

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

Департамент магистратуры (бизнес-программ)

(наименование)

38.04.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки)

Государственное и муниципальное управление

(направленность (профиль))

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

на тему: «Совершенствование системы управления трудовыми  
ресурсами юридической консультации (на примере ООО «Центр  
правовых услуг»)

Студент

Е.В. Шум

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Научный  
руководитель

к.э.н., доцент, Д.А. Константинович

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2020



**Росдистант**  
ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

## Содержание

Введение.....	3
1 Теоретические основы стратегии управления персоналом организации .....	7
1.1 Стратегия управления персоналом организации.....	7
1.2 Разработка и реализация стратегии управления персоналом.....	21
1.3 Особенности стратегического управления персоналом организации... ..	27
2 Управление персоналом организации.....	35
2.1 Методы управления персоналом организации .....	35
2.2 Опыт преобразования систем управления персоналом организации в России и за рубежом .....	44
3 Разработка предложений по совершенствованию процесса стратегического планирования развития персонала в ООО «Центр правовых услуг» .....	60
3.1. Общая характеристика ООО «Центр правовых услуг» .....	60
3.2 Анализ процессов стратегического планирования персонала в ООО «Центр правовых услуг» .....	73
3.3 Предложения по совершенствованию процесса стратегического планирования развития персонала в ООО «Центр правовых услуг» .....	89
Заключение .....	111
Список используемой литературы .....	113

## Введение

Основная часть жизни человека превращается в организованную работу. Ситуация, сложившаяся в настоящий момент, решение о предоставлении персонала, занимающегося вопросами организации, важная роль, автомобиль и его влияние, прямое влияние на процесс формирования и развития персонала, занятых в трудовой деятельности, профессиональная адаптация сотрудников, условия для внешней и внешней среды окружающая среда производства.

Персонал организации имеет дело с нарушениями, взаимодействует с другими организациями, в том числе с точки зрения политики и стратегии. Отказ от системы производства, предоставление информации о взаимосвязях и эффективности экономики, а также взаимопонимание и взаимодействие.

До недавнего времени понятие «управление персоналом» не было доступно в нашей практике управления. Внеочередная система выработки решений для предпринимателей, занимающихся созданием коллективных ресурсов для социальных и социальных сетей, а также грандиозных проблем в области гуманитарных проблем и услуг, связанных с работой на уровне шеф-поваров.

Отдел кадров, который отвечает за прием и увольнение сотрудников, а также организацию вашего обучения, повышения квалификации и переподготовки, по-прежнему является наиболее важным структурным отделом управления персоналом. Для выполнения новейших функций часто создаются учебные отделы или отделы технического обучения.

Службы управления персоналом имеют низкий организационный статус, но они слабы на работе. По этой причине вы не выполняете ряд задач, связанных с управлением персоналом и обеспечением нормативных условий для деятельности.

В том случае, если в прошлом в обстоятельствах командно-управленческой концепции данные проблемы и задачи не рассматривались

как столь важные, то, когда вы выходили на рынок, вы были на переднем плане, и каждая организация заинтересована в вашем решении.

Актуальность работы обусловлена тем, что создаваемая в нашей стране ситуация, изменение экономических и политических систем, как большие возможности развития для организаций, предоставляющих юридические услуги, так и серьезные угрозы их существованию, сопряжены со значительной степенью неопределенности принести. Ввиду быстро меняющихся внешних и внутренних условий, компании должны постоянно совершенствовать управление персоналом.

Процессы, относящиеся к разным видам деятельности: анализ существующей системы, определение существующей системы идентификации, разработка и анализ исходных данных (напоминание о сложившейся ситуации) персонал).

Государственный комитет по правам человека имеет особое значение: очень важен для всех и многих людей, имеющих дело с определенными проблемами, в том числе и с персоналом, работающим с системой строительства. Вы персонал организации.

Степень разработанности темы. Проблемам стратегического управления посвящены труды известных - И. Ансоффа, Р. Акоффа, П.Ф. Друкера, М. Мескона, Г. Минцберга, М. Портера, А. Дж. Стрикленда, А.А. Томсона, М. Эддоуса и др., а также российских исследователей Л.И. Абалкина, А.И. Анчишкина, М.И. Круглова, Н.Ф. Пермичева, С.С. Шаталина и др.

В данных трудах рассматриваются концепции различных стратегий, функции и принципы управления персоналом. Проблемы с концепцией и моделирование механизмов выбора и создания политик и юрисдикций, косвенное отношение к различным аспектам работы с персоналом, не имеющим права на жизнь.

Цель – разработать предложение совершенствования системы управления персоналом на примере организации в сфере оказания юридических услуг.

Гипотеза исследования состоит в том, что эффективность управления персоналом организации может быть повышена за счет сформированной политики управления персоналом в рамках стратегии развития организации.

Поставленная цель предопределила решение следующих задач:

1. Рассмотреть теоретические подходы к формированию стратегии управления персоналом организации.

2. Рассмотреть особенности разработки и реализации стратегии управления персоналом.

3. Выделить особенности стратегического управления персоналом организации.

4. Описать методы управления персоналом организации.

5. Охарактеризовать опыт преобразования систем управления персоналом организации в России и за рубежом.

6. Дать общую характеристику ООО «Центр правовых услуг»

7. Провести анализ процессов стратегического планирования персонала в ООО «Центр правовых услуг».

8. Разработать предложения по совершенствованию процесса стратегического планирования в ООО «Центр правовых услуг».

Объект изучения – концепция управления персоналом ООО «Центр правовых услуг».

Предмет исследования – методы улучшения концепции управления персоналом ООО «Центр правовых услуг».

Методы исследования: анализ и синтез, изучение документации, опрос и анкетирование, математический расчет, сопоставление и обобщение.

Теоретической и методологической основой работы являются труды отечественных и зарубежных авторов, таких как Т.Ю. Базаров, Н.А. Волгин,

С.А. Шапиро, Р.А. Яковлев, посвященные вопросам, связанным с развитием системы управления человеческими ресурсами.

Научная новизна работы заключается в следующем:

1. Обоснованы функции формирования стратегии управления персоналом (страница 18).
2. Уточнены принципы управления персоналом (страница 32).
3. Предложены мероприятия по развитию системы управления персоналом с учетом опыта отечественных и зарубежных предприятий (страница 42).

Информационная база – данные, собранные автором на объекте исследования: штатное расписание, трудовой договор, положение о системе мотивации персонала организации.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, приложений.

Практическая значимость работы обусловлена тем, что разработанные мероприятия по построению эффективной системы управления персоналом имеют высокую эффективность, могут быть применены и на других аналогичных предприятиях города.

# **1 Теоретические основы стратегии управления персоналом организации**

## **1.1 Стратегия управления персоналом организации**

Руководство персоналом считается одним из основных нюансов работы компании, так как только лишь при результативном применении трудовых ресурсов возможно достичь безубыточности. Непосредственно по этой причине Руководство персоналом можно анализировать как самостоятельный подход компании и как составляющую управления фирмой. Акцентирование задач кадровой политики в виде единичного компонента управления системой сопряжено с особенной важностью работающего персонала как бизнес-ресурса. Связь между управлением персоналом и едиными задачами управления выражается посредством содействия работников в абсолютно всех других нюансах работы организации.<sup>1</sup>

По этой причине концепцию управления персоналом как комплекс взаимосвязанных компонентов, вследствие которой в перспективе достигается более результативное применение трудовых ресурсов с позиции извлечения доходов системой и свершения иных целей управления, можно подразумевать как единичную концепцию управления либо как ее составляющую.

Любая из альтернатив осмысления концепции управления персоналом применительно к управлению целесообразна, так как в рамках концепции управления персоналом как осмысления концепции управления персоналом, не находящейся в зависимости от иных компонентов управления системой, единичные компоненты считаются наиболее раскрытыми.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Витик С.В. Управление системой мотивации персонала // Достойный труд – основа стабильного общества. – 2015. – С. 28.

<sup>2</sup>Беляцкий Н.П. Управление персоналом. М.: Современная школа, 2014. – С. 77.

С целью наглядной демонстрации взаимосвязи между суждениями концепции управления персоналом и концепцией управления персоналом как компонентами управления системой можно представить на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Соответствие определений концепции управления персоналом и концепции управления человеческими ресурсами как компонентов управления системой

Из рис. 1.1 очевидно, что концепция управления персоналом компании гарантирует содействие и участие сотрудников в производстве в виде главной миссии применения персонала, а работники принимают участие в управлении капиталами и несут ответственность за рекламную деятельность.

Касаемо управления персоналом, то необходимо оказать дополнительный интерес формированию инициатив по развитию бизнеса, что содействует наиболее результативному исполнению производственной



работы, формированию конкурентноспособных положительных сторон, увеличивающие значимость фирмы.<sup>3</sup>

Как результат концепция управления персоналом как составляющая управления обязана как минимум гарантировать содействие сотрудников в производственной работе, осуществлении вопросов в сфере менеджмента и управления капиталами компании.

В академической литературе освещены разнообразные комбинации к установлению концепции системы управления персоналом, что можно наблюдать в таблице. 1.1.

Таблица 1.1 – Комбинации к определению концепции управления персоналом компании

Автор	Определение	Преимущества	Недостатки
1	2	3	4
А.Я. Кибанов	«Включает в себя формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимоотношений руководителей и специалистов в процессе становления, развития, принятия решений и реализация управленческих решений»	- отмечается назначение системы управления персоналом; - система управления персоналом связана с другими системами управления организацией; - указывается взаимосвязь с разработкой и внедрением решений	- не указываются механизмы, с помощью которых персонал принимает участие в управлении организацией; - ссылка делается только на общие цели системы управления персоналом, но взаимосвязь между текущими целями управления персоналом и целями на будущее не принимается
М. Армстронг	«Все методы, приемы, технологии организации работы с персоналом»	- будут относиться к методам и методам; - должна быть организована система управления персоналом	- цели системы управления персоналом не определены; - нет ссылки на отношения между управлением персоналом и организационным управлением

<sup>3</sup>Жилин И.С. Организация маркетинга персонала // Новое слово в науке: перспективы развития. 2015. № 4 (6). С. 249.

Продолжение таблицы 1.1

1	2	3	4
Х.В. Сударкина	«Совокупность взаимосвязанных элементов организационного, экономического, социального и психологического характера»	- существует множество элементов, составляющих систему управления персоналом; - есть много факторов, которые определяют формирование системы управления персоналом	- нет указания на конкретные цели системы управления персоналом; - связь с организационным управлением не учитывается; - Роль работников в управлении персоналом недостаточно подробно выражена
С.В. Витик	«Все методы работы с работниками в организации»	администрирования персонала основаны на использовании определенных методов	- в нем не указано соотношение элементов, которые формируют систему управления персоналом; - нет ссылок на методы достижения целей системы управления персоналом в связи с управлением организацией.

Из таблицы 1.1 очевидно, что в научной литературе управление персоналом можно понимать как с точки зрения формирования отношений с руководством организации, так и с точки зрения понимания без учета отношений с руководством. Положение, согласно которому система управления персоналом функционирует как часть системы управления организацией в целом, является более обоснованным.

Предприятие функционирует на рынке для извлечения доходов, так как получает доход при формировании конкретных товаров, объединив средства, важным из которых считается человеческий ресурс. Вследствие

этого, потребность в привлечении человеческих ресурсов сопряжена с доходностью компании.

Таким образом, управление человеческими ресурсами устанавливается как набор взаимозависимых компонентов, которые гарантируют более результативное применение рабочей силы в перспективе с позиции доходности компании и свершения иных целей управления работой компании. В пределах концепции управления персоналом можно идентифицировать единичные компоненты, которые предполагают более значимые элементы данной концепции, а также гарантируют ее связь с иными компонентами управления в компании.

Компоненты концепции управления персоналом представлены на рисунке. 1.2.



Рисунок 1.2 – Компоненты концепции управления персоналом компании

Компоненты концепции управления персоналом содержат в себе цели, функции, подсистемы, структуру управления персоналом, и кроме того отношения работников и их содействие в управлении системой.

Соучастие работников в управлении системой допустимо для участия в принятии какого-либо решения либо только лишь в осуществлении данных решений, однако в каждом случае обязан сформироваться механизм с целью достижения связи между целями компании и гарантировать достижение целей управления персоналом. Данный механизм главным образом

презентован заинтересованностью сотрудников в управлении, и на уровне концепции управления персоналом исполняются как посредством подсистемы продвижения деятельности персонала, так и посредством прочих подсистем управления персоналом.<sup>4</sup>

Функции управления персоналом устанавливаются на базе взаимозависимых задач, которые гарантируют результат единых целей в управлении персоналом. Данные функции используются к самой компании и ее работникам. Для компании главной целью управления человеческими ресурсами считается получение доходов, так как работник должен быть вовлечен в результат данной цели, организован обширный перечень функций, сопряженных с управлением человеческими ресурсами компании.

Так как осуществление функций управления персоналом гарантируется с учетом конкретных нюансов вашей компании, сопряженных с управлением персоналом, отдельно образована система управления персоналом, необходимая для исполнения функций. Система управления персоналом предполагает собою комплекс способов, целей и вопросов управления персоналом, соответствующие реализации определенной функции в управлении персоналом.

Так как индивид в управлении персоналом способен осуществлять ряд функций, в компании присутствуют руководители, которые, так или иначе, принимают участие в осуществлении абсолютно всех ключевых функций управления персоналом в случае обсуждения структуры управления персоналом. К ним относятся главы компании, прежде всего менеджеры, проявляющие прямое административное воздействие на единичных работников для достижения целей управления персоналом.

Помимо этого, структура управления персоналом содержит в себе специальные субъекты, ответственные за осуществление единичных функций по исполнению персонала, при этом данные работники

---

<sup>4</sup>Люханова С. В. Проблемы и эффективность управления персоналом в государственных образовательных структурах // Менеджмент в России и за рубежом. – 2019. – № 3. – С. 93.

специализируются только лишь на задачах управления персоналом в компании и помощи менеджерам. Как правило, в профессиональную кадровую работу компании включены специальные объекты, что в дополнение гарантирует руководство деятельностью персонала.

Проблемы управления персоналом объединены с тем, что вам следует сконцентрироваться на достижении единых целей управления персоналом, а менеджерам кроме того сконцентрироваться на достижении целей отделов, которыми вы управляете. Итоги сформировывают взаимосвязи между субъектами управления персоналом компании.<sup>5</sup>

Таким образом, руководство человеческими ресурсами определяется как комплекс взаимозависимых компонентов, гарантирующие более результативное применение рабочей силы в перспективе с позиции доходности компании и достижения иных целей управления операциями компании. Компоненты концепции управления персоналом содержат в себе цели, функции, подсистемы, структуру управления персоналом, и кроме того отношения работников и их содействие в управлении системой.<sup>6</sup>

Цели концепции управления персоналом объединены с едиными целями компании. Так как организация обязана заинтересовывать работников в достижении единых целей, формируются единичные цели с целью управления персоналом. Они подразумевают под собой вознаграждение сотрудников за более результативную деятельность и формирование человеческих ресурсов. Помимо этого, цели концепции управления персоналом обязаны содержать координационные нюансы, в том числе урегулирование единичных частей концепции управления персоналом.

Цели концепции управления персоналом компании согласно взаимоотношению к работнику представлены на рисунке. 1.3.

---

<sup>5</sup>Сорвина Т.А. Применение инструментов внутреннего маркетинга для совершенствования системы управления персоналом организации // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2016. Т. 5. № 3. С. 70.

<sup>6</sup> Чугунов А.Г. Концептуальные инновации изменения системы обучения управлению человеческими ресурсами // Управленческие науки в современной России. – 2016. – Т. 1. – № 1. – С. 439.

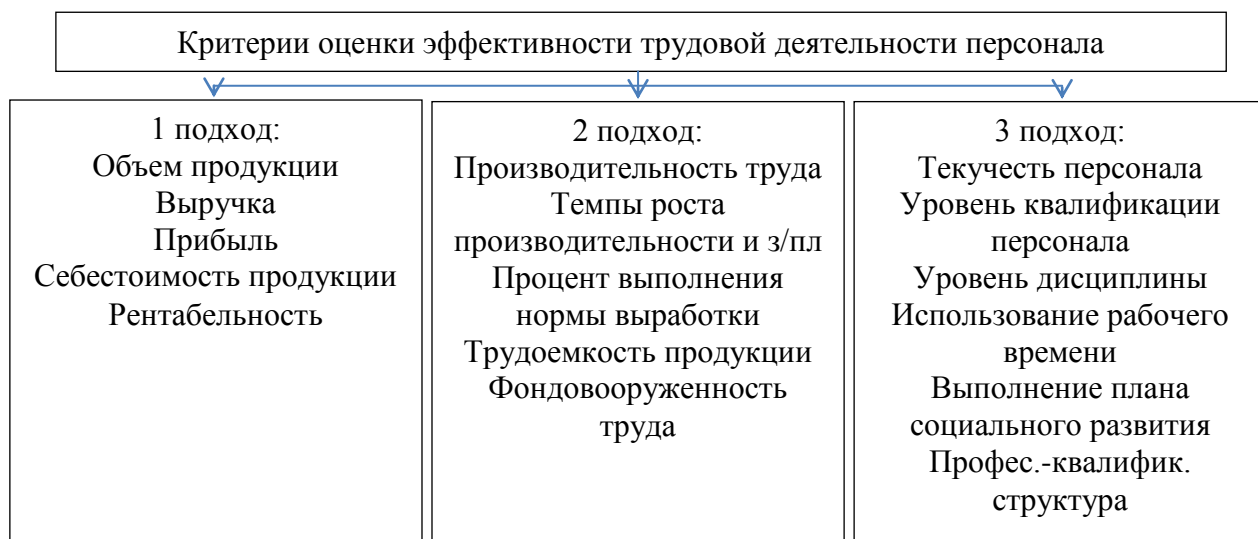


Рисунок 1.3 – Цели концепции управления персоналом компании согласно взаимоотношению к работнику

С позиции сотрудника фирмы, следует сформировать требование, в котором удовлетворение от деятельности сопряжено с исполнением обязательств сотрудника как посылкой для достижения целей компании. Таким образом, организация обязана в первую очередь представлять работникам такое поощрение, которое бы больше стимулировало их принимать участие в достижении целей компании.

Это вознаграждение должно быть дифференцированным в зависимости от типа участия в достижении целей.

Кроме того, удовлетворенность работника работой связана с общественно-психическими целями. Сотрудник не способен функционировать результативно в неблагоприятном социально-психологическом климате. Кроме того, он должен предлагать безопасные условия труда, возможность общаться с другими работниками.

Поскольку работник фокусируется не только на оплате труда, но и на самореализации, управление персоналом должно предоставлять пути для карьерного роста работника, наравне с признанием заслуг и формированием

трудовых способностей в виде основных принципов для управления высококлассным профессиональным развитием сотрудника.<sup>7</sup>

Цели концепции управления персоналом с позиции организации показаны на рисунке. 1.4.



Рисунок 1.4 – Цели концепции управления персоналом с позиции организации

<sup>7</sup> Ганэ В.А. Особенности использования корпоративной стратегии в управлении персоналом на инновационном предприятии // Новости науки и технологий. – 2016. – № 3 (38). – С. 3.

Организация дает доход, по этой причине руководство персоналом обязано гарантировать, чтобы сотрудники имели возможность применяться для данной цели и чтобы сформировались условия и требования для наиболее результативного применения предстоящего рабочего потенциала.

В личном плане первостепенное значение имеет рабочая функция, связанная с наилучшим использованием сотрудника на основе его навыков и способностей. Поскольку организации должны располагать объективной информацией о навыках и способностях сотрудников, система управления персоналом должна обеспечивать оценку сотрудников.

Поэтому управление персоналом должно обеспечивать его развитие, в том числе устанавливать индивидуальные цели для увязки обучения и развития карьеры.<sup>8</sup>

Чтобы повысить эффективность работы, управление персоналом должно содействовать формированию подходящего общественно-эмоционального атмосферного климата в коллективе.

Так как достижение целей компании находится в зависимости от отношений между работниками и управлением, следует создавать связь среди данных субъектов, принимающие участие в достижении целей компании. Прежде всего, должны возникнуть нормальные трудовые отношения.

Кроме того, управление персоналом должно обеспечивать рациональное управление трудовой мотивацией, которая наиболее тесно связана с целями системы управления персоналом по отношению к сотрудникам. В дополнение к вознаграждениям, однако, организациям необходимо управлять созданием творческой атмосферы, учитывать интересы сотрудников и обеспечивать финансирование.

Управление персоналом должно не только способствовать охране деятельности, но и создавать общепризнанные меры и условия, и кроме того

---

<sup>8</sup> Васильева А.В. Маркетинг персонала (на примере администрации МР «Амгинский улус (район)» // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. 2016. № 26. С. 37.



формировать нормы и условия труда, а также развивать социальную инфраструктуру.

