коллективу. Размер премий одинаков и зависит только от занимаемой должности сотрудника предприятия. Так как премии за выслугу лет нет предлагается ввести вознаграждение за выслугу лет. Нужно установить единовременное вознаграждение за выслугу лет. Премия за выслугу лет увеличивается в связи с увеличением отработанного срока на данном предприятии. Так же выплачиваются вознаграждения по итогам работы за год.

Размеры устанавливаются руководством предприятия. В основном эти премии составляют от 500 -1500 руб. продавцам и мерчендайзерам другим менеджерам по 2000 руб. зам. руководителя и главному бухгалтеру по 3500 руб. руководителю предприятия 5000 руб. Планируется кроме премий

поощрять работников предприятия которые отлично выполняют свою работу подарками перечень которых нужно составить заранее для того чтобы запланировать затраты.

К социальной мотивации можно отнести помощь работникам обучающимся в различных образовательных учреждениях.

Работники обучающиеся в образовательных учреждениях на платной основе вправе просить у предприятия помощи (написав заявление) помощь составляет 1/4 от стоимости образовательных услуг любого учреждения в котором обучается сотрудник фирмы но сотрудник фирмы должен проработать на предприятии не менее 3 лет.

В настоящее время обучаются несколько человек в образовательных учреждениях: продавцы - 2 чел. мерчендайзеры - 2 чел. И менеджер по продаже. Руководство предприятия в 2016 году оказало помощь своим работникам на сумму 38 6 тыс.руб. В текущем году предлагается поощрять сотрудников. С этой целью планируется на 2017 год затраты на такие мероприятия в размере по 37 2 тыс. руб. Кроме того необходимо ввести оплату обедов.

Нарушение трудовой дисциплины повлекшее за собой лишение премий в размере от 10 до 20 % было в 4 случаях что составляет 8 88 % от общего числа работников - 4. Из них 1 случай был повторный. Наибольшее число нарушений приходится на II квартал 2015 года - 3 из них 1 повторно что составило 4 44 % от общего числа работников. Основной возможной причиной послужило большое количество праздников в I и II кварталах года. В III квартале нарушений не было в IV квартале было 1 нарушение. Так же для соблюдения трудовой дисциплины применяется наложение взысканий в виде предупреждений выговоров строгих выговоров штрафов увольнения с работы. Из средств лишенных премий можно создать резерв на предприятии из которого бы давались премии особо отличившимся сотрудникам например которым в книге жалоб и предложений написали много

благодарностей или сотрудник которого выделяет сам коллектив потому что он лучше всех справляется со своими обязанностями и т.п.

В целях социальной мотивации предлагается использовать мероприятия по планированию и развитию карьеры: разработка плана развития карьеры и подготовка резерва руководителя.

Для определения собственных возможностей и недостатков а также методов развития сотрудник нуждается в квалифицированной помощи со стороны отдела кадров и собственного руководителя. Оценку необходимо проводить периодически. Как правило один раз в год. Результатом обсуждения становится скорректированный план карьеры сотрудника. При планировании резерва необходимо не только определить какие должности являются ключевыми для организации сегодня но и как их список будет выглядеть через год два пять лет. В данном случае он остается не измененным. И наконец последнее что необходимо сделать - подготовить план освобождения ключевых должностей. Для этого руководитель организации должен тщательно проанализировать существующую ситуацию с точки зрения возраста перспектив продвижения личных интересов состояния здоровья каждого из сотрудников занимающих ключевые должности. Вскоре станут свободными вакансии по ключевым руководителям (главный бухгалтер зам. директора).

Необходимо отметить что для внедрения системы по планированию и развитию карьеры и профессионального роста необходимы затраты на переобучение и получение дополнительного образования. Данное образование будут получать лучшие продавцы и менеджеры которые будут определяться по листам соответствия.

Предполагается рост производительности труда от внедрения материальных благ на 2% а моральных - на 1%. Общий рост производительности труда составит 3%. Таким образом внедрение разработанных мероприятий позволит повысить производительность труда что будет способствовать росту выручки от реализации продукции.



При годовых затратах на внедрение материальных мероприятий и моральных мероприятий эффект от внедрения равный разности полученной прибыли и затрат должен составить 9970 тыс.руб.

Произойдет улучшение практически всех показателей эффективности так доходоемкость увеличится на 39% издержкоемкость сократится почти на 3%. Улучшатся показатели товарооборачиваемости и т.д. Можно отметить что в целом предлагаемые мероприятия являются эффективными.

Подводя итоги можно констатировать что задачи в ходе данного исследования были выполнены а цель исследования достигнута.