Можно выделить следующие функции управления персоналом:

– планирование персонала, которое понимает определение потребности организации в определенном количестве сотрудников, которые характеризуются необходимой квалификацией организации и специальными знаниями. Кадровое планирование учитывает время работы. Планирование персонала обычно рассматривается как первоначальная функция управления персоналом, поскольку оно превосходит все другие функции управления персоналом с точки зрения времени;

– определение возможности найма сотрудников. Реализация этой функции включает установление способов привлечения сотрудников, методов их вовлечения в систему, и кроме того разделение привлеченных сотрудников между внутренними и наружными источниками. При формировании новой компании ответы на данные вопросы по-прежнему будут на этапе планирования, поскольку привлечение сотрудников не всегда возможно для компании из-за различий на рынках труда отдельных регионов и областей, что определяет необходимость планирования возможностей для приверженность наших сотрудников уже при планировании бизнеса. Определение возможностей найма работников также должно учитывать затраты на оплату труда, поскольку они могут значительно различаться в зависимости от источника;

– персональный маркетинг персонала. Роль маркетинга персонала заключается в том, чтобы обеспечить спрос на рабочие места в этой организации сотрудниками, которые наилучшим образом соответствуют вашим рабочим потребностям. Маркетинг персонала, в частности, направлен на привлечение высококвалифицированных специалистов и менеджеров. Маркетинг персонала происходит как внешне, на основе привлечения работников из внешних источников, так и изнутри, что включает в себя

стимулирование работников организации к повышению профессионального уровня по продвижению по карьерной лестнице;

– подбор, подбор и расстановка кадров. План состоит в том, чтобы привлечь в организацию сотрудников, которые наилучшим образом соответствуют требованиям к рабочим ресурсам. Предоставляет потенциальным работникам возможность выбора из числа наиболее подходящих для потребностей организации в рабочей силе и вашего состава. Важность этой функции определяется ростом цен на рабочую силу при одновременном повышении требований к работнику;

– адаптация и повышение квалификации работников организации. Включает гарантирование вступления работника в команду организации после окончания работы с целью максимально быстрого вступления в профессиональную деятельность. Обучение сотрудников включает целенаправленное приобретение новых профессиональных знаний с целью оптимального выполнения поставленных задач и максимизации трудового потенциала организации. Сегодня существует концепция обучения, которая дает работникам новые навыки на протяжении всей их работы, чтобы они наилучшим образом отвечали потребностям организации и максимизировали свой трудовой потенциал с точки зрения увеличения возможной заработной платы и других мер стимулирования;

– карьеры планирование карьеры. Эта функция важна как для отдельных сотрудников организации, поскольку она соответствует вашим потребностям, так и для компании, поскольку позволяет максимально использовать трудовой потенциал сотрудника;

– мотивация и продвижение труда работников. Включает в себя выявление мотивов сотрудника для добросовестной работы и инициатив, а также создание системы поощрения мер, которые обеспечивают наилучшую возможную отдачу для каждого сотрудника при разумных организационных затратах. Основой для эффективного продвижения работы персонала является совпадение организационных и личных целей, что гарантируется

рядом возможных мер продвижения, как материальных, так и нематериальных;

– управление персоналом. Управление персоналом обеспечивает совместную работу всех сотрудников для достижения целей организации. Основой для управления сотрудниками является ваша мотивация, но управление сотрудниками также гарантирует объединение сотрудников, координацию ваших усилий, а также создание сетей и интеграцию. В результате достигается создание единой системы управления сотрудниками компании;

– управление расходами на персонал. Включает определение затрат на управление персоналом организации согласно отдельным направлениям управления персоналом. Для каждой организации список расходов является строго индивидуальным и зависит от вашей кадровой стратегии. В большинстве случаев целью организации считается не минимизирование затрат на персонал, а максимизирование доходов, что можно достигнуть при конкретной рациональной степени затрат. Необходимо также учитывать необходимость рационального распределения затрат по типам, чтобы обеспечить максимальную отдачу от использования ресурсов для управления людскими ресурсами;

– дизайн рабочего места. Эта роль управления персоналом компании содержит в себе формирование обстоятельств с целью наибольшего применения трудовых возможностей сотрудника. Результативная организация трудовой зоны учитывает обнаружение абсолютно всех условий и факторов, характеризующих результативность применения трудовых возможностей и потенциала определенного работника, и кроме того вероятные требования по увеличению дохода от использования работы этого сотрудника организации;

– обеспечение оптимального способа работы. Для выполнения этой функции необходима координация различных областей управления персоналом, однако их реализация обеспечивает оптимальный ритм работы

организации, создает условия для экономии значительных организационных ресурсов, а также повышает удовлетворенность работой в организации;

- освобождение персонала. Помимо оформления кадровых документов, связанных с отъездом работника, эта функция предусматривает ряд других направлений;

- управлять информацией. Работа крупных организаций требует наличия различной информации, которая требует систематизации и передачи конечному получателю. С точки зрения управления персоналом управление информацией означает, что оно достигает определенных сотрудников в объеме и в требуемое время. Координация распределения информации между сотрудниками также важна;

- оценка эффективности использования трудового потенциала организации. Эта функция включает в себя сертификацию сотрудников и оценку вашего бизнеса. Эти направления управления персоналом организации создают условия для определения перспективных направлений совершенствования управления персоналом и выявления проблем использования кадрового потенциала. Кроме того, оценка результатов работников обеспечивает его поддержку, поскольку делается признание результатов работы и заслуг конкретного сотрудника организации;

- социальное обеспечение работников. Помимо обязательных отчислений в государственные внебюджетные фонды, организация условий жизни работников, таких как места в детских садах, юридическая помощь, транспортные услуги и другие услуги, предоставление или оплата жилья и т. д.;

- управление организационной культурой. Эта функция позволяет сотрудникам разделять этические нормы, цели и ценности организации, способствует развитию отношений между сотрудниками, взаимоуважения, дружелюбия, сотрудничества и взаимной поддержки и т. д.

Функции управления персоналом в обобщенном виде показаны на рис.

1.5.

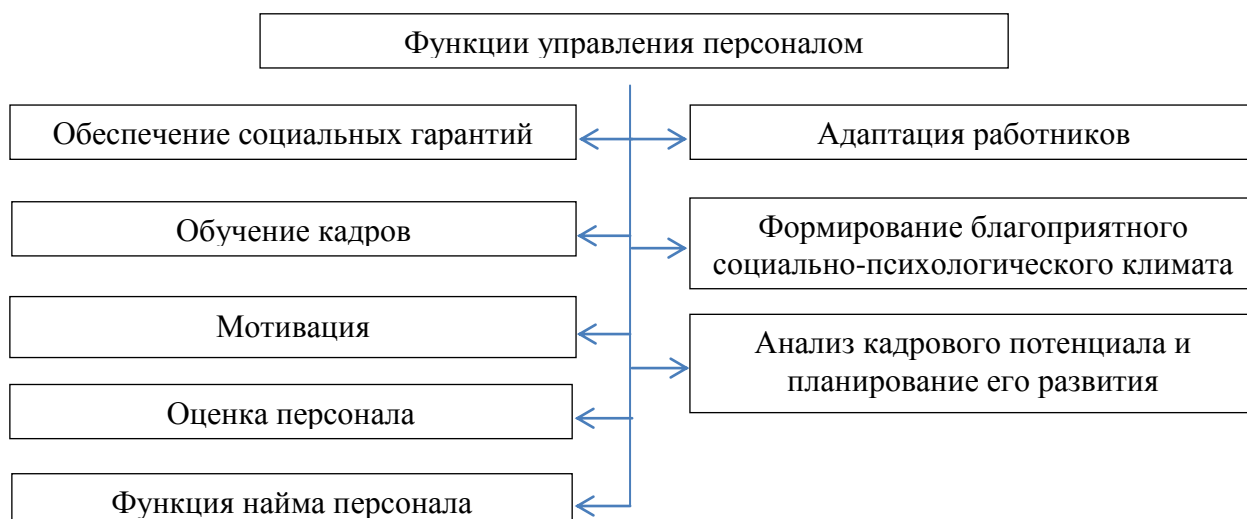


Рисунок 1.5 – Функции концепции управления персоналом в компании

В список функций управления персоналом также могут входить другие направления.

Итак, руководство персоналом ориентировано на результат при достижении целей компании и целей сотрудника. С позиции сотрудника следует сформировать требование, при котором удовлетворение деятельностью сопряжено с исполнением обязательств сотрудника как посылом для свершения целей компании. Организация, компания имеет доход, по этой причине руководство персоналом обязано гарантировать, чтобы сотрудники имели возможность применяться для достижения данной цели, а также для того, чтобы были сформированы требования и условия для наиболее результативного применения трудовых возможностей в будущем.

## 1.2 Разработка и реализация стратегии управления персоналом

Формирование стратегии управления персоналом является важным этапом в работе каждого отдела кадров. Это позволяет компании развиваться в правильном направлении, достигать своих целей и оставаться конкурентоспособными.

Подумайте, что такое политика, стратегия управления персоналом, какие проблемы она решает, также проанализируйте образцы ее реализации.

Политика управления персоналом – это план операций по достижению целей фирмы при результативных способах управления персоналом. Стратегия - необходимая составляющая деятельности фирмы, она может помочь результативно и эффективно осуществлять деятельность работников. Верный выбор стратегии управления персоналом = эффективная работа всей компании.<sup>9</sup>

В настоящее время существует большое количество типов стратегий. Дж. Иванцевич и А. А. Лобанов классифицируют их по целям организации и выделяет пять видов:

1. Стратегия, политика динамического увеличения.

Данный тип ориентирован на способность сотрудников быстро адаптироваться к изменениям, способность рисковать и работать вместе в команде. Сотрудники должны оставаться верными идеологии компании, быть ответственными и мотивированными. Квалифицированная работа указывается в вопросах заработной платы и требует справедливого вознаграждения. Карьерный рост сотрудников возможен при наличии карьерного роста.

2. Предпринимательская стратегия.

Тут особенный интерес уделяется работникам, для которых характерен инновационный подход к задачам, ответственность и настойчивость. Предпринимательская стратегия означает конкурентную оплату. Мотивация связана с успешным достижением всех целей. Должность соответствует интересам работника.

3. Стратегия рентабельности в компании.

Стратегия ориентирована на слаженную систему управления. Сотрудники работают в соответствии с правилами и в жесткие сроки.

---

<sup>9</sup>Короленко Ю.Н. Стратегия управления персоналом важнейшая составляющая в управлении организации // Современные технологии управления персоналом: сборник научных трудов. – Симферополь, 2016. – С. 33.

Поскольку результат в первую очередь важен, деятельность сотрудников проверяется, и ваши задачи часто выходят за рамки занимаемой должности. Мотивация основана на четком выполнении условий и достижении определенных целей. На карьерный рост влияет компетентность работника.

#### 4. Стратегия ликвидации.

Эта стратегия основана на попытке спасти компанию от краха. Таким образом, руководство снижает расходы на персонал. На этом этапе настройка выполняется только для самых необходимых элементов. Оплата зависит от сервиса. Мотивирование и подготовка работников отступает на второй план. Карьерный рост вероятен только лишь при условии высокой эффективности и возможности для улучшения.

#### 5. Циклическая стратегия.

В течение этого времени руководство компании всеми силами старается сохранить бизнес. Снижение затрат до минимума означает сокращение персонала. Сотрудники, которые все еще работают в компании, должны адаптироваться к новым условиям, быть гибкими и сосредоточиться на будущем успехе. Но на самом деле вы демотивированы и подавлены текущей ситуацией. Кризис заставляет многих из вас выполнять дополнительные функции или переобучаться. Новые сотрудники практически не нанимаются. Выплата заработной платы связана исключительно с эффективностью работы персонала.<sup>10</sup>

Управление персоналом в компании обычно решает следующие три задачи:

1. Конкуренентоспособная заработная плата, которая мотивирует сотрудников для достижения лучшего результата.
2. Психологический комфорт сотрудников, особенно в кризисных ситуациях для компании.

---

<sup>10</sup> Оценка эффективности кадровых мероприятий на основе оценки приращения человеческого капитала организации / И. А. Александров [и др.] // Экономические науки. – 2019. – № 9 (178). – С. 44.

3. Обучение и повышение квалификации работников с целью более результативной деятельности.

14 текущих задач, решением которых занимается политика управления персоналом:

1. Современные методы найма и оценки претендентов.
2. Адаптирование новых работников.
3. Формирование требуемых обстоятельств и условий работы.
4. Создание порядка трудового дня сотрудников.
5. Охрана труда.
6. Создание кодекса работника (принципы фирмы).
7. Анализ персонала на соотношение функционирующим профессиональным условиям.
8. Деятельность с профессиональной тенденцией работников.
9. Подготовка и обучение работников.
10. Работа с инцидентами и расхождениями внутри коллектива.
11. Создание и введение проектов мотивировки работников (материальных и нематериальных).
12. Планируйте и прогнозируйте потребности в персонале.
13. Развитие карьеры сотрудников.
14. Усовершенствование функционирующей стратегии управления персоналом.<sup>11</sup>

Проанализируем стратегию управления персоналом при обстоятельствах разных разновидностей управления.

Каждая компания индивидуальна, а стратегические очки - тоже. Нет необходимости включать в стратегию все сферы деятельности компании, стоит сосредоточиться на самых необходимых мерах на данный момент. Типы управления персоналом, как мы написали выше, основаны на целях

---

<sup>11</sup> Суханов Е.В. Формирование и развитие инновационного подхода по управлению человеческими ресурсами // Стратегическое планирование развития территорий. Опыт. Современные тенденции. Перспективы: материалы международного научно-практического форума. – 2016. – С. 402.



компании. Вот несколько примеров того, как реализовать стратегию управления персоналом.

Таблица 1.2 – Стратегии управления персоналом в условиях различных видов управления

	Наем	Оценка	Обучение
1	2	3	4
Долгосрочная стратегия	<ul style="list-style-type: none"> <li>- определение навыков работников, которые будут приняты на работу в долгосрочной перспективе;</li> <li>- планирование изменений, внутренних и внешних решений.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оценка (при необходимости) потенциала персонала и его динамики.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- создать систему прогнозирования изменений.</li> </ul>
Тактическая	<ul style="list-style-type: none"> <li>- создание критериев отбора персонала;</li> <li>- разработка плана действий в соответствии с тенденциями рынка.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- создание систем оценки и их развитие.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- разработка программы управления развитием персонала;</li> <li>- создание системы вознаграждений.</li> </ul>
Краткосрочная	<ul style="list-style-type: none"> <li>- составить кадровый план;</li> <li>- разработка плана подбора персонала.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- создание системы постоянной оценки сотрудников;</li> <li>- разработка системы ежедневного контроля за сотрудниками.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- разработка системы обучения сотрудников (тренинги, повышение квалификации).</li> </ul>

### Пример № 1

В компании N решили открыть еще одно направление по выпуску продукции в низком ценовом сегменте. Соответственно, производство планируется увеличить на 15%. Какие моменты должны быть реализованы в кадровой стратегии?

1. Реорганизовать найм сотрудников и изменить требования к соискателям, обратив внимание на высококвалифицированных и мотивированных специалистов.

2. Совершенствовать систему адаптации сотрудников.

3. Повысьте свою производительность, улучшив систему мотивации. Такие действия помогут достичь цели и эффективно запустить другое направление деятельности в компании.

#### Пример № 2

Руководство компании А поставило перед собой задачу повышения квалификации персонала с целью увеличения прибыли. В организации появляются новые должности, которые должны освоить существующие сотрудники. В этом случае кадровая стратегия будет основана на таких моментах:

1. Изменить порядок отбора и обучения сотрудников.

2. Организация работы (переназначение вопросов, а также замена персонала).

3. Подготовка работников.

4. Концепция мотивировки, введение бонусов и поощрение в виде бонусов за удачное осуществление заданий.

Сосредоточив внимание на этих моментах стратегии, отдел кадров повышает производительность и содействует увеличению профессиональных работников, и это может дать рост доходам самой компании.

По какой же причине политика управления персоналом настолько значима?

Стратегия считается значимым компонентом работы фирмы. При отсутствии планирования сложно функционировать эффективно и целенаправленно. Отдел кадров является одним из важнейших подразделений компании, и разработка стратегии управления персоналом является необходимой мерой для выполнения всех задач компании.

Обычно HR-стратегией занимается HR-директор или HR-партнер по бизнесу. Специалисты на этих должностях должны иметь способность мыслить стратегически и иметь навыки планирования.

Таким образом, работа HR-специалистов является одним из важнейших компонентов успешной реализации целей компании в долгосрочной перспективе.

### **1.3 Особенности стратегического управления персоналом организации**

Слово «стратегическое управление» было сформулировано в 1970-х годах из-за преобразований обстоятельств бизнеса: появилась потребность разделять руководство высшего уровня от управления производством.

Отличаясь от иных концепций управления, стратегическое руководство базируется на удовлетворенности покупателей и дает возможность осуществлять постановления, основываясь на сопоставлении их личных способностей и обстоятельств находящейся вокруг среды.

Стратегическое руководство персоналом рационально анализировать как составляющий элемент базисного управления фирмой, так как профессиональная кадровая стратегия данного формата базируется на единой стратегии работы компании.<sup>12</sup>

Но стратегическое руководство фирмой базируется на постулате о том, что базой, важным ресурсом компании, считается штат, персонал.

Формирование профессионального потенциала, кадровой возможности, обеспечивающей конкурентоспособность компании в долговременной перспективе, происходит при помощи:

- профессионального анализа компетентности кандидатов;
- капиталовложений в подготовку персонала;

---

<sup>12</sup>Селентьева Д. О. Совершенствование системы управления персоналом организации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук . – 2018. – № 12-1. – С. 81.

- обдуманной концепции мотивировки;
- наблюдения динамики рыночных направленностей, исследование соотношения капитала страны регулярно меняющимся обстоятельствам.

Одним словом, сущность стратегического управления человеческими ресурсами может быть выражена с помощью обычной очередности таких вопросов.

1. Какое состояние у штата, а значит, и у компании сегодня?
2. В каком направлении должна развиваться кадровая политика, чтобы оправдать планы и задачи компании?
3. Какие меры необходимо принять, чтобы персонал мог выполнять установленные цели?

Но, чтобы ответить на эти вопросы, нужно выразить стратегические задачи, сосредоточиться на которых обязано управление персоналом, а также изучить принципы стратегического управления, выбрать оптимальную модель управления персоналом.

Идеи стратегического управления начинаются с больших фирм, работа которых неосуществима при отсутствии долговременного планирования, однако использование способов и основ стратегического управления также важно в средних и маленьких фирмах.

Тематика стратегического управления персоналом - концепция управления персоналом: управленцы среднего и высшего звена, главной проблемой которых считается развитие внутренней сферы и культуры компании, имеющих способность сохранять большую степень рабочего потенциала.

Цели стратегического управления персоналом:

- рабочий потенциал фирмы и возможности увеличения;
- профессиональная кадровая стратегия;
- условия работы и защищенность;
- административные технологические процессы.

Подробное создание способов и технологий управления создается на базе ключевых вопросов стратегического управления, из числа которых можно выделить:

- предупредительные мероприятия, нацеленные на покрытие вероятных кадровых нужд фирмы;
- создание результативных проектов преподавания, увеличения квалификации, переподготовки сотрудников;
- подобрать концепцию мотивировки и степень гонорара, наилучший для закрытия должностей на любом уровне;
- введение и формирование результативных вертикальных (починенных руководителей) и горизонтальных (соседних отделов) концепций взаимосвязи;
- формирование способов борьбы с эмоциональным противодействием коллектива к переменам (информативная деятельность, поддержка в адаптации, создание мер по продвижению).

Принимая во внимание обстановку, когда деятельность компании состоит в формировании человеческих ресурсов, несложно выразить главные основы управления человеческими ресурсами:

- деятельность с долгосрочными перспективами;
- нацеленность стараний на увеличение возможности кадрового запаса;
- посылы для результативного осуществления возможностей страны;
- удостоверьтесь, что имеется вариант подбора при изменении внутренних либо наружных обстоятельств;
- применение результативных способов прогноза внутренней сферы и наружных условий;
- мгновенное корректирование управленческой текстурой в согласовании с условиями происходящей ситуации.

В дополнение к этим принципам следует добавить следующее:

Принцип 1.

Обеспечение условий формирования конкурентного преимущества общества.

Характеристика выбранной системы стратегического управления.

На сегодняшний день немногие владельцы и руководство рассматривают персонал как конкурентное преимущество для организации.

Конкурентным преимуществом с позиции субъекта рынка являются его активы и различные свойства, которые дают ему преимущества перед конкурентами.

Принцип 2.

Расчет своими силами.

Такой стиль управления типичен в больших фирмах, обладающих крепкой позицией на рынке. Главы подобных учреждений владеют умениями стратегического планирования, и по этой причине главные цели фирмы написаны вперед на пять-семь лет.

В подобных обстоятельствах рационально предварительно организовать категорию экспертов с целью изготовления и реализации продукции, планируемой к производству.

Успех стратегии Sensotronic-Frames повысит притягательность компании как работодателя, возможности роста молодых работников, присутствие работников, подлежащих переподготовке, и способность рынка труда предлагать кандидатам требуемый уровень.

Принцип 3

Основное внимание уделяется привлечению квалифицированных работников. Преимущество этой модели заключается в том, что для ее разработки требуется немного времени, это важно, если условия требуют быстрой реакции, например, вступление в необитаемый сегмент рынка.

Недостатками являются довольно высокий уровень затрат на оплату труда специалистов и риски, связанные с возможностью новых специалистов быстро адаптироваться к системе.

Принцип 4.

Стремление к синергетическому эффекту характерно для небольших консалтинговых компаний, чья деятельность заключается в стремительном и высококачественном исполнении академической, внедренческой либо проектной деятельности.

Руководство персоналом ориентировано на оптимизацию количества работников путем привлечения небольшого количества высококвалифицированных специалистов.

Принцип 5.

Политика среднего уровня компетентности.

Эта стратегия используется в зрелых организациях с авторитарным управлением, что согласовывает исполняемую службу, так как не всегда целесообразно предоставлять сотруднику со средней квалификацией свободу действий.

Среди преимуществ такого пути - низкие затраты на заработную плату для специалистов среднего звена и низкие затраты времени на обучение.

Из минусовых баллов:

- уровень сложности достижимых задач ограничен компетенцией персонала.

Принцип 6.

Индивидуальность и независимость. Он используется в компаниях, менеджеры которых не видят необходимости постоянно отслеживать активность работников.

Способы знающего, гибкого управления дают возможность уменьшить расходы на администрирование штатов. Эта стратегия характерна для относительно нового способа управления организацией с использованием онлайн-технологий.

Принцип 7.

Принцип командной работы наиболее ярко проявляется в японских компаниях.

Характерная черта:

- высокий уровень лояльности и личной ответственности сотрудников;
- карьерные возможности как мотив;
- объем финансирования напрямую зависит от степени выполнения задач.

В других системах дифференциации теории управления отличают стратегии от инновационных компаний, модификации ликвидационной политики, ориентации на покупателя.

В настоящих обстоятельствах крайне редко можно отыскать ту либо другую структуру стратегического управления персоналом в истинном варианте. Способы кадровой политики совмещают различные виды либо сменяются на обратные модификации, если меняются задачи, статус и конкурентоспособность компании.

В последние годы термин «идеальная система управления» получил развитие в теории управления. Суть его состоит в феноминальном утверждении, что ИСУ обязан осуществлять порученные на него функции, не обладая функциональными структурами.<sup>13</sup>

Обычно ИСУ осуществлял ликвидацию отдела кадров и передачу функций другим подразделениям: бухгалтер по работе в офисе; Поиск линейных сотрудников - начальник отдела.

Это означает, что функции управления персоналом распределены по всем структурам. В некоторых случаях (особенно на малых предприятиях, где владелец может отслеживать все процессы) схема оправдывает себя, но имеет существенный недостаток:

- участники системы не скоординированы друг с другом и по существу не несут никакой личной ответственности за достижение целей управления персоналом.

Однако вполне возможно создать идеальную модель управления персоналом без таких недостатков, если вы полагаетесь на современные технологии и методы, такие как интернет-управление.

---

<sup>13</sup>Яцук К.В. Контроль в управлении персоналом // Молодой ученый. – 2017. – № 41. – С. 71.



Руководство фирмой посредством Сети Интернет подойдет не только тем, кто изготавливает виртуальные или электронные продукты.

Фирмы с физическими представительствами либо производственными ресурсами имеют все шансы преобразовать собственные концепции управления с поддержкой виртуальных приборов:

- программное обеспечение, которое следит за временем и эффективностью работы удаленных сотрудников;
- системы корпоративного общения;
- ресурсы, позволяющие проводить встречи, обсуждать проекты, работать с отчетными документами.<sup>14</sup>

Концепция дистанционного управления может показаться необычной, но имеет смысл серьезно отнестись к этой опции, поскольку она имеет много преимуществ по сравнению с традиционными методами.

Неограниченный доступ к рынку труда, который позволяет найти недорогих работников: специалист высшего класса может жить и работать в компании в небольшом городе, хотя вряд ли ему потребуется зарплата, соответствующая уровню мегаполиса. Экономия на поддержании материальных ресурсов компании: для сотрудников, работающих на дому, нет необходимости арендовать офис, покупать оборудование.

Личная свобода предпринимателей:

- современное развитие и доступность коммуникационных систем позволяет менеджеру отслеживать деятельность организации практически из любой точки мира.

Главное, с чего нужно начинать внедрять идеальную систему управления, - это сначала сформулировать для себя, а потом вдохновить своих сотрудников следующей концепцией:

- персональный компьютер сотрудника является частью офиса.

---

<sup>14</sup>Кушу С. О. Анализ проблем оценки эффективности управления персоналом в организации при процедуре импортозамещения // Естественно-гуманитарные исследования. – 2019. – № 23 (1). – С. 48.

Таким образом, подход к управлению человеческими ресурсами, основанный на вышеизложенных принципах, позволяет руководству и кадровой службе организации использовать в деятельности по развитию персонала компании методы дистанционного управления, минимизировать проблемы плохой самодисциплины и организации работников, снизить психологическое сопротивление работников при установке программ наблюдения на личном терминале.

## **2 Управление персоналом организации**

### **2.1 Методы управления персоналом организации**

В условиях современного экономического развития руководители большинства национальных компаний разных конфигураций недооценивают значимость способов управления персоналом, присущие управлению и стремительно применяющиеся за границей для управления, грамотная и повышенная эффективность работы персонала.

Политика мотивации сотрудников, которая направлена на изменение принципов управления персоналом, имеет решающее значение в современных условиях. Основной целью деятельности торговой компании в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации считается получение и максимизация прибыли.

Для достижения этих целей руководство компаний разных организационно-правовых форм должно действовать на персонал, используя различные методы, доступные в современном менеджменте.

Авторы дают другое определение понятия «способы руководства кадрами». К примеру, А.П. Егоршин предоставляет такое определение: способы управления персоналом - данное конкретные методы влияния на штат компании для результативного управления производством.

В наше время имеются инновационные способы управления персоналом, считающиеся орудием влияния на штат для свершения координационных целей, позволяющим отыскать компетентный аспект в управлении персоналом, и кроме того приобрести наибольшую выгоду от предпринимательской деятельности.

Каждый метод по-своему уникален и в то же время по-разному влияет на каждого работника.

Некоторые методы полезны, другие не приносят ожидаемого результата из-за их простоты и прибыльности. Все зависит от того, насколько

точно руководство учло интересы работников, сочетая их со своими увлечениями.

Различают такие инновационные способы управления штатом:

– по способу влияния - позиция, проявляющаяся в использовании различных мер (образовательных, организационных), формирующих волю работника или его преобразование. Этот метод предполагает выполнение сотрудниками завещания через инструкции, приказы и рекомендации. Именно с помощью этого метода можно добиться объединения воли лидера и команды, что является предпосылкой для сообщества действий;

– информация - это внутренняя информативная стратегия. В случае некачественной информированности персонала по приоритетным вопросам, наблюдается резкое снижение позитивного отношения к выполнению работы при высокой производительности;

– принуждение - это мера управления, основанная на негативных формах влияния (например, применение санкций, увольнение). Эта мера вызывает негативную реакцию у рабочих, потому что выполнение работы под палкой не приносит высокого результата.<sup>15</sup>

По этапам управления:

- организация - создание условий труда, непосредственная организация трудовой деятельности;

- планирование-регулирование поведения работников при достижении намеченных задач;

- исследование и синтез существующей данных, и кроме того выработка заключений о будущей деятельности;

- регистрация персональных данных персонала - индивидуальный подход;

- контроль необходим для контроля всех рабочих процессов;

---

<sup>15</sup>Климович Н.В. Переход управления персоналом к управлению человеческими ресурсами и формирование международной модели HR-компетенций // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2015. – № 10. – С. 140.

- мотивация - работники организации, которые применяют определенные стимулы к работе (продвижение по службе, дополнительное вознаграждение), более эффективны.

О способах влияния на персонал:

- административные известны как «методы кнут», потому что они основаны на методах доминирующего влияния (дисциплина, санкции);

- экономические - посредством влияния их также называют «пряничными методами», поскольку это подразумевает правильное применение экономических законов;

- социально-психологические - это методы убеждения, предполагающие нравственное влияние мотивировки персонала возможно охарактеризовать как наиболее результативное.<sup>16</sup>

Под управленческими методами руководства процессами мы понимаем систему влияния на организационные взаимоотношения для достижения конкретных целей. Вы можете выполнять одну и ту же работу в разных организационных условиях, с разными типами организаций. При выявлении наиболее эффективного типа организационного воздействия на определенные условия на персонал, обеспечивающего качественное и эффективное выполнение работ, проявляются методы организационного руководства.

Координационные способы устанавливают цели, которые обязан осуществлять работник управления, а также презентованы утверждениями о структурных подразделениях, определяющие цели, функции, полномочия, прямые обязанности и ответственность разных подразделений компании и их лидеры. Чтобы оценить результаты деятельности организационной единицы и принять решение о моральном и материальном стимулировании персонала, необходимо применять эти положения.

---

<sup>16</sup>Абрамова В.В. Мотивация персонала как элемент системы стратегического управления предприятием // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2016. Т. 2. № 12. С. 463.

Экономические методы управления персоналом подразумевают воздействие, создавая экономические условия, которые побуждают персонал компании работать в нужном направлении и решать поставленные перед ним задачи. Экономические средства воздействия включают составление плана, субсидирование, ценообразование, поощрение, страховка.

В концепции материального стимулирования немаловажную значимость представляет результативное формирование заработной платы в зависимости от количества и качества работы. Важность экономических методов управления усиливается в экономической системе рынка в обстоятельствах трудного взаимодействия концепции стоимости, доходов и потерь, спроса и предложения.

Методы экономического управления являются необходимым условием для создания целостной, эффективной и гибкой организационной системы экономического управления.

Социально-психологические способы управления персоналом считаются орудиями влияния на предмет управления, которые базируются на использовании общественно-эмоциональных условий и ориентированы на руководство общественно-психическими взаимоотношениями, развивающимися в коллективе.<sup>17</sup>

Эти методы содержат набор методов воздействия:

- обучение рабочих коллективов созданию условий, благоприятных для их совместной деятельности, с учетом социально-психологических особенностей работника, способностей, темперамента, черт характера;
- введение системы социального регулирования, предусматривающей установление порядка распределения льгот, порядка их получения, применения договоров, обязательств;
- социальное стимулирование - это создание условий социально-психологического интереса к выполнению любой важной работы.

---

<sup>17</sup>Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. – М.: Инфра-М, 2016. – С. 166.

Социологические методы определяют цель и место работников в команде, определяют и оказывают поддержку лидерам, объединяют мотивировку персонала с окончательными итогами изготовления. Они считаются надежными инструментами в командной работе.

Социологические методы необходимы для принятия обоснованных решений о людских ресурсах, а также предоставляют данные, необходимые для отбора, оценки, расстановки, обучения и развития персонала. Используя специально отобранные анкеты, вы можете собрать необходимую информацию с помощью массового опроса людей.

Идеальным вариантом для разговора с руководителем является собеседование. При анализе взаимоотношений в команде необходим социометрический метод, когда неформальный лидер в команде определяется с помощью построения матрицы. Метод наблюдения используется для выявления качеств работников, которые обнаруживаются только в неформальных или чрезвычайных ситуациях.

При приеме на работу, деловых переговорах, образовательной деятельности наиболее распространенным методом является собеседование.

Психологические методы важны при работе с персоналом, поскольку они нацелены на конкретную личность сотрудника, обычно строго индивидуальную и персонифицированную.

Отличительной чертой психологических методов является воспитание во внутреннем мире работника, его личности, интеллекта, образов и поведения, чтобы направить внутренний потенциал личности на решение конкретных задач компании.

Руководство персоналом как один из основных элементов концепции управления системой стремительно формируется в практике отечественных и иностранных фирм.

Данное сопряжено со значительным финансовым влиянием, которое инновационные постановления формируют для фирмы, что дает возможность наиболее результативно регулировать персоналом.

Руководство человеческими ресурсами, бесспорно, считается более значимым.

Однако, также можно отметить несколько разных технологий в управлении человеческими ресурсами, включающие все главные компоненты, которые оформляют концепцию управления человеческими ресурсами компании.

Инновационные постановления в сфере мотивации сотрудников считаются более значимыми.

Главной направленностью в развитии современной системы мотивации труда персонала следует считать использование денежной и неденежной компенсации.

Основные направления развития стимулирования работы сотрудников презентованы в табл. 2.1.

Таблица 2.1 – Инновационные технологические процессы неденежного стимулирования работы сотрудников

Технология	Описание
1	2
Представительские расходы	<p>Они в основном используются за рубежом.</p> <p>Сотрудник, находящийся в командировке, размещается в престижном отеле, в просторном номере может разместиться даже простой специалист. Для организации это вопрос престижа для компании, потому что он демонстрирует конкурентоспособность компании.</p> <p>С точки зрения сотрудника, возможность оставаться в комнате, обычно предназначенной для более состоятельных клиентов, является не только стимулом для выполнения своей лучшей работы, но и действовать более эффективно после этого.</p> <p>Кроме того, ряд зарубежных компаний начали предоставлять сотрудникам карты компании с высоким статусом, чтобы у сотрудника была возможность расчета карты, которая, в свою очередь, определяет высокий статус в обществе. Следует иметь в виду, что за рубежом отношение к престижным карточкам отличается от российского, они определяют положение человека в обществе.</p>
Пенсионные планы	<p>Предназначен для самых ценных работников организации. Возможность досрочного выхода на пенсию при условии, что карьерные перспективы, установленные работником, выполнены.</p> <p>Этот неденежный инструмент стимулирования связан с негосударственными пенсионными фондами, используемыми в России.</p>



Продолжение таблицы 2.1

1	2
Консультативные службы	<p>Практикуется в основном крупными зарубежными компаниями. Консультационная служба обеспечивает решение всех бытовых проблем работника, начиная с содержания под стражей в полиции за мелкое правонарушение и заканчивая необходимостью сделать небольшой ремонт в доме надомника.</p> <p>Основным фактором является высокий уровень безопасности, который предлагает сотрудник организации</p>
Занятия спортом	<p>В дополнение к уже знакомым клубным картам, которые используются в России, тренировка команды начала практиковаться за рубежом.</p> <p>Нанят корпоративный тренер, который организует курсы в гимназии организации.</p> <p>Смысл командного обучения заключается не только в занятиях спортом, но и в координации усилий сотрудников компании.</p> <p>Таким образом, этот инструмент способствует улучшению социально-психологического климата в команде.</p>

Поэтому с точки зрения неденежных гонораров в иностранной практике гонорары, сопряженные с общественным статусом сотрудника, применяются за счет доходных представительских затрат, формируются пенсионные проекты, совещательное обслуживание гарантирует защиту работников, организован деловой и корпоративный спорт.

Помимо неденежных стимулов, активно используемых в ряде иностранных компаний, можно также отметить разработку нематериальных методов стимулирования работников.

Некоторые примеры использования методов нематериального стимулирования для работы сотрудников компании представлены в таблице.

2.2.

Таблица 2.2 – Инновационные технологические процессы нематериального стимулирования работы

Технология	Описание
Удаленная работа	Не всем компаниям нужен сотрудник, чтобы присутствовать на рабочем месте. Например, в ИТ-компаниях совсем не обязательно, чтобы сотрудник проводил время по дороге из дома на работу. Поэтому сотрудникам, которые показывают высокие результаты, назначаются дни, в которые они могут выполнять свою работу из дома через удаленный доступ к сети компании. Обычно поощрительные дни начинаются с рабочего дня, число может длиться до полной рабочей недели, но сотрудник должен демонстрировать ту же эффективность, что и при работе в офисе.
Гибкий график	Работники, которые демонстрируют высокий уровень эффективности на работе, могут быть поощрены возможностью свободного графика. Вы должны выполнять работу, но в любое подходящее время, без учета общей продолжительности работы, учитывается только результат работы. Как правило, требования для перехода на гибкий график работы невысоки, поэтому, наоборот, сотрудники, которые не соответствуют указанным требованиям, стараются работать в свободном режиме, как и другие сотрудники компании.
Рабочее место	Особый дизайн рабочего места является одним из элементов развития конкуренции между работниками за лучшие результаты. Как правило, этот метод стимулирования используется в «открытых офисах», когда рабочее место лучшего сотрудника является ярким и отличается от рабочих мест других работников, размещая знак того, что это лучший работник года. В результате другие сотрудники стремятся стать лучшими сотрудниками, а сотрудник, получивший такое поощрение, пытается действовать так же эффективно, как и раньше. Однако этот метод нематериального финансирования в основном используется за рубежом.
Выбор отпуска	Сама по себе способность сотрудника выбирать комфортное время отпуска является хорошим стимулом, поскольку большинство сотрудников предпочитают работать летом. В то же время ряд иностранных компаний стали больше ориентироваться на этот метод продвижения. В зависимости от уровня сотрудник может выбрать, как должно быть распределено время отпуска, например, неделя или все время отпуска. На более высоком уровне сотрудник выбирает определенный период, в который он хочет уйти в отпуск. Затем добавляются краткосрочные, 2-3 дня отпуска. Работники, которые показывают более высокие результаты, получают не только оплачиваемые короткие перерывы, но и организуют короткие перерывы. Как правило, это корпоративный спортивный объект или другой объект для отдыха сотрудников. Работники, демонстрирующие высочайшую эффективность, имеют возможность выбрать отпуск, который оплачивает компания. Выбор обычно делается из списка стран, которые предлагает компания, чтобы сотрудник мог провести отпуск в одной из стран мира за счет компании.

Таким образом, из числа нематериальных стимулов создание рабочего места имеет особенную роль, чтобы подтолкнуть иных сотрудников функционировать более эффективно, кроме того применяется

вознаграждение свободного времени, а некоторые фирмы дают вероятность оплачиваемого окружением отпуска в виде композиции выбрать неденежные и нематериальные стимулы.

Другими словами, в иностранной практике управления персоналом огромный интерес уделяется увеличению эффективности расходов на работников.

Инновационные технологические процессы также применяются в иных нюансах управления персоналом. В частности, все больше и больше технологий дистанционного преподавания применяются для обучения работников, к примеру, при формировании компаний в общественной сети фирмы, где краткие обучающие видеоролики предлагаются для работников конкретного отделения. Данное решение уменьшает расходы на руководство персоналом.

Относительно нефинансовых вознаграждений, применяемых в иностранной практике, надбавки, образующиеся из-за общественного статуса сотрудника за счет доходных маркетинговых затрат, пенсионных методик, консалтинговых услуг, гарантируют защищенность сотрудников фирмы, упорядоченные коллективные занятия физкультурой. Из числа нематериальных стимулов организация трудовой зоны имеет особенную роль, для того чтобы подтолкнуть иных сотрудников функционировать более эффективно, и кроме того стимулирование свободного времени; несколько фирм предоставляют вариант оплачиваемого окружением отпуска как комбинацию выбора из неденежных также нематериальных стимулов.<sup>18</sup>

Таким образом, основываясь на результатах экспертизы нынешних способов управления персоналом компании, можно отметить, что способы управления персоналом считаются своего рода методами влияния на штат компании для результативного управления производством. Любой способ уникален и оказывает различное влияние на работника одновременно.

---

<sup>18</sup> Люханова С. В. Проблемы и эффективность управления персоналом в государственных образовательных структурах // Менеджмент в России и за рубежом. – 2019. – № 3. – С. 93.

Отдельные методы приносят пользу, некоторые не дают ожидаемого результата из-за их простоты и прибыльности. Все зависит от того, как именно руководство может учитывать интересы работников и сочетать их с вашими интересами. Знание современных методов управления персоналом и их применение на практике имеет большое значение.

## **2.2 Опыт преобразования систем управления персоналом организации в России и за рубежом**

В нынешних условиях совершенствование системы управления персоналом одна из главных проблем социально-экономического развития в большинстве развитых стран мирового сообщества. Однако, несмотря на дифференцированный подход к этому вопросу, можно выделить тенденции, общие для всех стран.

Хотя разработка кадровой стратегии в России не так распространена, как в других странах, появляется все больше и больше компаний, которые понимают важность человеческих ресурсов для организации и пытаются мотивировать вас.

К примеру, в настоящее время в определенных больших иностранных фирмах применяется концепция коучинга, которая развивает потенциал работника, появляется стимул для его адаптации и развития профессиональных навыков.<sup>19</sup>

У каждой компании имеются собственные задачи и стратегии, которые находятся в зависимости от политики управления персоналом, и по этой причине невозможно отметить свойственные особенности для абсолютно всех компаний одновременно, даже в отрасли у каждой компании есть свои. Тем не менее, можно раскрыть некоторые из наиболее распространенных шаблонов и функций.

---

<sup>19</sup>Родин Д.В. Стратегический маркетинг персонала организации // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2015. № 1 (33). С. 153.

Анализ производительности персонала можно проводить в любой период времени и на любой стадии. Начальный анализ ведется на стадии выбора, приема и отбора персонала, а потом на разных стадиях. Помимо этого, эксперты [17] обнаружили главные тенденции оценки производительности деятельности персонала: исследование индивидуальных свойств, анализ мастерства, установление производительности персонала и уровня исполняемой деятельности.