## Список литературы

1. Авдеев В. Психотехнология решения проблемных ситуаций. - М.: Феликс 2012.
2. Алексеев А. Пигалов В. Деловое абстрагирование на практике . Инструментарий руководителя - М.: Технологическая школа бизнеса 2015.
3. Бейтнос Грегори Бейтсон Мерн Катерин. Ангелы страшатся. - М.: Технологическая школа бизнеса 2012.
4. Бовыкин В. И. Новый менеджмент. Управление предприятиями на уровне высших стандартов. - М.: Экономика 2015.
5. Бодалев А. А. О согласовании характеристик руководителя с характеристикой руководимой им общности людей // Социальные и психологические проблемы управления. — Л.: Питер 2014.
6. Вейл Питер. Искусство менеджмента. - М.: Антиква 2014.
7. Вендров Е. Е. Некоторые социально-психологические проблемы оценки деловых качеств руководителей научных подразделений // Оценка деятельности научных и инженерно-технических работников и улучшение их использования. — М.: Дело 2013.
8. Вернер Зигерт Ланг Лючия. Руководитель без конфликтов. - М.: Экономика 2013.
9. Веснин В. Р. Менеджмент для предпринимателей. - М.: Новости 2015.
10. Власова Н. П. И проснёшься боссом. // Вопросы психологии. 2013 № 10.
11. Вудкок М. Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя- практика. - М.: Дело ЛТД 2014.
12. Герасимов Б.Н. Чумак В.Г. Поведенческий менеджмент организации : Учеб. Пособие. – Самар. гос. аэрокосм. ун-т. Самара 2015.
13. Годунов А. А. Емшин П. С. Методика оценки деловых и морально-политических качеств руководителей и специалистов промыш-

ленных предприятий и НИИ. 2-е изд. — Л.: Изд-во ЛГУ 2013.

14. Грачев М. Суперкадры . - М.: Дело 2014.

15. Гуленко В. В. Менеджмент слаженной команды. Соционика и самоанализ для руководителей. - Новосибирск: РИПЭЛ 2013.

16. Дмитриева М. А. Психологический анализ системы «человек — профессиональная среда» // Вестн. ЛГУ. — Сер. 6. — 2014.

17. Дункан У. Джек. Основополагающие идеи в менеджменте. - М.: Дело 2014.

18. Дэна Даниэль. Преодоление разногласий. Как улучшить взаимоотношения на работе. - С.-П.: ПАЛАНТИР 2014.

19. Забродин Ю. М. Проблемы разработки практической психологии (о научных основах психологической службы) // Психологический журнал - 2012. № 2.

20. Зайцев А. К. Социальный конфликт на предприятии. - Калуга: Калужский институт социологии 2012.

21. Инновационный менеджмент. / Под ред. Ильенковой С.Д. - М.: Банки и биржа 2015.

22. Кнорринг В.И. Искусство управления. - М.: БЕК 2014.

23. Корнелиус Хелена Фейр Шошана. Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты. - М.: Стрингер 2014.

24. Кричевский Р.Л. Если вы - руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. - М.: Дело 2012.

25. Кроссворды для руководителя. Практические советы руководителю Липец И.В. - М.: Дело 2012.

26. Ксенчук Е.В. Киянова М.К. Технология успеха. - М.: Дело 2014.

27. Кузьмин И. Психотехнологии и эффективный менеджмент. - М.: Технологическая школа бизнеса 2007.

28. Ладанов И.Д. Практический менеджмент. Психотехника управления и самотренировки. - М.: ЭЛНИК 2013.

29. Менеджмент организации. Учебное пособие / под ред. Румянцевой З.П. - М.: ИНФРА-М 2012.
30. Меньшиков Л. И. Совершенствование методов деловой оценки подбора и расстановки работников в сфере управления производством. — Рига Бег 2013.
31. Методики социально-психологической диагностики личности и группы. – М.: ЛТД 2015.
32. Наумова Н. Ф. Слюсарянский М. А. Удовлетворенность трудом и некоторые характеристики личности // Социальные исследования. - М. 2014.
33. Никифоров Г. С. Психологическое обеспечение профессиональной деятельности // Работе с кадрами — научное обеспечение. - Л.: ЛТД 2013.
34. Обозов Н. Н. Щекин Г. И. Психология работы с людьми. — Киев Укбек 2013.
35. Основы менеджмента / Под ред. Радугина А.А. - М.: Центр 2015.
36. Паркинсон Джон Роберт. Люди сделают так как хотите вы. - М.: Новости. 2014.
37. Петренко А. Безопасность в коммуникации делового человека. - М.: Технологическая школа бизнеса 2013
38. Поляков В.Г. Формула успеха в бизнесе. Практическое руководство для российского менеджера. - Новосибирск: ЭКОР 2011.
39. Психология труда и организационная психология: современное состояние развития. / Под ред. А. Б. Леоновой — М.: Радикс 2012.
40. Психология управления. / Под ред. Аверченко Л.К. Залесова Г.М. - М.- Новосибирск: НГАЭиУ - М.: ИНФРА 2012.
41. Русинов Ф.М. Никулин Л.Ф. Фаткин Л.В. Менеджмент и само менеджмент в системе рыночных отношений. - М.: ИНФРА-М 2014.
42. Секреты умелого руководства / Под ред. Ростиславского Е.Н. - М.: Экономика 2013.

43. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. - М.: Бизнес-школа 2012.
44. Старобинский Э.Е. Основы менеджмента на коммерческой фирме. - М.: Бизнес-школа 2014.
45. Травин В.В. Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. - М.: Дело 2013.
46. Уткин Э.А. Управление фирмой. - М.: АКАЛИС 2015.
47. Уткин Э.А. Кочеткова А.П. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. - М.: АКАЛИС 2013.
48. Фуллер Дон. Управляй или подчиняйся! Проверенная техника эффективного менеджмента. - М.: Фон 2013.
49. Шувалов В.И. Социальные аспекты менеджмента. - М.: МГУК 2013.
50. Энрю С.Гроув. Высокоэффективный менеджмент. - М.: Филин 2011.