Подцели анализа производительности состоят в оценке: верного распределения многофункциональных обязательств внутри команды; результат целей; установление финансовой производительности кадрового элемента; персональные характеристики. Анализ обязан опираться на практическую деятельность, на ее опыт, должности, возраст и степень образованности.

Трудовые возможности фирмы не считаются стабильной чертой. Наоборот, ее свойства постоянно изменяются под воздействием административных заключений. Определено, что чем труднее задачи, встающие перед фирмой, способен решить коллектив, тем более высококвалифицированными работниками владеет фирма, и как результат, тем выше рабочие возможности компании.

Однако наличие таких преимуществ не означает, что основной целью управления персоналом является максимизация трудового потенциала.

Существуют также некоторые ограничения, а именно появление рабочей силы, трудовой потенциал которой будет переоценен в определенных ситуациях производства продукции, чтобы не удовлетворять ее потребности, то есть быть чрезмерным. Такое положение дел не способствует успеху, в зависимости от определенных обстоятельств. Во-первых, организация таких функций рабочей силы будет стоить компании дорого. Во-вторых, этот трудовой потенциал будет полностью ограничен, а ресурсы, которые были потрачены на работников, себя не оправдают. Все это

может спровоцировать недовольство работников в компании, после чего сокращение начнется самостоятельно.

Свойства рабочих возможностей можно разделить на две категории:

1. Установление общественного и демографического элементов возможностей трудовой категории компании: разделение по полу, степени образования, семейному положению, уровню дохода и т.д.

2. Установление производственных элементов трудовых возможностей: формирование высококлассной квалификации и творчества.

Представление трудовых возможностей требует количественной и качественной характеристики.

С целью отображения рабочих возможностей с применением количественных данных применяются такие характеристики, как: количество производственного персонала и персонала непромышленных компаний; количество рабочего времени, которое возможно отработать при обычной степени трудозатратности.

Высококачественная область трудовых возможностей - это физические и чувственные возможности сотрудников фирмы, степень единого и специального резерва познаний, трудовые возможности конкретного свойства для деятельности и умений членов группы как субъекта.

Исходя из этого, мы можем сделать вывод, что следует регулярно прослеживать обстановку на трудовом месте, грамотно подбирать политику поведения и предвидеть возможные негативные действия, грамотно воздействуя на рабочую силу с помощью административных заключений, в соответствии с новыми направлениями и будущим развитием компания.

Одним из важнейших показателей для компании является эмоциональное состояние сотрудников, их уровень счастья, что повышает эффективность работы каждой компании, поскольку счастливые люди:

- продать на 37% больше;
- в три раза креативнее;
- на 31% продуктивнее;

- вероятность того, что вы повысите карьеру, увеличивается до 40%;
- вовлечены в 10 раз больше;
- вероятность продолжительности жизни до 94 лет увеличивается на 39%.

Это дает понять, почему персонал все чаще рассматривается как один из важнейших ресурсов организации, поскольку именно качество выполняемой сотрудниками работы во многом зависит от эффективности всей компании.

Неудивительно, что в промышленно развитых странах вторым лицом компании является менеджер по персоналу, а не финансист, как это часто бывает в России. А руководство принимает решения на основе информации из отдела кадров и прислушивается к мнению руководителя этого отдела.

ЕУ, которая стала лидером в рейтинге профессиональных сервисных компаний в конце 2018 года и заняла третье место в глобальном рейтинге работодателей, является примером того, насколько необходима разработка стратегии управления персоналом.

Управление персоналом для различных организаций в настоящее время основано на принципе эффективного использования личного потенциала работника, который содержит в себе формирование абсолютно всех требуемых обстоятельств для формирования личности, непрерывного развития и преподавания сотрудников, развития карьеры и т. д.

По мерам своего развития организация должна повысить профессионализм персонала в соответствии с долгосрочными целями организации.

Несколько компаний приводятся в качестве наглядного примера стратегического управления персоналом в России.

Политика управления персоналом общества «Вим-Законопроект-Данн» учитывает содействие результативной деятельности в команде, важной для разработки и исследования больших проектов.

По этой причине фирма разработала награду для команды, которая создала наилучший проект. В то же время, когда команда номинируется на эту награду, она начинает охватываться внутренними корпоративными информационными ресурсами, что дополнительно мотивирует сотрудников, и группа-победитель получает поездки на экзотические острова.

Кроме того, компания имеет различные рейтинги, по результатам которых проводится продвижение по карьерной лестнице. Стратегия компании также включает всестороннюю поддержку семей своих сотрудников.

Кадровая стратегия «Газпрома» предусматривает развитие лояльности у своих сотрудников, стремление развивать и совершенствовать свои профессиональные навыки. Поэтому компания уделяет особое внимание обучению и повышению профессионализма своих сотрудников, а также сотрудничеству с университетами.

Кроме того, «Газпром» предоставляет собственным работникам комплект общественных гарантий и льгот, а для работников старшего звена создана концепция экономического стимулирования.

Стратегическое руководство персоналом Сбербанка основано на кадровом цикле, который включает в себя следующие позиции:

- мотивация и вознаграждение;
- управление производительностью;
- оценка потенциала;
- планирование и развитие карьеры;
- продвижение по службе и подбор персонала;

В компании создан корпоративный университет, также внедрена глобальная корпоративная система дистанционного обучения, которая позволяет сотрудникам всех филиалов ходить в школы, есть корпоративная библиотека, которая помогает сотрудникам.



В региональных отделениях работают школы сотрудников банка, которые проходят все без исключения новые работники, что может помочь вам быстрее адаптироваться, знакомиться с культурой банка.

Эти меры, безусловно, не считаются полным и детальным перечнем того, как фирмы осуществляют собственную кадровую стратегию. Однако, даже основываясь на этой информации, вы можете видеть, что такие крупные компании внедряют множество эффективных способов повышения профессионализма и мотивации сотрудников.

Несмотря на эффективное стратегическое управление вышестоящими организациями и глобальные тенденции в этой области, однако, ситуация в большинстве российских организаций отличается от вас.

Так, в 2015 году при содействии интернационального кадрового агентства «Kelly Services» и портала JOB.ru проведено изучение «Отношение к работе и лояльность сотрудников 2015», где было опрошено 3230 работников с различных населенных пунктов.

Итоги этого исследования показали, что большая часть респондентов готовы при первой же возможности сменить работу на организацию, которая соответствует Трудовому кодексу и может гарантировать вашим сотрудникам стабильную работу.

Эти результаты могут указывать на то, что, несмотря на растущую важность управления человеческими ресурсами в России во многих организациях, особенно в небольших городах, потребности и желания сотрудников не особенно важны, персонал работает только из-за материальных стимулов, и при таком отношении сотрудники готовы переехать в другую компанию, которая предлагает больше перспектив и гарантий.

Особенности, характерные для функционирования действующих организаций, не всегда характерны для российских компаний.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup>Проняева Л.И. Контроллинг в процессе эволюции системы управления персоналом // Среднерусский вестник общественных наук. - 2017. - Т. 12, № 4. - С. 194.

Современное умение и способность работников – это стремление и умение работников компании создавать, изучать и вводить все новое.

Цель менеджера - продемонстрировать мотивацию управляющих должностей и персонала фирмы к введению стабильных инноваций. На базе инноваторской уязвимости персонала фирмы находится стремление к новейшим умениям, превосходствам, исправлениям.

Для того, чтобы быть увлеченным в инновационную процедуру, индивид обязан понимать, чтобы проделать путь через определенные неотъемлемые параметры:

- совершенствование познаний;
- заинтересованность;
- конкретизация формы перемены путем извлечения данных;
- присваивание легитимности и выявление диссонанса среди фаз оценки и интеграции с инновациями.

Процедура взаимодействия либо несовместимости показанных инноваций способна являться итогом инноваторской чувствительности.

В первоначальном случае сотрудники компании вырабатывают нынешнюю поведенческую нацеленность (усовершенствование предпринимательских возможностей, упорство, современное понимание коммуникативных данных персоны).

Во втором случае работники имеют все шансы препятствовать инновациям.

Последнее предполагает собою действия работников фирмы, способное послужить причиной к срыву либо дискредитации внедренных инноваций. Подобное противодействие базируется на некоторых факторах для вашего внедрения.

Противодействие инновациям потребует:

- продолжительное отсутствие подробного исследования инноваторских действий;
- недостаток инноваторской инфраструктуры и культуры;

- недостаток инноваций в управлении рынком, взаимообмен общеотраслевыми данными среди возможных субъектов инноваций и менеджерами.

Оценка инноваторской уязвимости содержит в себе такие условия, как:

- чувствительность к инновациям (новые выставки, конференции, книги и т.д.), а также желание регулярно исследовать, копить и использовать приобретенные знания;

- чувствительность напрямую к инновациям (новые продукты питания, технологические процессы), инновационная процедура, новинки, умение преодолевать проблемы изучения инноваций;

- склонность к современному прогрессивному эксперименту, сформированному внутри фирмы, и эксперименту соперников, желание исследовать данный навык, анализ наружных и личных итогов (стремление к образцу);

- уровень самообновления персонала и необходимости в реальном умственном труде, карьерном и просветительном росте, решении вопросов и задач, участии в проектах, решительности вводить новинки в вашу бизнес-процедуру.

В случае если взглянуть на навык введения инноваций от российских и иностранных компаний, можно заключить, что качественно вводить новинки нереально в отсутствии противодействия персонала инноваций.

Уже после незначительного изучения, определенные ключевые факторы преград для инноваций становятся четкими:

- вероятные сложные взаимоотношения среди работников фирмы;

- работники ответственны за новейшие запуски и планы.

- недопонимание инноваций в человеческих ресурсах фирмы.

Изыясняясь напрямую о коллективных инновациях, возможно, считается более популярной инновацией в области человеческих ресурсов.

Инновации в сфере кадров - это особая работа по исследованию и введению инноваций с целью увеличения квалификации персонала,

результативного решения вопросов, образующихся на пути формирования компании в трудных обстоятельствах жесткой конкурентной борьбы.

Распределяя инновации в труде с персоналом согласно некоторым данным, их можно систематизировать:

- по шкале:
- маленький;
- средний;
- большой.
- по предметам:
- компания;
- структурные подразделения, отделения;
- отдельные работники.
- в согласовании со степенью осведомленности сотрудников:
- по грани потребности осознанно;
- без сознания согласно потребности.
- время для подготовки к осуществлению:
- неподготовленный;
- с подготовкой.
- в зависимости от масштаба кампании:
- межорганизационный; внутри компании.
- в зависимости от рассмотрения использования концепции

управления фирмой:

- функциональные подсистемы;
- целевые подсистемы;
- предоставление подсистем;
- линейные подсистемы.
- по инноваторскому потенциалу:
- модификация;

- улучшение;
- радикальный.
- в связи с нужной подготовкой:
- психологический;
- организационный;
- персонал;
- больше использованного материала;
- в экономическом взаимоотношении;
- более непростой;
- более информативный.
- по уровню производительности и результативности:
- продуктивный;
- нейтральный;
- неэффективно.
- в зависимости от сферы управления человеческими ресурсами, действия работников:
- управление здоровьем и защищенностью сотрудников компании;
- управление мотивировкой интенсивной деятельности работников компании;
- управление критериями работы и дисциплиной сотрудников;
- управление конфликтами, инцидентами.
- используя способ управления персоналом:
- планирование труда с работниками фирмы;
- освобождение сотрудников;
- подбор работников;
- настройка работников;
- применение работников;
- сотрудники отделения менеджмента;

- организация труда работников;
- оценка бизнеса работников.
- согласно методологии управления результативным формированием персонала:
- аттестация сотрудников;
- создание кадровых запасов с целью вероятной замены управления;
- организация технологии преподавания, увеличения квалификации сотрудников;
- управление общественным ростом сотрудников;
- управление высококлассным формированием и развитием работников.

Относительно видов инноваций в организациях, необходимо отметить, к примеру, такие: координационные новинки, не вызывающие конкретных перемен в действиях работников фирмы, какие считаются итогом координационных решений.

А новинки в фирме, требующие перемены действий работников, - это преобразование структуры в общем и всего того, что сопряжено с реструктуризацией внутри концепции.

Введение инноваций можно разбить на две стадии:

- Инициализация - концепция, с поддержкой которой фирма обучается и осваивает новинки;
- Внедрение - процедура, напрямую вводящая новинки.

Учитывая направленность инноваций, возможно отметить ряд условий, оказывающие большое влияние на вас (дополнительные средства, информированность работников, состав управления и внешний надзор):

1.Дополнительные средства.

К ним принадлежат: число ученых, умственные возможности работников, незанятые вещественные средства (спецоборудование,

использованные материалы), незанятые экономические средства (капиталовложения).

2. Информированность персонала целиком находится в зависимости от того, какой образ управления в определенной компании, а также от качественных сведений персонала. Для того чтобы введение инноваций воспринималось благоприятно, работники обязаны быть привлечены к непосредственной ответственности при принятии решений о введении, что, безусловно, сможет помочь усовершенствовать общепсихологическую атмосферу в компании.

3. Внешний контроль - зависимость фирмы от наружной сферы (кредиты, штат, потребности, конкуренты, покупатели).

4. Управленческий состав.

Концентрация, объединение компании оказывают большое влияние на качество и чувствительность к инновациям.

В иностранной литературе выделен ряд конфигураций коллективной интеграции:

- конференции;
- управленческий состав;
- категории, комитеты;

- регулировать все проекты. Безупречный вариант для каждой компании - сформировать «венчурную команду» с целью создания нового проекта.

В данную группу обязаны вступать представители ключевых отделов фирмы. Руководство инновациями в кадровой деятельности – это направленная работа управляющих компании и специальных отделов после предоставления результативного темпа и уровня восстановления профессиональной деятельности за счет инноваций в согласовании с прогнозными и существующими задачами формирования компании. Данная концепция содержит в себе способы, абстрактных баз управления

инновациями, дает высококачественную адаптацию работников компании к инновациям.

Верное руководство инновациями в деятельности с персоналом решает такие проблемы:

- усовершенствование свойств и обстоятельств для инноваций;
- создание, введение инноваций;
- создание инноваторской стратегии;
- формирование, развитие, применение и подбор сотрудников для введения инноваций;
- установление течений формирования и развития инноваций.

Непосредственно процедура управления инновациями содержит в себе несколько стадий:

- установление необходимости в инновациях;
- решение об инновациях;
- получить сведения об инноваторских модификациях;
- введение и внедрение инноваций;
- подготовительный подбор новинок.

Необходимость в инновациях в труде с персоналом появляется, если в компанию приходит новый руководитель, реорганизуется работа фирмы, изменяются технологические процессы. Отбор верных нововведений в компании нужен как в обстоятельствах упадка, кризис так и в регулярно устойчивых обстоятельствах.

В обстоятельствах упадка поиск станет непродолжительным, в устойчивых обстоятельствах - продолжительным в сопоставлении с абсолютно всеми недочетами и положительными сторонами инноваций. Результативность и доход будут главными аспектами при подготовительном отборе инноваций.

Управляющий и управление компании вводят и отслеживают нововведения. После исследования нововведений появляется потребность в их введении и последующей поддержке.



Таким образом, можно выделить следующие направленности в исследовании стратегии управления персоналом в нынешних организациях:

1. Особенный интерес к инструктивному командному труду.
2. Непрерывная подготовка работников с целью улучшения ваших профессиональных свойств и производительности в соответствии с этим.
3. Подбор сотрудников, которые разделяют корпоративную культуру компании.
4. Жесткая конкуренция на рынке заставляет работодателей бороться за самых квалифицированных работников, поэтому методы стимулирования и мотивации персонала становятся все более сложными и расширяющимися.
5. Значимость информативных технологий в управлении персоналом увеличивается.
6. Рекомендация нанимателей о более обширном соцпакете.

Сущность концепции управления персоналом регулярно менялась и усложнялась, число задач расширялось, и значение для организации постепенно увеличивалось - от регулирования производственных отношений между работниками и работодателями в начале 1900-х годов до стратегического управления персоналом в 1980-х годах.

Управление персоналом - это непростая концепция, функционирующая со специалистами, задачей которых считается обеспечение компании персоналом, его формирование и результативное применение, создание профессиональной стратегии, моделирование персонала, создание концепции их мотивировки, исследование нужд компании, новых сотрудников, планирование карьеры персонала.

Во второй половине XX века начал применяться стратегический подход к управлению. Это позволяет вам разрабатывать наиболее эффективные методы и действия по работе с персоналом, которые необходимы конкретной организации в соответствии с вашей основной стратегией.

Разработка стратегии управления персоналом имеет важное значение для современных компаний и не только направлена на достижение задач компании, однако также предусматривает круг интересов работников и разрабатывается в согласовании с условиями и требованиями двух сторон.

Такого рода аспект дает возможность предельно применять человеческие ресурсы компании.

По результатам исследования можно сделать вывод, что в настоящее время в России подход к персоналу является не самым важным ресурсом, в отличие от иностранных компаний.

Большинство российских организаций, особенно в регионах, по-прежнему считают, что персонал не требует значительных инвестиций и что легко разработать систему стимулов.

Однако организации с равными возможностями и ресурсами, но с разным уровнем персонала, квалификации и мотивации достигают разных результатов. Конкуренция имеет тенденцию к росту во всех отраслях экономики, что, в свою очередь, ведет к повышению уровня требований как клиентов компании к результатам ее деятельности, так и персонала – к уровню заработной платы, условиям труда, перспективам профессионального и карьерного роста.

Соответственно, конкурентоспособность организации на современном рынке трудовых ресурсов в значительной степени определяется ее способностью создать комплекс условий деятельности и развития сотрудников - от материальной помощи до предоставления надлежащей работы. Состояние сотрудников организации, уровень их профессионализма, приверженность компании, способность получать прибыль и принимать лучшие решения в производственном процессе - все вышеизложенное требует применения специальной системы методов. Кроме того, развитие трудового потенциала требует значительных затрат различных видов ресурсов, как внутренних, так и внешних. Оценка эффективности трудового потенциала и разработка способов его повышения имеют специфические

особенности в зависимости от экономического и экономического состояния организации, целей, задач и методов управления трудом.

Оптимальным способом соединения целей, задач, методов и средств управления и развития человеческими ресурсами в рамках отдельной организации является разработка корпоративной стратегии управления персоналом.

### **3 Разработка предложений по совершенствованию процесса стратегического планирования развития персонала в ООО «Центр правовых услуг»**

#### **3.1 Общая характеристика ООО «Центр правовых услуг»**

Компания ООО «Центр правовых услуг» основана в 2013 году.

Директор компании – Николаев Роман Сергеевич.

На момент основания штат компании составлял 7 человек. В настоящее время численность сотрудников 28 человек.

Помимо основной деятельности компания ведет общественно-просветительную деятельность по программе повышения финансовой грамотности населения. ООО «Центр правовых услуг» является экспертами различных телеканалов России.

В работе с клиентами компания использует программное обеспечение LK-FINANCE – первую в России программу для финансовых консультантов, созданную для автоматизации процесса разработки консалтинговых услуг:

- ЛФП (личного финансового плана),
- инвестиционного портфеля,
- индивидуального сопровождения клиента.

Это существенно повышает качество сервиса, разработки и отчетности по услугам компании.

За время работы организации, с участием юристов фирмы рассмотрены сотни гражданских споров в судах общей юрисдикции и в арбитражном суде, по каждому из которых удалось добиться положительного результата для клиентов.

ООО «Центр правовых услуг» в своей деятельности руководствуется следующими принципами:

- строгое соответствие деятельности требованиям действующего законодательства;

- абсолютная поддержка интересов клиента;
- полная конфиденциальность всех контактов с клиентом и полученных от него сведений, а также неукоснительное сохранение
- коммерческой тайны на любом этапе работы;
- высокопрофессиональное обслуживание;
- гибкая ценовая политика.

Миссия компании помогать клиентам грамотно управлять личными финансами и эффективно инвестировать свой капитал в России и за рубежом.

Цель компании – помочь клиентам в достижении финансовых задач.

Клиентоориентированный подход к делу – постановка интересов клиента на первое место, независимый и объективный подход в выборе финансовых инструментов, порядочность и честность по отношению к клиентам и партнерам, работа только с надежными и проверенными партнерами.

Стратегические цели компании:

1. В области кадровой политики – создание и поддержание высокого уровня профессионализма сотрудников компании.
2. В области маркетинга – завоевание лидирующих позиций на рынке финансовых услуг.
3. В области финансов – эффективное использование собственных и заемных средств.
4. В области основной деятельности – оказание профессиональных финансовых услуг, отвечающих требованиям клиентов.
5. Что касается стратегии управления персоналом, то организация ориентируется на максимально возможное соответствие сотрудников и потребностей компании, поскольку организация по-прежнему зависит от профессионализма сотрудников, несмотря на активное внедрение современных производственных технологий.

С точки зрения финансовой стратегии организация стремится достичь приемлемой прибыльности продаж и операций, а стратегические цели включают восстановление экономической независимости.

Организация также фокусируется на достижении приемлемой ликвидности. С точки зрения маркетинговой деятельности организация ориентируется на внешние конкурентные преимущества, связанные с характеристиками услуг. В связи с этим она пытается разработать компонент продукта, в том числе путем обновления ассортимента.

Организационная структура управления представлена на следующем рисунке.

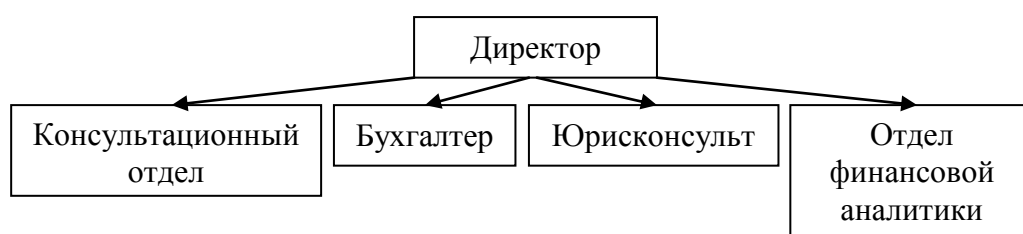


Рисунок 3.1 – Структура управления ООО «Центр правовых услуг»

Структура управления относится к линейно-функциональной.

Линейно-функциональный координационный состав основывается на сочетании прямолинейных и многофункциональных основ компании между административными и производственными компонентами.

Достоинства:

1. Активизирует бизнес и высококлассную квалификацию.
2. Сокращает двойственное напряжение и потребление вещественных ресурсов в многофункциональных сферах.
3. Делает лучше координацию в многофункциональных сферах.

Недостатки:

1. Департаменты более заинтересованы в достижении целей и вопросов вашего отделения, чем в целях целой компании, что повышает возможность инцидентов среди многофункциональных сфер.

2. В огромной компании цепочка команд от головы до головы слишком длинная.

3. Замедление взаимодействия на наружные перемены.

4. Трудности с распределением ответственности за разрешение вопросов.

Выделим требования к финансовым услугам, оказываемым ООО «Центр правовых услуг»:

- достоверность
- надежность
- точность
- объективность
- полнота
- актуальность

Рынок финансовых услуг можно характеризовать с точки зрения востребованности финансовых консультационных услуг среди граждан.

В 2017 году 66 % россиян имели правильное понимание соотношения «риск – вознаграждение» при выборе финансовых продуктов. Можно сказать, что за период 2015-2017 гг. часть таких людей не поменялась и согласно итогам измерения второй волны составила 64 %. Наиболее высокое значение данного показателя из всех 15 регионов проекта наблюдается в Ярославской области – 71 %, наиболее низкое – в Оренбургской области – 57 %.

В целом, доля правильно понимающих соотношение «риск-вознаграждение» среди представителей среднедоходных групп населения значительно выше, чем среди представителей низкодоходных групп.

Наибольший разрыв наблюдается в Саратовской области (75 % представителей среднедоходных групп против 43 % представителей низкодоходных групп населения), здесь же респонденты с низким уровнем дохода хуже, чем в остальных регионах, разбираются в показателях риска и

доходности финансовых продуктов: лишь 43 % правильно ответили на вопрос о соотношении «риск – вознаграждение».

Группа реальных пользователей финансовых услуг незначительно отличается от общероссийской выборки в понимании соотношения «риск – вознаграждение»: 66 % против 64 % соответственно.

В 2017 г. 21 % граждан России в той или иной степени были убеждены в законном разрешении диспутов с экономическими организациями, в случае их появления.

В 2017 г. эта часть значимо не изменилась и составила 20 %. Наибольшие различия данного показателя между среднедоходными и низкодоходными группами населения наблюдаются в Алтайском крае 26 % и 6% соответственно.

Согласно опросу, каждый десятый россиянин не убежден в законном разрешении диспута с экономическим учреждением. Помимо этого, такому же количеству людей труднее дать ответ в команде возможных покупателей экономических услуг, в той же команде и более. Приблизительно треть респондентов абсолютно не убеждены либо точнее не выражают уверенность в законном и справедливом разрешении спора.

Значимых различий за прошедшие 3 года по России в целом не наблюдается. Однако в подвыборке потенциальных пользователей финансовых услуг доля уверенных полностью и скорее уверенных в справедливом разрешении споров увеличилась на 8 п.п. и составила в 2017 году 23 % (в противовес 15 % в 2015 году).

Таким образом, люди, не пользующиеся финансовыми услугами, стали больше верить в правосудие в случае возникновения споров с финансовыми организациями.

Данный факт дает право предположить, что эта часть россиян в скором времени, скорее всего, начнет пользоваться финансовыми услугами, поскольку у них теперь меньше страха, что их могут обмануть и этот обман останется безнаказанным.



Как показывает проведенное исследование, недостаточный уровень финансовой грамотности населения делает услуги ООО «Центр правовых услуг» очень востребованными.

Ежегодно количество клиентов компании ООО «Центр правовых услуг» возрастает.

Основные конкуренты компании в области финансового консалтинга:

Компания «PwC» – специализация налоги и финансы.

Компания «РСМ Русь» – основные услуги в области бухгалтерских и налоговых консультаций, инвестировании.

Компания «КРОК» – консультации в области IT-технологий, налогообложения, инвестировании, консультация в области недвижимости.

Компания «ЛАНИТ» – налоги, недвижимость, финансы

Качество оказываемых услуг подтверждается многочисленными положительными отзывами на сайте компании. Ежегодно компания проводит опрос клиентов компании на предмет удовлетворенности полученной консультационной услугой.

Более 80 % опрошенных полностью удовлетворены качеством полученных услуг.

Результативное применение способностей наружной сферы компании допустимо только лишь при обстоятельствах результативного управления персоналом, так как применение научно-технической возможности обуславливается степенью высококлассной подготовки сотрудников.

SWOT-анализ для ООО «Центр правовых услуг» представлен в таблице 3.1.

Таким образом, мы видим, что слабыми сторонами, которые для нас непосредственно важны, является плохое качество обслуживания клиентов и низкая обучаемость работающего персонала, и нам, собственно, полагается обучить персонал и предотвратить проблему плохого качества обслуживания.

Для нас важно удовлетворить клиента хорошим качеством предоставляемых услуг.

Таблица 3.1 – SWOT-анализ для ООО «Центр правовых услуг»

<p><b>S</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рыночная структура отдела продаж.</li> <li>2. Договора с известными заводами.</li> <li>3. 3 месяца назад создан Маркетинговый отдел, в котором работает сильный маркетолог.</li> <li>4. Работает Маркетинговая информационная система.</li> <li>5. В этом месяце организован Отдел перспективного развития, который возглавил опытный руководитель.</li> <li>6. Широкий ассортимент услуг.</li> <li>7. Наличие собственного офисного помещения</li> </ol>	<p><b>W</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Улучшение сервиса и сокращение времени на обслуживание.</li> <li>2. Возможность узкой специализации.</li> <li>3. Интеграция с производителями.</li> <li>4. Плотная интеграция с заводами и получение больших скидок.</li> <li>5. Увеличение рентабельности, контроль над затратами.</li> <li>6. Повышение качества обслуживания.</li> <li>7. Обучение персонала.</li> <li>8. Набор высококвалифицированного персонала</li> </ol>
<p><b>O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проблемы с качеством (качество ниже среднего).</li> <li>2. Нехватка оборотных средств для закупок.</li> <li>3. Слабый финансовый директор.</li> <li>4. Последний год резкие изменение: высокая текучесть кадров.</li> <li>5. Недостаточно полное качество обслуживания клиентов.</li> <li>6. Еженедельные конфликты между начальником отдела закупок и директором по продажам.</li> <li>7. Недостаточность рекламы услуг.</li> </ol>	<p><b>T</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нестабильность курса доллара (закупочные цены привязаны к доллару, а продают в рублях).</li> <li>2. Происходит изменение политики поставщиков.</li> <li>3. Появление новых конкурентов.</li> <li>4. Уход персонала из-за необучаемости.</li> <li>5. Замедление роста рынка.</li> <li>6. Возрастание силы торга у покупателей и поставщиков.</li> <li>7. Изменение потребностей и вкуса покупателей.</li> <li>8. Неблагоприятные демографические изменения.</li> </ol>

Проблема в том, что недовольные потребители распространяют свое негативное мнение о совершенной покупке, что делает все более трудным поиск 100 новых потребителей в неделю.

Удовлетворенность потребителей и прибыльность компании тесно связаны с обслуживанием и качеством обслуживания.

Чем выше уровень качества, тем выше уровень удовлетворенности потребителей.

В то же время, поддержание более высоких цен часто снижает затраты. Поэтому программы улучшения качества, как правило, увеличивают отдачу.

В таблице 3.2 ниже приведены основные финансовые результаты деятельности ООО «Центр правовых услуг» за 2016-2018 гг..

Таблица 3.2 – Основные финансовые результаты деятельности ООО «Центр правовых услуг» за анализируемый период

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.			Изменение показателя		Средне-годовая величина, тыс. руб.
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	тыс. руб. (гр.3 - гр.2)	± % ((3-2) : 2)	
1. Выручка	1 395 120	1 811 844	1 635 984	-175 860	-9,7	1 723 914
2. Расходы по обычным видам деятельности	1 309 647	1 700 840	1 452 700	-248 140	-14,6	1 576 770
3. Прибыль (убыток) от продаж (1-2)	85 473	111 004	183 284	+72 280	+65,1	147 144
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	-4 614	-5 992	-15 216	-9 224	↓	-10 604
5. ЕВИТ (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4)	80 859	105 012	168 068	+63 056	+60	136 540
6. Проценты к уплате	5 506	7 150	3 528	-3 622	-50,7	5 339
7. Изменение налоговых активов и обязательств, налог на прибыль и прочее	-20 643	-26 809	-47 153	-20 344	↓	-36 981
8. Чистая прибыль (убыток) (5-6+7)	54 711	71 053	117 387	+46 334	+65,2	94 220
Справочно: Совокупный финансовый результат периода	54 711	71 053	117 387	+46 334	+65,2	94 220

Согласно «Отчету о финансовых результатах» за анализируемый период организация достигла оборота в 1 832 84 тыс. руб., что составило 11,2% от оборота.

По сравнению с аналогичным периодом прошлого года продажи увеличились на 72 280 тыс. руб. или на 65,1%.

По сравнению с прошлым периодом в текущем, как продажи, так и затраты по обычным видам деятельности снизились (до 175 860 и 248 140 тыс. руб. соответственно).

Процентное изменение расходов (-14,6%) до изменения доходов (-9,7%)

Анализируя расходы по обычным видам деятельности, важно подчеркнуть, что, также как и в минувшем году, организация реагирует на общие (административные) расходы как условно-постоянные, то есть в конце отчетного периода они были реализованы (труд, сервис).

Убыток от прочих операций за анализируемый период составил 18 744 тыс. руб., что на 5 602 тыс. руб. (42,6%) больше, чем за аналогичный период прошлого года.

Изменение непогашенных налоговых активов, показанное в форме 2 «Отчет о финансовых результатах» (стр. 2450) за отчетный период, не соответствует изменению данных в строке 1180 «Непогашенные налоговые активы» в бухгалтерском балансе.

Аналогичная проблема возникает с признаком отсроченных налоговых обязательств - сведения в «Отчете об экономических результатах» отличны от подобного признака в учете бухгалтера.

Подтверждением найденной неточности является также то, что даже в нетто-форме отложенные налоговые активы и обязательства по форме № 1 и форме № 2 отличаются за отчетный период.

Абсолютные показатели эффективности управления активами за 2016–2018 годы приведены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Абсолютные показатели эффективности управления капиталом за 2016-2018 гг.

Показатели	2016	2017	2018	Изменения, 2018/213
1	2	3	4	5
Наличие собственных оборотных средств	2470	2617	3037	420
Долгосрочные обязательства	0	0	0	

Наличие собственных оборотных средств и долгосрочных заемных источников	2470	2617	3037	420
Краткосрочные кредиты банков	2271	2418	0	-2418
Общая величина источников средств для формирования запасов	4888	5035	3037	-1998
Общая сумма запасов	17327	17474	21054	3580
Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств	14710	14857	18017	3160
Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств и долгосрочных заемных источников	14710	14857	18017	3160
Излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников для формирования запасов и затрат	12292	12439	18017	5578
Тип финансовой устойчивости	Устойчивое	Устойчивое	Устойчивое	X

При анализе видно, что предприятие имеет собственные оборотные средства, которые за год с 2017 года увеличились на 420 тыс. руб.

Наблюдается уменьшение суммы краткосрочных кредитов банков на 1998 тыс. руб.

Следовательно, можно сделать вывод об устойчивом финансовом положении предприятия.

Таким образом, при анализе показателей предприятия видно, что коэффициент капитализации (плечо финансового рычага) в течение года увеличился, что говорит о небольшом увеличении заемного капитала предприятия.

Показатели эффективности управления капиталом за 2016-2018 гг. представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Показатели эффективности управления капиталом за 2016-2018 гг.

Наименование показателя	2016	2017	2018	Отклонения, 2018/2017
Коэффициент капитализации (плечо финансового рычага)	2,76	3,07	3,44	0,37
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,09	0,1	0,06	-0,04
Коэффициент финансовой независимости (автономии)	0,22	0,246	0,225	-0,021
Коэффициент маневренности собственного капитала	0,31	0,344	0,23	-0,114
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств	4,68	5,2	4,8	-0,4
Коэффициент имущества производственного назначения	0,14	0,16	0,17	0,01
Коэффициент финансовой устойчивости	0,23	0,25	0,23	-0,02

Коэффициент автономии ниже своего минимального значение 0,5, что говорит о том, что не все обязательства предприятия могут быть удовлетворены за счет собственных средств. Прослеживается тенденция к его уменьшению, что свидетельствует об ухудшении финансовой независимости предприятия.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами на начало 2018 года равен своему минимуму, а на конец – уменьшается.

Это говорит о недостатке личных оборотных средств, требуемых для экономической стабильности компании.

Коэффициент маневренности в течение отчетного года уменьшился, что говорит о падении устойчивости предприятия в финансовом отношении и ухудшении финансового состояния предприятия.

Коэффициент имущества производственного назначения ниже своего минимального значения 0,5, что говорит о целесообразности применения долговременного ссудного капитала для повышения собственности производственного направления, в случае если экономические итоги в отчетном этапе не дают возможности значительно увеличить список источников личных средств.

Показатель финансовой устойчивости ниже своего минимального значения 0,5, что говорит о недостатке активов компании, финансируемых за счет собственного капитала.

По состоянию на 31 декабря 2018 года чистые активы организации были значительно выше уставного капитала.

Такое соотношение положительно характеризует финансовое положение и полностью соответствует требованиям правил, касающихся чистых активов организации.

Однако при определении текущего состояния индикатора необходимо учитывать снижение чистых активов на 42,4% за весь анализируемый период.

Несмотря на нормальную чистую стоимость, дальнейшее снижение чистой стоимости может ухудшить отношения.

Собственный капитал может быть увеличен за счет использования дополнительного капитала и реинвестирования чистого дохода в целях расширения и развития бизнеса.

Финансирование, в основном из наших собственных источников, имеет ограничения, связанные с возможностью создания различных видов предпринимательских рисков, которые оказывают существенное влияние на получение прибыли.

Проведем анализ прибыли и рентабельности ООО «Центр правовых услуг». При анализе прибыли предприятия видно, что общие доходы и поступления за год увеличились, а расходы – уменьшились, что говорит об устойчивом финансовом положении предприятия.

Таблица 3.5 – Анализ прибыли предприятия

Показатели, тыс. руб.	2016	2017	2018
1	2	2	3
1. Всего доходов и поступлений	1 425 215	1850928	1696491
2. Общие расходы от финансово-хозяйственной деятельности	1 349 861	1753066	1531951
3 Выручка от продаж	1 395 120	1 811 844	1 635 984
4. Расходы на производство и сбыт услуг - всего	1 294 815	1 681 578	1 442 383

в том числе:	1 222 648		
себестоимость услуг	72 167	1 587 854	1 321 906
коммерческие расходы	172 472		
управленческие расходы	85 473	93 724	120 477
5. Валовая прибыль	27	223 990	314 078
6. Прибыль (убыток) от продаж	5 506	111 004	183 284
7. Доходы по операциям финансового характера	30 068	35	181
\$ Расходы по операциям финансового характера	34 709	7 150	3 528
9. Прочие доходы	75 354	39 049	60 326
10. Прочие расходы	22 562	45 076	75 723

Таким образом, по финансовому состоянию ООО «Центр правовых услуг» можно сделать следующим выводом:

1. Прослеживается увеличение валюты баланса на 89,5 %. Реальное увеличение сумм активов происходит, если темпы их роста выше темпа роста цен за соответствующий период.

2. Отсутствие убытков характеризует имущественное положение предприятия с хорошей стороны.

3. Прослеживается высокое значение коэффициента износа, но прослеживается динамика его уменьшения.

4. Величина собственных оборотных средств в начале 2018 года представляла отрицательную величину, что отрицательно характеризует имущественное состояние предприятия. Но прослеживается тенденция к увеличению собственных оборотных средств (например, к концу 2018 года (по сравнению с началом года) эта величина увеличилась на 16 %).

5. Прослеживается тенденция к уменьшению коэффициента автономии (хотя его значение и так намного ниже 0,5). Значение коэффициента обеспеченности запасов и затрат собственными средствами намного ниже 0,8 – 1,0, что показывает низкую финансовую устойчивость фирмы. И прослеживается тенденция к его уменьшению, нижняя граница нормального значения коэффициента обеспеченности собственными средствами – 0,1.

Таким образом, деятельность ООО «Центр правовых услуг» характеризуется следующими особенностями:



- конкурентная стратегия и соответствующая стратегия управления человеческими ресурсами являются наиболее важными для организации;
- компания имеет линейную и функциональную структуру управления, которая отвечает текущим и будущим потребностям компании;
- условия труда и условия на предприятии соответствуют требованиям трудового законодательства;
- компания предлагает потребителям широкий спектр юридических услуг, который регулярно обновляется в соответствии с потребностями потребителей и тенденциями рынка;
- эффективное использование возможностей внешней среды организацией возможно только в том случае, если обеспечивается эффективное управление персоналом, поскольку использование технологического потенциала определяется уровнем подготовки работников.

### **3.2 Анализ процессов стратегического планирования персонала в ООО «Центр правовых услуг»**

Стратегия ООО «Центр правовых услуг» основана на эффективном использовании технологических факторов, в целом связана с деятельностью юридической организации.

Одним из условий эффективной реализации стратегии компании является рациональная стратегия управления персоналом.

Общая численность предприятия составляет 28 человек.

Далее представим структуру кадрового состава ООО «Центр правовых услуг».

Таблица 3.6 – Численность персонала ООО «Центр правовых услуг»

Категория работников	2016 г.		2017 г.		2018 г.	
	Численность, человек	Удельный вес, %	Численность, человек	Удельный вес, %	Численность, человек	Удельный вес, %

Руководители	3	15	4	15,4	4	13,7
Специалисты	20	85	22	84,6	24	86,3
Всего	23	100	26	100	28	100

В 2018 г. удельный вес руководителей снизился, что можно объяснить увеличением численности специалистов.

Далее представим структуру персонала по возрасту.

Таблица 3.7 – Структура персонала ООО «Центр правовых услуг» по возрасту

Возраст	2016 г.		2017 г.		2018 г.	
	Численность, чел.	Удельный вес, %	Численность, чел.	Удельный вес, %	Численность, чел.	Удельный вес, %
До 30 лет	13	56,5	13	50	16	58,6
31-40	7	30,4	9	34,6	9	31
41-50	2	8,7	3	11,5	2	6,9
От 50 лет	1	4,4	1	3,9	1	3,5
Всего	23	100	26	100	28	100

Исходя из этой таблицы, следует, что удельный вес персонала в возрасте до 30 лет наибольший и, начиная с 2016 г. он показывает рост.

Наименьший удельный вес приходится на сотрудников возрастом от 50 лет и составляет всего 3,5 % в 2018 г. – это один человек.

На рис. 3.2 наглядно представлена структура персонала по возрасту в 2018 г.

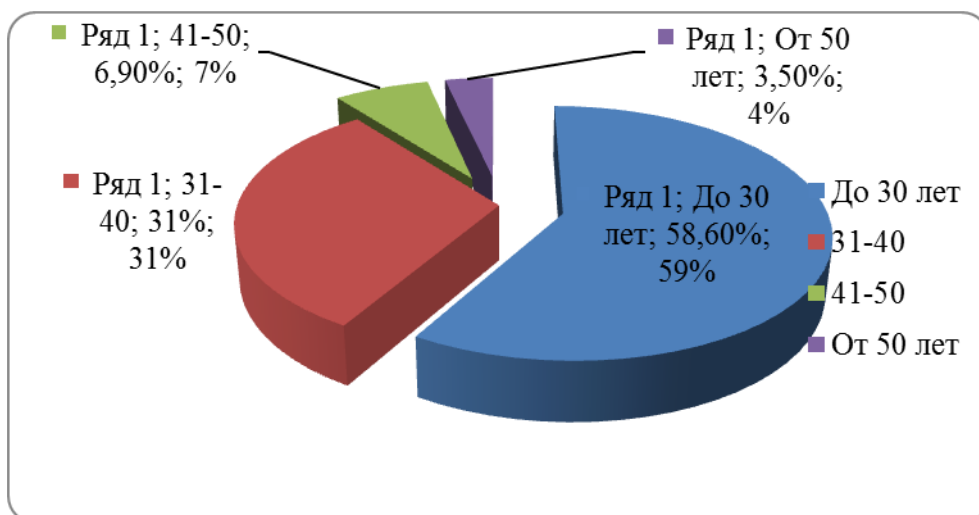


Рисунок 3.2 – Структура персонала по возрасту в 2018 г.

Далее представим гендерную характеристику персонала ООО «Центр правовых услуг» (табл. 3.8).

Таблица 3.8 – Гендерная характеристика персонала ООО «Центр правовых услуг»

Пол	2016 г.		2017 г.		2018 г.	
	Численность, чел.	Удельный вес, %	Численность, чел.	Удельный вес, %	Численность, чел.	Удельный вес, %
Женский	9	39,1	10	38,5	11	37,9
Мужской	14	60,9	16	61,5	17	62,1

Анализ гендерной характеристики указывает на то, что на предприятии по большей части работают мужчины (62,1 % в 2018 г.).

В таблице 3.9 представлена структура персонала по образованию.

Таблица 3.9 – Структура персонала по образованию в ООО «Центр правовых услуг»

Образование	2016 г.		2017 г.		2018 г.	
	Численность, чел.	Удельный вес, %	Численность, чел.	Удельный вес, %	Численность, чел.	Удельный вес, %
Высшее	17	73,9	20	76,9	24	86,2
Среднее	2	8,7	3	11,5	1	3,4
Среднее профессиональное	4	17,4	3	11,5	3	10,4

Как видим из результатов анализа, доля работников с высшим образованием возрастает с каждым годом, что является положительной динамикой.

Таким образом, проведенный анализ трудовых ресурсов позволил установить тот факт, что численность сотрудников возрастает с каждым годом и в 2018 г. численность персонала 29 человек, из которых большая часть имеет высшее образование.

Анализ показателей движения кадрового состава установил тот факт, что стабильность персонала уменьшается с каждым годом, так как с каждым годом в компании появляются все новые сотрудники, что связано с расширением деятельности, в связи с этим, повышается текучесть персонала.

Был проведен анализ движения кадров. Соответственно, далее представим таблицу, характеризующую движение кадрового персонала.

Таблица 3.10 – Показатели движения персонала ООО «Центр правовых услуг»

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.
1	2	3	4
Численность работников на начало года, чел.	21	23	26
Численность уволившихся, чел.	2	2	3
Численность принятых, чел.	4	5	6
Численность работников на конец года, чел.	23	26	29
Коэффициент оборота по выбытию	8,7	7,6	10,3
Коэффициент оборота по приему, коэф.	17,3	19,2	20,7
Коэффициент стабильности кадров	82,6	77	72,4
Коэффициент текучести кадров, коэф.	8,7	7,6	10,3

Анализ данной таблицы позволяет сделать вывод о том, что численность уволившихся возросла до 3-х человек в 2018 г. При этом численность принятых также возрастала каждый год и составила 6 человек в 2018 г.

Анализ показателей движения кадрового состава говорит о том, что стабильность персонала уменьшается с каждым годом, так как каждым годом в компании появляются все новые сотрудники, что связано с расширением деятельности.

При этом повышается текучесть персонала. Движение персонала в организации носит в основном внешний характер.

Основной причиной является небольшой размер организации, а также отсутствие системы карьерного роста.

Сотрудники нанимаются в организацию, не имея четкого представления о характеристиках выполняемой работы, а также о требованиях персонала.

Следовательно, в организации возникает проблема определения подготовки работников к выполнению задач, предусмотренных спецификой технологических процессов в организации.

Основной причиной активного ухода сотрудников на пенсию является несоответствие между ожиданиями на работе и фактической выполненной работой. Сотрудники получают работу в организации, не имея четкого понимания особенностей производственных процессов, характера выполняемой работы, а также требований к персоналу.

Следовательно, в организации возникает проблема определения готовности работников выполнять обязанности, обусловленные спецификой технологических процессов в организации. Несоответствие между ожиданиями работников и фактической работой проявляется в отставке персонала.

Несоответствие между ожиданиями работников и фактической работой проявляется в выходе на пенсию.

Система управления персоналом может быть определена как набор взаимозависимых элементов, которые позволяют наилучшим образом использовать труд в долгосрочной перспективе для получения выгод для организации и достижения других целей управления бизнесом. организация.

Элементы системы управления персоналом включают цели, функции, подсистемы, структуру управления персоналом, а также взаимоотношения между субъектами управления персоналом и участием работников в управлении рабочей силой.

Высокая конкурентоспособность сотрудников организации является одним из критериев эффективной работы компании. С другой стороны, он обеспечивает своим владельцам определенный уровень личной финансовой безопасности и социальной стабильности.

Управление людьми в организации включает в себя много аспектов. Поэтому для анализа управления персоналом необходимо оценить взаимоотношения между различными отделами управления персоналом организации.

Следует также оценить взаимосвязь между эффективностью управления человеческими ресурсами и достижением бизнес-целей. Соотношение определяется по экономическим показателям, в основном по прибыли (таблица 3.11)

Таблица 3.11 – Направления анализа управления персоналом в ООО «Центр правовых услуг»

Метод	Характеристика	Ожидаемый результат
1	2	3
Анализ структуры управления	Привлекает выделение предметов управления трудовым потенциалом в организации	Выявление проблем пригодности структуры подчинения надобностям предприятия в управлении трудовым потенциалом
Экономический анализ	Сравнительная оценка значений показателей оплаты труда на производственной предприятии, со среднерыночными показателями для дефиниции величины выплаты материальных денежных стимулов в организации	Позволяет получить представление о реальном состоянии материального уровня денежных стимулов на предприятии
Анализ кадрового состава	Он включает анализ трудового потенциала организации и его изменений в динамике.	Обуславливает особенности структуры персонала организации, которые следует учитывать при управлении трудовым потенциалом

Продолжение таблицы 3.11

1	2	3
Анализ документов	Он включает анализ документов организации, регламентирующих управление трудовым потенциалом	Позволяет определить, соответствует ли система регулирования управления трудовым потенциалом в организации ее актуальным потребностям в управлении работниками
Опрос	В данной работе используется метод «Интегральной	Показывает удовлетворенность сотрудников работой в организации как

	удовлетворенности трудом» разработанный А.В. Батрашевым	последний показатель результативности управления трудовым потенциалом
--	--	--

В первую очередь, проводится экономический анализ заработной платы.

Заработная плата сравнивается с показателями по рынку.

Кроме того, оценивается эффективность использования средств на оплату труда.

Организация предлагает работникам более высокую заработную плату, чем в целом по отрасли.

За 2016-2018 гг. средняя заработная плата по отрасли возросла на 5,95 %, в организации она увеличилась на 21,27 %.

Следовательно, организация предлагает работникам лучшие условия труда по сравнению с показателями по отрасли.

Показатели экономической эффективности использования трудовых ресурсов в организации представлены в табл. 3.12.

Таблица 3.12 – Экономические показатели использования трудовых ресурсов в ООО «Центр правовых услуг» за 2016-2018 гг.

Показатель	2016	2017	2018	2017 г. к 2016 г., %	2018 г. к 2017 г., %	2018 г. к 2017 г., %
1	2	3	4	5	6	7
Производительность труда, тыс. руб.	3194,12	3552,34	4132,57	111,21	116,33	129,38
Среднемесячная заработная плата, руб.	23487	25839	28482	110,01	110,23	121,27

Продолжение таблицы 3.12

1	2	3	4	5	6	7
Расходы по оплате труда, тыс. руб.	28748	33177	38622	115,41	116,41	134,34
Доля расходов по оплате труда в затратах, %	8,96	8,96	8,67	100,08	96,70	96,78
Выручка на 1 рубль затрат на персонал	11,33	11,46	12,09	101,09	105,54	106,69
Прибыль от продаж на 1	47,25	93,18	189,56	197,18	203,44	401,14

работника, тыс. руб.						
----------------------	--	--	--	--	--	--

Из табл. 3.12 видно, видно, что производительность труда в организации за 2016–2018 годы увеличивается на 29,38%, что следует рассматривать как положительный результат, поскольку численность работников увеличивается одновременно. Затраты на оплату труда за 2016-2018 годы увеличились на 34,34%.

Поскольку расходы на заработную плату растут быстрее, чем выручка, доля расходов на заработную плату в выручке уменьшается с 8,96% в 2016 году до 8,67% в 2018 году.

Выручка на 1 рубль зарплаты увеличивается с 11,33 руб. В 2016 году до 12,09 руб. в 2018 году. Прибыль на одного работника увеличивается с 47,25 тыс. руб. В 2016 году до 189,56 тыс. руб. В 2018 году, или на 301,14%.

В результате с экономической точки зрения управление персоналом ведется эффективно.

Очевидно, что в организации должна быть система постоянного мониторинга эффективности работы сотрудников, а также система окончательного контроля. Кроме того, требуется наличие системы предварительного контроля. В результате должны быть две области оценки персонала - оценка бизнеса и сертификация.

Также необходимо учитывать отсутствие нематериальных стимулов для труда в организации, в то время как этот аспект управления персоналом важен для достижения эффективного использования трудовых ресурсов.

Анализ документов, регламентирующих управление персоналом организации, позволяет сделать вывод, что в целом управление персоналом осуществляется эффективно, однако существуют определенные проблемы в консолидации различных направлений управления персоналом на уровне внутренние документы.

Анализ документов в области управления персоналом представлен в табл. 3.13.



Таблица 3.13 – Основные документы в области управления персоналом в ООО «Центр правовых услуг»

Документ	Содержание	Недостатки
1	2	3
Правила внутреннего распорядка	<ul style="list-style-type: none"> <li>- прием на работу и перевод на другую работу</li> <li>- определенные правила для командировок</li> <li>- установлены права и обязанности работников</li> <li>- определены права и обязанности работодателя</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- нет указания времени работы и отдыха работников</li> <li>- нет инструкций по правилам стимулирования и штрафов</li> </ul>
Положение о материальном стимулировании	<ul style="list-style-type: none"> <li>- установленный порядок определения материального денежного вознаграждения руководству организации-собранию учредителей общества</li> <li>- порядок определения фонда материального стимулирования устанавливается руководителем организации</li> <li>- установить основные показатели для выплаты бонусов</li> <li>- установлена индивидуальная система оплаты труда менеджеров</li> <li>- можно платить бонусы</li> <li>- возможность предоставляется единовременные выплаты вознаграждений</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- нет показателей для выплаты вознаграждения руководству компании</li> <li>- отсутствует указание на порядок определения суммы бонусов для руководителя организации - это определяется приказом руководителя</li> <li>- возможность выплаты бонусов не регулируется на уровне позиции.</li> <li>- нет четких указаний о распределении работника по бонусному фонду</li> <li>- нет четкого указания порядка определения оснований для бонусов</li> <li>- фактически нет системы поощрения личной инициативы сотрудников</li> <li>- отсутствует указание порядка определения вознаграждения руководителей, а в списке</li> </ul>
Положение о проведении аттестации	<ul style="list-style-type: none"> <li>- установлена концепция аттестации работников, определены цели сертификации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отсутствует ссылка на статью 81 Трудового кодекса Российской Федерации.</li> </ul>

Продолжение таблицы 3.13

1	2	3
Положение о проведении аттестации	<ul style="list-style-type: none"> <li>- установленные виды сертификации, а также категории работников, подлежащих и не подлежащих сертификации</li> <li>- установлены этапы аттестации работников</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- цели состоят в том, чтобы улучшить отбор персонала, однако сертификация является формой окончательного, а не предварительного контроля соответствия работника занимаемой должности</li> <li>- нет указания процедуры и возможных направлений использования результатов сертификации</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- отсутствует ссылка на обязательное участие в аттестации представителя выборного органа профсоюза, что прямо указано в части 3 статьи 81 ТК РФ</li> <li>- нет никаких указаний на порядок обращения работника к результатам аттестации</li> <li>- нет указания типов решений, которые могут быть приняты по результатам сертификации</li> <li>- отсутствует указание на срок, в течение которого менеджер работника может принять решение по результатам аттестации</li> </ul>
Регламент подбора персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>- устанавливаются лица, ответственные за отбор, отбор и расстановку работников.</li> <li>- установлен порядок планирования, подбора и подбора персонала в организации</li> <li>- источники найма были установлены</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- в организации нет специалиста по персоналу, который отвечает за наем персонала</li> <li>- нет четкой процедуры планирования потребности в персонале</li> <li>- нет указания на анализ резюме публикаций при подборе персонала</li> <li>- нет никаких признаков того, что можно публиковать объявления для найма персонала</li> <li>- нет указаний на возможность использования специальных тестов или других методов для определения соответствия кандидата той должности, на которую он претендует</li> <li>- установил единую последовательность подбора персонала для всех кандидатов, независимо от их должности</li> <li>- нет инструкций по порядку расстановки кадров, только описание системы документирования</li> </ul>

### Окончание таблицы 3.13

1	2	3
Положение об обучении персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>- устанавливает цель и принципы обучения сотрудников организации</li> <li>- установлены конкретные формы обучения сотрудников</li> <li>- система компенсации стоимости части обучения работника определяется в зависимости от стажа работы в</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отсутствует указание на порядок сбора заявок на обучение работника.</li> <li>- отсутствует указание порядка выбора учебного заведения и конкретных образовательных программ для внешнего обучения</li> <li>- нет указания на получение работниками права на образование</li> <li>- нет указания на обязательство</li> </ul>

	организации	<p>работника работать в течение определенного периода после обучения</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- нет указаний на наставничество как одну из внутренних форм обучения</li> <li>- существуют формы мониторинга результатов обучения только для нескольких форм обучения.</li> </ul>
--	-------------	--

Очевидно, что в организации должна быть система постоянного мониторинга эффективности работы сотрудников, а также система окончательного контроля. Кроме того, требуется наличие системы предварительного контроля. В результате должны быть две области оценки персонала - оценка бизнеса и сертификация.

Также необходимо учитывать отсутствие нематериальных стимулов для труда в организации, в то время как этот аспект управления персоналом важен для достижения эффективного использования трудовых ресурсов. Принимая во внимание расширение деятельности организации, это также является одним из факторов достижения эффективного внедрения затрат на управление персоналом в будущем.

Методика «Интегральное удовлетворение труда» по А.В. Батрашев был использован для оценки удовлетворенности трудом.

Были опрошены 9 сотрудников различных подразделений организации.

Результаты опроса представлены на рис. 3.3.

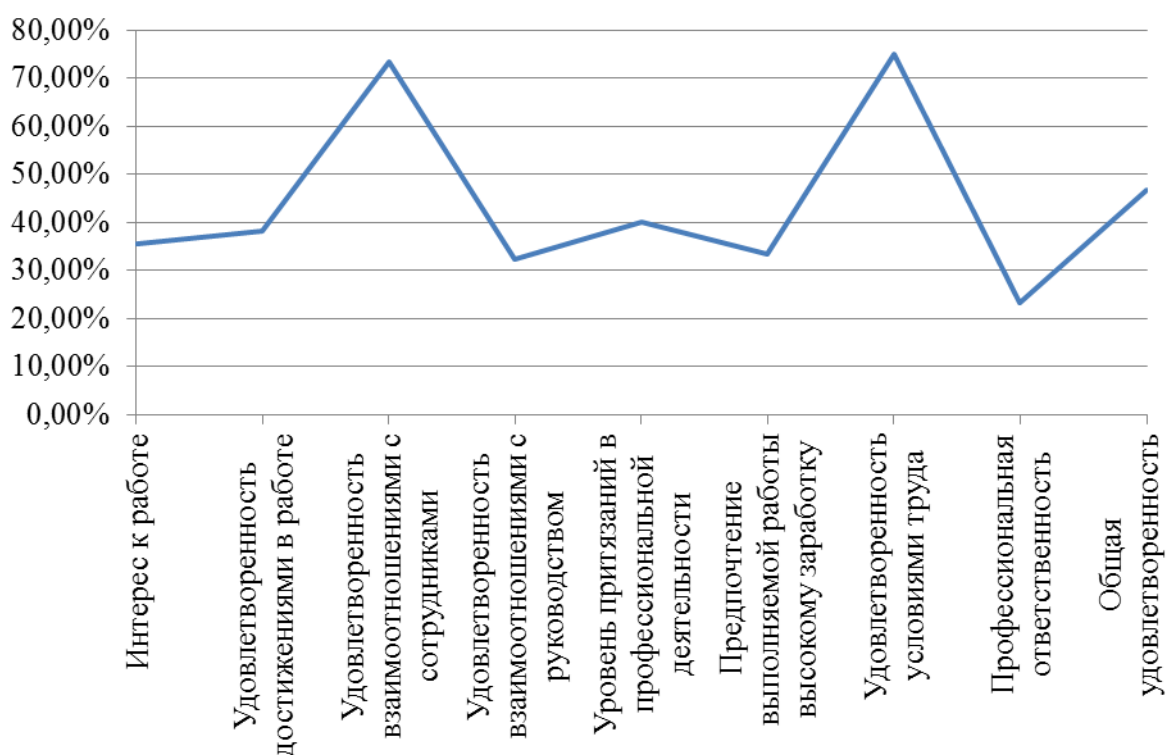


Рисунок 3.3 – Оценка удовлетворенности трудом в ООО «Центр правовых услуг»

Средний уровень удовлетворенности трудом низкий, 35,56%, что соответствует низкой удовлетворенности трудом работников. Полученный результат определяется следующими компонентами:

- при общем низком интересе к работе 46,67% опрошенных сотрудников компании имеют среднюю процентную ставку. Другими словами, значительное количество людей действительно заинтересованы в выполняемой работе, но интерес недостаточно высок, в том числе из-за характера выполняемой работы;

- в целом удовлетворенность достижениями в работе низкая, средний показатель составляет 38,33%, но 40,00% респондентов имеют средний уровень удовлетворенности, а 13,33% респондентов имеют высокий уровень удовлетворенности. Это означает, что при относительно низком интересе к работе сотрудники сравнивают результаты своей работы с желаемыми. В результате низкий интерес к работе связан не с отсутствием желания

выполнять работу, порученную сотрудникам, а с отсутствием ожидаемого результата, который принес бы им удовлетворение;

- удовлетворенность отношениями с другими сотрудниками составляет 73,33%, что является высоким показателем, и только один сотрудник имеет средний уровень удовлетворенности. Другими словами, хотя интерес к работе низкий из-за низкой удовлетворенности профессиональными достижениями, тем не менее, сотрудники проявляют интерес к общению с сотрудниками и стремятся к его реализации;

- удовлетворенность отношениями с руководством низкая, только 32,22%, а 26,67% респондентов имеют средний уровень удовлетворенности. Другими словами, в организации существуют определенные противоречия, связанные с взаимодействием между руководством и сотрудниками, поэтому многие сотрудники менее заинтересованы в выполнении своих обязанностей, но больше заинтересованы в общении с другими сотрудниками;

- со средним уровнем профессиональных требований 40,00%, 40,00% имеют средний уровень, а 13,33% опрошенных сотрудников имеют высокий уровень. Другими словами, более половины сотрудников фактически заинтересованы в профессиональном развитии, в том числе в выполнении более сложной работы, но руководство не предлагает возможностей для реализации этого интереса, что снижает общий интерес к работе и низкую удовлетворенность профессиональными достижениями;

- предпочтение работы, выполняемой за более высокий заработок, невелико, оно составляет 33,33%, 26,67% респондентов имеют в среднем, 6,67% респондентов имеют высокий;

- очень высокая удовлетворенность условиями труда, она составляет 75,00%, при этом значение показателя составляет в среднем 33,33% опрошенных работников. Однако в целом сотрудники компании удовлетворены условиями выполнения возложенных на них работ;

- профессиональная ответственность низкая, только 23,33%, но 26,67% респондентов демонстрируют средний показатель профессиональной

ответственности, а 6,67% опрошенных сотрудников характеризуются высоким показателем. Иными словами, большинство сотрудников организации из-за отсутствия возможности реализовать профессиональные требования недостаточно заинтересованы в выполнении более сложной работы, предполагающей более высокий уровень ответственности, даже если им предлагается более высокое вознаграждение.

Проанализировав особенности системы мотивации сотрудников, возникает необходимость проанализировать систему повышения их квалификации, так как это важная составляющая, способствующая успешному карьерному росту.

Для того, чтобы проанализировать данную проблему необходимо выяснить, повышают ли сотрудники свою квалификацию. 100% респондентов указали, что на предприятии проводят обучение по повышению квалификации сотрудников.

Данный показатель положительно влияет на работу предприятия в целом.

Далее нам необходимо выяснить ощущают ли сотрудники нехватку знаний в какой-либо области. 46,1% респондентов ответили, что скорее не ощущают нехватку знаний, чем ощущают. 30,8% указали, что совсем не ощущают нехватку знаний. 19,2% сказали, что скорее ощущают нехватку знаний, чем не ощущают. 3,9% респондентов указали, что они ощущают нехватку знаний.

Можно сказать, что предприятие старается проводить курсы по повышению знаний сотрудников, благодаря этому сотрудники имеют достаточно знаний, которые необходимы для успешной работы.

Результаты анализа управления трудовым потенциалом представлены в табл. 3.14.

Таблица 3.14 – Результаты анализа управления персоналом в ООО «Центр правовых услуг»

Метод	Результат	Выявленные проблемы
1	2	3
Анализ структуры управления	В ООО «Центр правовых услуг» линейно-функциональная структура управления, данная структура отвечает потребностям предприятия.	Специализированный субъект управления трудовым потенциалом имеет статус специалиста, а не менеджера
Экономический анализ	Происходит повышение экономической эффективности использования трудового потенциала организации. В экономическом плане управление персоналом ведется эффективно	В конечном счете, низкая удовлетворенность сотрудников и отсутствие интереса к выполненной работе могут привести к снижению эффективности использования заработной платы для получения прибыли.
Анализ кадрового состава	- структура персонала по категориям рациональна; - в структуре персонала преобладают молодые работники; - опыт большинства сотрудников организации велик; - наибольшая доля приходится на работников с высшим образованием	Увеличение количества сотрудников с высокой скоростью не позволяет руководству контролировать эффективность вновь нанятых сотрудников, поскольку отсутствуют механизмы для оценки деятельности персонала компании.
Анализ документов	Управление персоналом осуществляется эффективно, но существуют определенные проблемы в консолидации различных направлений управления персоналом на уровне внутренних документов.	Отсутствует оценка бизнеса, что снижает эффективность контроля соответствия сотрудников требованиям компании. Не пользуется нематериальной поддержкой труда работников
Опрос	Удовлетворенность работой низкая. Большинство сотрудников организации, не имея возможности выполнять профессиональные требования, недостаточно заинтересованы в выполнении более сложной работы, которая предполагает более высокий уровень ответственности, даже если им предлагается более высокое вознаграждение.	При отсутствии взаимодействия между работниками организации и руководством невозможно разработать условия труда, которые бы лучше отвечали интересам работников.

В результате проведенного анализа определено, что трудовой потенциал организации (количественные и качественные характеристики

персонала ООО «Центр правовых услуг») соответствуют специфике и масштабу деятельности предприятия, а также его тактическим и стратегическим целям и задачам. Мотивация трудовой деятельности ключевых сотрудников является одним из действенных методов повышения результативности их трудовой деятельности. Основной целью мотивационного процесса является получение максимального результата от использования доступных человеческих ресурсов, что позволяет повысить общую эффективность и прибыльность современной организации. Выявлено, что система развития персонала является важной составляющей системы управления персоналом. Именно от данного показателя зависит заинтересованность сотрудников в работе.

Таким образом, в ООО «Центр правовых услуг» существуют следующие проблемы управления трудовым потенциалом:

- в будущем низкая удовлетворенность работников и отсутствие внимания к осуществленной работе могут приводить к уменьшению результативности использования заработной платы для получения дохода;

- увеличение численности персонала с высокой скоростью не позволяет руководству организации контролировать эффективность трудоустройства вновь нанятых сотрудников, поскольку отсутствуют механизмы оценки бизнеса персонала компании;

- отсутствует оценка персонала, что уменьшает результативность мониторинга пригодности сотрудников потребностям ООО «Центр правовых услуг». Нематериальные стимулы для повышения эффективности деятельности персонала ООО «Центр правовых услуг» не используются.

В отсутствие взаимодействия между работниками организации и руководством, отсутствует возможность выработки условий труда, лучше соответствующих интересам работников.



### **3.3 Предложения по совершенствованию процесса стратегического планирования развития персонала в ООО «Центр правовых услуг»**

Управление трудовыми ресурсами ООО «Центр правовых услуг», как системой в современных условиях – процесс достаточно сложный и трудоемкий, ориентированный на все виды развития организации, которые в конечном итоге будут формировать ее конкурентные преимущества. Важнейшим свойством управления трудовыми ресурсами является системность.

Система управления трудовыми ресурсами предназначена для управления трудовым потенциалом и ее функциональность шире, чем у систем автоматизации кадровых решений. Основная их задача количественных и качественных показателей - привлечь и удержать ценных для организации специалистов.

Проведенный анализ позволил выявить ряд недостатков, связанных с системой управления трудовым потенциалом ООО «Центр правовых услуг». Эти недостатки приводят к снижению эффективности всей организации, и возникновение этих недостатков связано с активным увеличением численности персонала.

Увеличение численности работников в организации приводит к усложнению условий управления трудовым потенциалом, что требует формирования новых элементов системы управления трудовым потенциалом, а также совершенствования регулирования управления персоналом в организации. Существующая система управления трудовым потенциалом удовлетворяла потребности компании в управлении сотрудниками с количеством сотрудников, которые существовали ранее, но не позволяет эффективно использовать трудовые ресурсы компании с существующим числом.

Кроме того, на компанию оказывают влияние экологические факторы, в том числе усиление конкуренции на рынке металлопродукции. Поэтому

совершенствование системы управления трудовым потенциалом должно соответствовать не только текущему, но и будущему направлению деятельности компании.

После проведенного анализа можно понять, что необходимо предложить организации для того, чтобы улучшить систему управления человеческими ресурсами. Благодаря хорошо функционирующей системе организация может добиться блестящих успехов в области управления персоналом и достичь высоких экономических показателей.

В результате для совершенствования системы управления трудовым потенциалом в ООО «Центр правовых услуг» необходимо, прежде всего, сформировать кадровую стратегию, основанную на результатах анализа внешней и внутренней среды.

В соответствии с кадровой стратегией определите те компоненты управления трудовым потенциалом, которые имеют наибольшее значение для предприятия, и сформируйте элементы системы управления трудовым потенциалом, которые соответствуют характеристикам кадровой стратегии.

Организация может сформировать систему управления трудовым потенциалом во всех аспектах, но в этом случае стоимость управления персоналом возрастает, поскольку предприятие имеет небольшие размеры даже с увеличением численности работников с экономической точки зрения, такое решение было бы неэффективным.

Варианты кадровой стратегии компании основаны на результатах SWOT-анализа, представленных в таблице 3.15.

Из табл. 3.15 видно, что компания может реализовывать разные стратегии, но направления совершенствования системы управления персоналом различны.

Наименее эффективной стратегией является ограниченный рост, поскольку ООО «Центр правовых услуг» встречается с понижением результативности применения заработной платы для получения дохода при осуществлении этой стратегии.

Таблица 3.15 – Варианты кадровой стратегии ООО «Центр правовых услуг»

Стратегия	Описание	Кадровая стратегия
1	2	3
Ограниченный рост	Стратегия в настоящее время реализуется. Основным фактором повышения эффективности управления предприятием являются уже созданные преимущества	Соответствие квалификации персонала используемым технологиям производства, снижение текучести кадров
Внутренние преимущества	Компания стремится снизить себестоимость продукции, используя, помимо прочего, технологические факторы	Ориентация персонала на внутреннюю среду, поощрение сотрудников к соблюдению стандартов производственных затрат
Внешние преимущества	Компания стремится усилить отличие продуктов от конкурентов. Технологические факторы также используются	Ориентация персонала на внешнюю среду и улучшение управления материальной мотивацией сотрудников
Диверсификация	Компания расширяет ассортимент своей продукции, используя рыночные возможности, в том числе формируя продукцию по сегментам рынка.	Ориентация персонала на разработку новых видов продукции и стимулирование более эффективного взаимодействия с потребителями.

Персонал организации уже ориентирован на производственную составляющую деятельности, компания имеет возможность снизить затраты за счет совершенствования технологии производства услуг.

Компании в течение года оперативно корректируют планы по обучению, заменяют курсы по традиционным темам новыми тренингами или фасилитационными сессиями. Такой подход есть следствие гибкого менеджмента. Он дает возможность работать на результат, а не погружаться в процессы, актуальность которых утрачивается.

Направления совершенствования системы управления трудовым потенциалом в соответствии со стратегией роста на основе внутренних преимуществ представлены в таблице 3.16.

Таблица 3.16 – Направления совершенствования системы управления персоналом в ООО «Центр правовых услуг»

Проблема	Решение	Документы
1	2	3
<p>Специализированный субъект управления трудовым потенциалом имеет статус специалиста, а не руководителя</p>	<p>Необходимо предоставить специалисту по персоналу статус менеджера, чтобы обеспечить возможность формирования системы управления трудовым потенциалом и принятия решений в области управления персоналом, стратегии организации.</p>	<p>Проект должностной инструкции менеджера по персоналу</p>
<p>В конечном счете, низкая удовлетворенность сотрудников и отсутствие интереса к выполненной работе могут привести к снижению эффективности использования заработной платы для получения прибыли.</p>	<p>Необходимо добиться более высокой удовлетворенности работой работников в тех сферах, которые связаны с проблемами управления трудовым потенциалом. Необходимо повысить интерес к работе, поощряя предложения по улучшению производственной деятельности и удовлетворенности отношениями с руководством за счет расширения связей с руководством компании.</p>	<p>– проект Положения о материальном стимулировании; – проект Положения о системе управления персоналом</p>
<p>В отсутствие взаимодействия между сотрудниками организации и руководством невозможно разработать условия труда, которые бы лучше соответствовали интересам сотрудников.</p>	<p>Необходимо, прежде всего, создать условия для удовлетворения профессиональных требований работников. Для этой цели используется обучение, поскольку оно выступает в качестве инструмента развития персонала, гарантируя, что навыки сотрудников лучше соответствуют производственным потребностям предприятия. С точки зрения нематериальных стимулов для работы обучение следует рассматривать как тип стимула, который предлагается только тем сотрудникам, которые демонстрируют высокие профессиональные показатели. Поэтому, как часть деловой оценки, руководство должно не только сообщать свои результаты сотрудникам, но и поощрять наиболее эффективных сотрудников выполнять свои обязанности, предоставляя им бесплатное обучение или лучшие условия обучения, чем другие сотрудники.</p>	<p>– проект Положения о системе управления персоналом; – проект Положения о найме персонала</p>

Продолжение таблицы 3.16

1	2	3
<p>Увеличение количества сотрудников с высокой скоростью не позволяет руководству контролировать эффективность вновь нанятых сотрудников, поскольку отсутствуют механизмы для оценки деятельности персонала компании.</p>	<p>Необходимо совершенствовать механизмы контроля эффективности использования сотрудников, работающих на предприятии. Для этого необходимо разработать процедуру оценки потребностей в персонале с учетом описания должностей сотрудников. Подбор персонала следует проводить в соответствии с требованиями к конкретной должности, разработанными на основании должностной инструкции. При расстановке кадров одним из элементов трудовой адаптации является формирование тестовых заданий по трудоустройству, на основе которых контролируется эффективность привлечения новых работников на предприятие.</p>	<p>- Проект Положения о системе управления трудовым потенциалом - Проект Положения о найме персонала</p>
<p>Отсутствует деловая оценка, что уменьшает результативность системы контроля соответствия работников потребностям ООО «Центр правовых услуг». В ООО «Центр правовых услуг» слабо применяется система нематериального стимулирования персонала</p>	<p>Необходимо организовать оценку бизнеса в соответствии с потребностями предприятия в совершенствовании производственной деятельности. Нематериальные стимулы должны использоваться в качестве инструмента вознаграждения сотрудников на основе результатов оценки бизнеса. Основным инструментом нематериального стимулирования является поощрение работников, имеющих высшую подготовку в соответствии с потребностями производственной деятельности предприятия.</p>	<p>- Проект Положения о системе управления трудовым потенциалом - Проект Положения об оценке персонала</p>

Основой совершенствования системы управления трудовым потенциалом предприятия является повышение интереса к работе как средству реализации профессиональных требований за счет создания возможностей для профессионального развития, что обеспечивается использованием обучения в качестве стимула для работников.

Необходимо развивать отношения между персоналом и руководством, в том числе на основе информирования работников о целях предприятия, результатах бизнес-оценки сотрудников и показателях эффективности. Сотрудники должны осознавать связь между профессиональными требованиями, целями организации и профессиональными навыками как

средством достижения целей организации и удовлетворения профессиональных требований.

В результате совершенствование системы управления трудовым потенциалом должно быть направлено на повышение удовлетворенности работников за счет повышения их заинтересованности в работе и создания реальных возможностей для более эффективного удовлетворения потребностей, связанных с материальным вознаграждением, путем использования обучения в качестве источника обучения, профессиональное развитие сотрудников.

Благодаря обучению сотрудник получает реальную возможность работать более продуктивно и достигать поставленных перед ним целей. Также необходимо развивать удовлетворенность отношениями с руководством, поощряя предложения по улучшению производственной деятельности и информируя сотрудников о результатах деятельности компании.

Содержание существенных документов, предлагаемых для развития стратегии управления персоналом организации на современном этапе, представлено в таблице 3.17.

Совершенствование личных документов компании позволяет компании формировать систему управления персоналом в соответствии с основными направлениями повышения эффективности использования человеческих ресурсов.

Эти направления определяются корпоративной стратегией.

Для того, чтобы улучшить работу системы управления человеческими ресурсами необходимо разработать мероприятия, направленные на развитие системы мотивации и обучения персонала.

Для улучшения системы мотивации сотрудников можно разработать следующие мероприятия:

Можно предложить оплачивать сотрудникам сверхурочные. Такой опыт в основном распространен за границей, но можно и попробовать его в

нашей организации. Обычно руководство оплачивает сверхурочные по факту, что усложняет расчет зарплаты и может разочаровать работника, если недостаточно выплатили. Поэтому необходимо в трудовом договоре прописать пункт, где будет указано, что 10% надбавки уже включены в оклад, но организация может потребовать сверхурочную работу в любой день.

Таблица 3.17 – Документы по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Центр правовых услуг»

Документ	Содержание
1	2
<p>Проект Положения о системе управления персоналом</p>	<p>- кадровая стратегия, ориентированная на участие работников в совершенствовании производственной деятельности компании. Он основан на поощрении работников повышать профессиональные навыки, необходимые для достижения целей, поставленных перед работниками, участия работников в улучшении производственной деятельности и соответствия вознаграждения сотрудникам в деятельности компании.</p> <p>- сформированы следующие подсистемы управления персоналом предприятия:</p> <p>а) стимулирование труда. На основании соответствия между участием работника в деятельности компании и вознаграждением. Он дополняется поощрением лучших сотрудников через обучение</p> <p>б) привлечение персонала. Компания привлекает персонал на основе разумного установления количественных показателей и требований к персоналу. В течение тестового периода стремится к наиболее разумной оценке результатов работы сотрудников.</p> <p>в) оценка персонала. Он направлен на получение как руководством, так и работниками объективной оценки профессиональных навыков работников предприятия с учетом его производственных потребностей.</p> <p>г) обучение персонала. Компания предлагает всем сотрудникам равные возможности для повышения их профессиональных навыков, но поощряет сотрудников, которые наиболее активно участвуют в деятельности компании, обучать</p> <p>- порядок взаимодействия сотрудников и руководства компании формируется:</p> <p>а) обнадеживающие предложения по улучшению производственной деятельности</p> <p>б) доведение результатов оценки бизнеса до сотрудников</p> <p>в) информирование работников о целях производственной деятельности организации и результатах деятельности предприятия</p>

Продолжение таблицы 3.17

1	2
<p>Проект должностной инструкции менеджера по персоналу</p>	<p>На основании должностных инструкций управленческого персонала:                      - относится к категории менеджеров                      - может разработать проекты документов по управлению персоналом                      - право давать руководителям руководящие указания по улучшению управления персоналом, участвует в разработке стратегии компании</p>
<p>Проект Положения о материальном стимулировании</p>	<p>Основан на положении о финансовом стимулировании:                      - порядок установления стимулов для работников за предложения по улучшению производственной деятельности                      - необходимо более подробно регламентировать порядок оплаты труда работников, занятых в производственной деятельности. Необходимо учитывать объем выполненных работ, отсутствие жалоб на качество и профессиональные навыки сотрудников. Установление вознаграждения должно быть разумным и понятным для сотрудников компании.</p>
<p>Проект Положения о найме персонала</p>	<p>Основан на Правилах отбора персонала:                      - обоснование необходимости в дополнительных сотрудниках осуществляется путем подачи заявок менеджеру по персоналу.                      - Менеджер по персоналу составляет должностные инструкции, основанные на заявлениях, которые используются в процессе найма                      - для подбора персонала менеджер по персоналу использует специальные методы в зависимости от требований к должности. В процессе отбора персонала результаты фиксируются в специальных формах, разработанных менеджером по персоналу.                      - во время трудоустройства наставника назначается новый сотрудник, и целевые показатели на период адаптации составляются в соответствии с должностными инструкциями, которые согласовываются с работником и руководителем. В конце теста оценка основана на этих показателях, основанных на оценке наставника и менеджера. Решение о соответствии сотрудника принимает наставник, менеджер сотрудника и менеджер по персоналу</p>
<p>Проект Положения об оценке персонала</p>	<p>Разработан на основании Положения об аттестации:                      - оценка персонала проводится в форме сертификации и оценки бизнеса                      - правила оценки бизнеса разрабатываются менеджером по персоналу, а конкретные требования к сотрудникам разрабатываются руководителями отделов и согласовываются с менеджером по персоналу                      - оценка бизнеса может быть только источником информации для поощрения сотрудников в виде премий и принятия решений о необходимости обучения сотрудников в организации                      - результаты оценки бизнеса доводятся до сведения сотрудников организации, чтобы они более разумно отражали уровень профессиональных навыков и необходимость их повышения                      - оценка бизнеса включает оценку работы сотрудника и профессиональных знаний. Оценка профессиональных знаний осуществляется только в той степени, которая необходима для эффективной работы работника. Если планируется разработка новых видов продукции или технологических изменений, сотрудник также должен быть знаком с перспективами улучшения деятельности компании;                      - оценка бизнеса проводится только в отношении работников производственного и сбытового подразделений предприятия</p>



Продолжение таблицы 3.17

1	2
<p>Проект Положения об обучении</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обучение персонала является формой стимулирования работников, поэтому организация проводит обучение всех работников только в минимальной степени в соответствии с требованиями законодательства или предполагаемыми потребностями предприятия. По отношению к другим направлениям обучения оно проводится только по отношению к работникам предприятия, которые демонстрируют самые высокие результаты.</li> <li>- проведение текущего обучения основано на подаче запросов руководителями отделов к менеджеру по персоналу для обучения сотрудников, а также на перспективах улучшения деятельности компании. Менеджер по персоналу оценивает обоснованность заявок и создает список сотрудников, которые в любом случае проходят обучение. По отношению к другим сотрудникам составляется список, обучение для которого проводится только в порядке поощрения.</li> <li>- стимулы работников к радиационному облучению основаны на результатах оценки бизнеса и предложении непосредственного руководителя поощрять работника предприятия</li> <li>- Менеджер по персоналу создает единый график обучения. В соответствии с установленными в компании стандартами затрат на обучение сотрудников, выбираются образовательные организации, в которых предполагается обучение сотрудников.</li> <li>- наставничество является формой обучения сотрудников, поэтому вознаграждение устанавливается для наставников</li> <li>- мониторинг результатов обучения может состоять из демонстрации практических навыков, приобретенных работником во время обучения. Кроме того, сотрудник может составить отчет о результатах получения профессиональных знаний, принять участие в решении проблемы, требующей использования навыков, приобретенных сотрудником.</li> <li>- обучение работников предприятия может быть оплачено в полном объеме как часть поощрения или только в части стоимости обучения</li> </ul>

Если необходимости в сверхурочной работе не возникло, он все равно получит надбавку. Однако при отказе работать сверхурочно при необходимости сотрудник лишится премии.

Сотрудникам можно предоставлять возможность представлять организацию в конкурсе отраслей региона. Если сотрудник занимает призовое место, то в знак благодарности руководство организации может поощрить работника премией.

Для сотрудников внутри организации можно проводить конкурс за лучший результат отдела продаж. Каждый сотрудник изначально будет знать, что в конце квартала (3 месяца) будет подведение итогов конкурса и

вручение премии, поэтому на протяжении этого периода каждый сотрудник будет стремиться максимально выкладывать свои силы, чтобы сделать больше продаж оборудования и стать первым.

Вручение памятных подарков (блокнот, ручка, полотенце, флешка) за высокие результаты в работе. Такой вид стимулирования внесет соревновательный характер между работниками и направит их на достижения высоких личных результатов.

Сотрудникам, показавшим хорошую работу в течении года и при минимальном количестве больничных можно выплачивать дополнительные премии.

Для сотрудников, которые показали хорошую работу в течении полугода можно предоставлять дополнительные оплачиваемые выходные в течении 3 дней.

Для сотрудников, которые проработали минимум 1 год можно предложить скидки на путевки для детей на отдых в санаторий или оздоровительный лагерь. В среднем скидка для сотрудников может составлять 10%. Благодаря такой системе сотрудники будут понимать, что, работая в данной организации они смогут получить выгодные скидки для отдыха своих детей.

Сотрудникам можно предоставлять льготные кредиты под 7-8% годовых на покупку дома, квартиры или другой недвижимости в городе. Стаж сотрудников должен составлять не менее 3 лет. Каждый сотрудник будет понимать, что, проработав в данной организации, в дальнейшем он сможет получить хорошую скидку для приобретения недвижимости.

Усилить коммуникации между сотрудниками, что позволит их вовлечь в процесс общения и обеспечить взаимодействие между ними. Работники будут чувствовать себя приближенными к процессу решения вопросов, что поможет им почувствовать свою значимость в трудовом процессе.

Чтобы сплотить коллектив, можно предложить проведение корпоративных торжеств, походов в боулинг, поездок за город на пикник и др.

Важно, чтобы каждый сотрудник понимал, что руководство заинтересованно в нем, как в ценном работнике. Сплочение коллектива приведет к хорошей атмосфере внутри коллектива и поможет улучшить экономические показатели в деятельности организации.

Таким образом, очень важно, чтобы система мотивации для сотрудников должна быть справедливой и логично построенной. Благодаря правильно построенной системе мотивации организация может повысить эффективность работы как отдельного сотрудника, так и всего коллектива, повысить квалификацию персонала, удержать квалифицированный персонал и снизить текучесть кадров и обозначить цели и ориентировать персонал на достижение результатов в заданные сроки.

В рамках внедрения профессионального тестирования при подборе персонала в ООО «Центр правовых услуг» необходимо рекомендовать использование двух методов, а именно расширенных методов DISC и MIDOT.

Midot System это:

- проверка претендентов на должность;
- эффективная аттестация служащих;
- анализ коллективных рисков;
- первичное дознание при ЧП;
- отсутствие этического конфликта.

Midot System предлагает своим клиентам три продукта:

1. Midot IntegriTEST – проверка кандидата на работу.
2. Midot Ethics - проверка текущего служащего.
3. Midot Human Risk Survey – анализ коллективных рисков.

В рамках рекомендаций для ООО «Центр правовых услуг» целесообразно купить компьютерную программу с оценкой Midot IntegriTEST.

Основными шкалами, которые необходимо выбрать ООО «Центр правовых услуг» в рамках данной оценки будут:

- откровенность;
- хищение;
- нормы;
- взятка;
- толерантность обслуживания.

Для руководства ООО «Центр правовых услуг» результаты испытаний будут доступны онлайн сразу после его завершения. Отчет об испытаниях содержит графические шкалы и комментарии о потенциальных уровнях риска кандидата для организации. Отчеты могут быть проанализированы индивидуально, чтобы детализировать информацию о поведенческих нормах кандидата и конкретных нестандартных ответах, используя предложенные вопросы интервью.

Второй тест, который можно пройти, называется «Extended DISC». Это позволяет выявить особенности психотипа личности.

D - это лидеры, менеджеры, довольно авторитарные люди, которые знают, чего хотят, и не очень привыкли прислушиваться к мнению других людей.

I - человек, который умеет заводить новые знакомства, их профессия - общение. Они делают отличных специалистов по связям с общественностью, они везде свои, они могут исчезнуть в любой компании.

S - командные игроки. Они могут делать все вместе, но они не могут работать в одиночку. Они управляемые, хорошие работники, но они почти не способны изобретать или изобретать что-либо самостоятельно. Их самым большим преимуществом является их неспособность предать, на них можно положиться во всем.

C - для аналитиков. Люди этого типа хорошо работают с бумагами, они делают хороших бухгалтеров, экономистов и юристов. Для них буква закона и инструкции превыше всего.

Обратите внимание, что этот вопросник предназначен для определения типа сотрудника, чтобы сформировать оптимальную команду или ссылку «начальник - подчиненный». Он содержит 15 вопросов с несколькими вариантами ответов.

Согласно ему, менеджер определит тип работника. Если есть другой стиль, который набрал ту же сумму или на 1-2 балла меньше, это второстепенный стиль оцениваемого человека. Его влияние необходимо учитывать при интерпретации результата.

Как и тест «Midot», программа «Extended DISC» может использоваться как кандидатами, так и сотрудниками.

Обратите внимание, что отчет, который выдает программа после тестирования, довольно объемный - он занимает 18 страниц. Работодатели узнают больше об истинной природе своего нынешнего или вероятного работника, какова его мотивация, как с ним обращаться, чтобы не обидеть, а, напротив, создать максимально комфортные психологические условия.

Оба метода характеризуются высокой достоверностью, надежностью и надежностью.

Еще одним способом повышения производительности труда, который приведет к повышению эффективности всех видов деятельности ООО «Центр правовых услуг», является повышение квалификации персонала.

Для улучшения управления трудовым потенциалом предприятия необходимо будет сформировать отдельные подсистемы в системе управления трудовым потенциалом. Кроме того, поскольку система управления трудовым потенциалом должна соответствовать кадровой стратегии компании, предлагается разработать отдельное Положение о системе управления трудовым потенциалом, которое устанавливает кадровую стратегию организации и определяет основные направления

управления трудовым потенциалом. Также данный документ предназначен для описания тех элементов управления трудовым потенциалом, которые не регламентированы другими документами предприятия. Нематериальные стимулы не играют такой важной роли, как денежные стимулы для труда, но они используются для улучшения управления трудовым потенциалом предприятия.

Для наглядности предложенные направления совершенствования системы управления трудовым потенциалом предприятия представлены на рис. 3.4.



Рисунок 3.4 – Направления совершенствования управления персоналом в ООО «Центр правовых услуг»

В связи с разработкой Положения о системе управления трудовым потенциалом обеспечивается связь между отдельными областями управления

человеческими ресурсами в организации, и формируются цели организации в отношении управления персоналом. Предоставление обучения позволяет сотруднику более эффективно удовлетворять потребности, связанные с работой в организации, путем развития профессиональных навыков, обучение воспринимается как нематериальный стимул. Использование пункта оценки создает объективную возможность сформировать представления о профессионализме сотрудника не только в руководстве компании, но и в ее сотрудниках.

Разработка документов должна быть взаимосвязана со Стратегией организации. Взаимосвязь Стратегии организации и управления трудовым потенциалом представлена на рис. 3.5.



Рисунок 3.5 – Взаимосвязь с ООО «Центр правовых услуг» и системы управления персоналом

Связь между Стратегией организации и кадровой стратегией устанавливается посредством Положения о системе управления персоналом

предприятия. Данное Положение также обеспечивает взаимосвязь отдельных документов в области управления персоналом. Отдельные документы обеспечивают реализацию конкретных компонентов стратегии управления персоналом. Благодаря Положению о материальном стимулировании работники могут участвовать в разработке рекомендаций по совершенствованию управления на предприятии.

Положение о найме персонала позволяет создать структуру персонала в соответствии с потребностями предприятия в трудовых ресурсах. Кроме того, Положения о трудоустройстве гарантируют, что вовлеченные работники отвечают потребностям компании.

Разработка Положения об оценке бизнеса предусматривает мониторинг эффективности деятельности сотрудников и оценку их профессиональных навыков, в том числе с точки зрения перспектив бизнеса компании. Благодаря Положению об обучении компания может как поощрять сотрудников, использующих обучение, так и формировать соответствие между навыками сотрудника и перспективами улучшения деятельности компании. Кроме того, сотрудники более эффективны в достижении своих текущих целей в консалтинговой деятельности.

Таким образом, выделены следующие направления совершенствования системы управления трудовым потенциалом на предприятии:

- повышение квалификации сотрудников и их ориентацию на консалтинговую деятельность предприятия;
- совершенствование кадровой документации предприятия;
- для совершенствования системы управления персоналом необходимо разработать следующие организационные документы:

а) посредством разработки Положения о системе управления персоналом обеспечивается связь между отдельными областями управления персоналом в организации и формируются цели организации в отношении управления персоналом;



б) Положение об обучении позволяет работнику более эффективно удовлетворять потребности, связанные с работой в организации, благодаря развитию профессиональных навыков, обучение воспринимается как нематериальный стимул;

в) использование пункта оценки создает объективную возможность для формирования представлений о профессионализме работника не только в руководстве компании, но и в работниках организации;

г) в соответствии с Положением о трудоустройстве на предприятие привлекаются работники с необходимой квалификацией, кроме того, проводится объективная оценка профессиональных навыков работника.

Эффективность является наиболее общей характеристикой, которая сравнительно показывает результативность применения организационной системой одного либо нескольких факторов в процессе оказания и реализации услуг: степень использования ресурсов; целесообразность организационной структуры и системы управления; социальные взаимоотношения в коллективе и прочее.

Проблема оценки эффективности проектов развития весьма многогранна, что объясняет разнообразие существующих подходов и методик оценки эффективности проектов.

Эффективность улучшения управления трудовым потенциалом оценивается в сочетании с реализацией стратегии роста, основанной на внутренних преимуществах. Реализация данной стратегии невозможна без формирования системы управления трудовым потенциалом, основанной на характеристиках предприятия, именно кадровая стратегия является основой реализации этой стратегии, поскольку обеспечивает соответствие работников производственные нужды предприятия. Как следствие, оценка эффективности направления совершенствования системы управления трудовым потенциалом основана на увеличении прибыли. Увеличение прибыли оценивается с учетом затрат, необходимых для улучшения предлагаемых площадей.

Поскольку речь идет о реализации стратегии роста, оценка основана на увеличении выручки. Выручка увеличивается за счет повышения конкурентоспособности продукции компании, прежде всего с точки зрения внутренних преимуществ.

Оценки роста выручки основаны на данных отдела маркетинга. Компания может расширить продажи продукции при условии усиления внутренних преимуществ по технологической составляющей на 42,22%. Предполагается, что данный показатель является эффектом совершенствования системы управления трудовым потенциалом по выручке.

Принимается, что данный показатель составляет эффект совершенствования системы управления персоналом по выручке. Расчет прироста выручки за счет совершенствования системы управления персоналом предприятия представлен в табл. 3.18.

Таблица 3.18 – Увеличение размера выручки ООО «Центр правовых услуг» за счет совершенствования системы управления персоналом предприятия

Показатель	2018	За счет рекомендаций	Отклонение (+, -)
Выручка, тыс. руб.	1635984	2359416	723432
Темп роста выручки, %	–	142,22%	–

За счет рекомендаций выручка составляет:

$$1\ 635\ 984 * 1,4422 = 2359416 \text{ тыс. руб.}$$

Увеличение выручки по сравнению с 2018 годом составляет:

$$2359416 - 1\ 635\ 984 = 723432 \text{ тыс. руб.}$$

По данным отдела финансовой аналитики, доля необоснованных расходов, которые можно уменьшить за счет улучшения качества предоставляемых услуг, составляет 5,31% от себестоимости продаж.

Рост прибыли от продаж достигается за счет уменьшения доли себестоимости продаж в обороте. Исходя из данных за 2018 г., доля себестоимости реализованных юридических услуг в обороте составит:

$$0,6886 * (1 - 0,0531) = 65,21\%.$$

Исходя из предполагаемой с учетом рекомендаций выручки, себестоимость продаж составит:

$$664139 * 0,6521 = 433052 \text{ тыс. руб.}$$

Валовая прибыль с учетом рекомендаций составит:

$$664139 - 433052 = 231087 \text{ тыс. руб.}$$

Сумма коммерческих расходов оценивается на основе показателя среднегодового темпа роста:

$$\sqrt[3]{1,0890 \cdot 1,1138} = 110,13\%$$

В среднем за 2015-2018 годы коммерческие расходы возрастали на 10,13% в год. Сумма коммерческих расходов составит:

$$114500 \cdot 1,1013 = 126102 \text{ тыс. руб.}$$

Стоимость коммерческих расходов составит 126 102 тыс. руб.

Объем управленческих расходов в результате совершенствования системы управления персоналом должен увеличиваться медленнее, чем в 2016–2018 годах. Ожидается, что он будет расти с той же скоростью, что и оборот компании:

$$9490 \times 1,4422 = 14581 \text{ тыс. руб.}$$

Увеличение прибыли от продаж за счет совершенствования системы управления персоналом предприятия составляет 68 984 тыс. руб., Рентабельность продаж увеличивается на 9,03%.

Однако эти показатели не учитывают затраты на совершенствование системы управления трудовыми ресурсами, сумма которых состоит из разовых и текущих расходов организации. Единовременные расходы производятся только для реализации рекомендаций по совершенствованию системы управления трудовым потенциалом.

Менеджер по персоналу участвует в разработке документов, так как это его обязанности, указанные в должностных инструкциях, поэтому компания не несет дополнительных расходов. В то же время руководители

департаментов не обязаны разрабатывать должностные инструкции и материалы для оценки профессиональных знаний сотрудников.

В общей сложности в организации насчитывается 20 должностей, и наем менеджеров не производится, поэтому требуются документы на 15 должностей. Сложность разработки одного документа установлена 4 часа.

Расходы оцениваются исходя из средней заработной платы по категориям руководителей, которая составляет 68,2 тыс. руб. в месяц.

Средняя стоимость одного часа работы для менеджеров оценивается исходя из общего рабочего времени в 1973 часа:

$$12 \times 68,2 / 1973 = 0,415 \text{ тыс. руб./час.}$$

На 15 должностей разрабатываются два документа с трудоемкостью 4 часа на каждый документ. Общая трудоемкость (Т) составит:

$$15 \times 2 \times 4 = 120 \text{ часов.}$$

Доплата руководителям за разработку документов составит:

$$0,415 \times 120 = 49,80 \text{ тыс. руб.}$$

Отчисления во внебюджетные фонды при ставке в 30% составят:

$$0,3 \times 49,80 = 14,94 \text{ тыс. руб.}$$

Текущие расходы на улучшение системы управления персоналом компании включают в себя дополнительные выплаты менеджеру по персоналу, поскольку он выполняет функции менеджера, дополнительные выплаты сотрудникам за предложения по улучшению производственной деятельности и расходы на обучение.

Текущий расчет стоимости представлен в таблице 3.19.

Таблица 3.19 – Текущие расходы на совершенствование системы управления персоналом в ООО «Центр правовых услуг», тыс. руб.

Вид затрат	Сумма
Доплата Менеджеру по персоналу	240
Доплаты работникам за предложения по совершенствованию деятельности	6952
Отчисления во внебюджетные фонды	2158
Обучение персонала	445
Итого	9795

Зарботная плата специалиста по управлению персоналом составляет 40 тысяч рублей, исходя из вознаграждения руководителей компании, устанавливается в размере 60 тысяч рублей.

Дополнительные платежи в год:

$$12 \times (60 - 40) = 240 \text{ тыс. руб.}$$

Поскольку размер доплаты работникам за предложения по улучшению производственной деятельности заранее неизвестен, она устанавливается в размере 18% от фонда оплаты труда на предприятии:

$$0,18 \times 38622 = 6952 \text{ тыс. руб.}$$

Отчисления во внебюджетные фонды составят:

$$0,3 \times (240 + 6952) = 2158 \text{ тыс. руб.}$$

Расходы на обучение устанавливаются на основании данных бухгалтерского учета расходов на обучение в 2018 году, которые составили 844 тысячи рублей.

По словам специалиста по персоналу, фактические потребности в обучении сотрудников составляют 1289 тыс. руб. в год. Увеличение стоимости составляет:

$$1289 - 844 = 445 \text{ тыс. руб.}$$

Расчет общей суммы затрат на совершенствование системы управления персоналом представлен в табл. 3.20.

Таблица 3.20 – Расходы на совершенствование системы управления персоналом в ООО «Центр правовых услуг», тыс. руб.

Вид затрат	Сумма
Единовременные расходы	65
Текущие расходы	9795
Итого	9860

Общая стоимость совершенствования системы управления трудовым потенциалом на предприятии составляет 9860 тыс. руб.

Оценка экономического эффекта от рекомендаций по совершенствованию системы управления трудовым потенциалом представлена в таблице 3.21.

Таблица 3.21 – Экономический эффект рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Центр правовых услуг», тыс. руб.

Показатель	Значение
Увеличение выручки	723432
Увеличение прибыли от продаж	68984
Расходы на совершенствование системы управления персоналом	9860
Увеличение прибыли от продаж с учетом затрат	59124

Увеличение прибыли от продаж с учетом затрат составит:

$$68984 - 9860 = 59124 \text{ тыс. руб.}$$

Поскольку расходы на совершенствование системы управления трудовым потенциалом окупаются, предлагаемые рекомендации эффективны для предприятия. Кроме того, социальный эффект создается за счет повышения удовлетворенности работников своей работой.

Внедрение мер по совершенствованию системы управления работой позволяет найти наилучший способ преодоления наиболее острых проблем, оценить и закрепить навыки, приобретенные в ходе обучения, и, следовательно, повысить эффективность и достичь желаемых результатов. Если говорить об экономическом эффекте деятельности, он достигает максимума в первые два-три месяца, затем стабилизируется.

На основании вышеизложенного следует отметить, что предложенные нами мероприятия, направленные на развитие системы управления человеческими ресурсами организации, помимо выполнения основного своего предназначения, имеют и чисто экономический эффект, способствуя оптимизации затрат на управление персоналом. Реализация предлагаемых мероприятий будет способствовать росту качества взаимодействия сотрудников, повышению квалификации персонала и укреплению позиций компании на рынке.

## Заключение

Результаты исследования подтверждают актуальность рассматриваемой темы. Актуальность связана с тем, что для преодоления экономического кризиса необходимо решить ряд проблем, связанных с изменением системы управления персоналом организации. По этой причине эффективное управление персоналом имеет особое значение и практическую важность. До недавнего времени этот термин практически отсутствовал в практике управления, хотя в каждой организации существовала подсистема управления персоналом (людские ресурсы), в обязанности которой входили: найм и увольнение, подготовка и переподготовка квалифицированных рабочих и др. Но отдел кадров, как правило, имел низкий организационный статус, был слаб в работе. Они были структурно отделены от других отделов, которые выполняли функции управления персоналом (труда и заработной платы, юридических и т. д.). И в результате это не было ни методическим, ни информационным, ни координационным центром человеческих ресурсов организации.

Современных кадровых служб недостаточно только для размещения заказов и заказов, для хранения кадровой информации. Они должны постепенно стать центрами разработки и реализации стратегии организации труда, целью которой является повышение производительности, креативности и активности персонала, разработка и реализация программ развития персонала, обеспечение справедливой оплаты труда и т. д.

Проведя анализ деятельности ООО «Центр правовых услуг» можно предложить ряд рекомендаций, направленных на совершенствование деятельности в области управления человеческими ресурсами».

Ориентация на формирование команды профессиональных сотрудников – отбор и найм только тех сотрудников, которые уже на первом

этапе собеседования могут показать свои коммуникативные способности, способности к убеждению;

Формирование эффективной процедуры адаптации новых сотрудников:

- труд наставника должен оплачиваться;
- применение методов морального стимулирования наставника (например, объявление благодарности);
- организация помощи психолога в работе с молодыми специалистами,
- руководитель должен на протяжении испытательного срока следить за успехами новичка и по истечении испытательного срока принять решение о дальнейшем его пребывании в организации.

Создание объективной системы оценки подчиненных:

- начальник должен анализировать труд своих подчиненных ежедневно, интересуясь успехами и неудачами сотрудников, чтобы иметь представление о вкладе каждого сотрудника в развитие агентства;
- обеспечение детальной разработки плана проведения процедуры оценки (подготовка вопросов, формирование группы, подлежащих оценке и так далее).

Обеспечение возможности карьерного роста сотрудников:

- доступность и прозрачность информации о вакантных должностях;
- коллегиальность в принятии решений по карьере;
- экономичность развития, отбора и продвижения (например, обучение в деятельности).

Развитие программы обучения внутри ООО «Центр правовых услуг»:

- разработка программ обучения психологии и тактики продаж;
- обучение методом преодоления стресса;
- формирование навыков управления конфликтными ситуациями;

Разработка эффективной мотивационной ООО «Центр правовых услуг»:



– совершенствование методов экономического стимулирования персонала;

– нематериальное стимулирование;

– коллегиальность принятия решений;

Необходима организация работы с неформальным лидером, формирование отношений взаимовыгодного сотрудничества, избегая позиции «заигрывания» со стороны руководителя.

Особую важность имеет внесение дополнений в перечень форм получения экономического дохода работниками.

Реализация предложенных мер в сочетании с совершенствованием других методов и форм управления, повысит заинтересованность работников в результатах их работы и эффективности всей системы управления ООО «Центр правовых услуг».

## Список используемой литературы

1. Абрамова В.В. Мотивационная составляющая системы управления персоналом / Абрамова В.В. // Производственный менеджмент: теория, методология, практика. 2016. № 5. С. 37-41.
2. Абрамова В.В. Мотивация персонала как элемент системы стратегического управления предприятиям // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2016. Т. 2. № 12. С. 463-465.
3. Амелин М. Использование цифровых систем в управлении человеческими ресурсами // Наука и инновации. – 2016. – № 8 (162). – С. 57-60.
4. Ананьева С.Е. От управления персоналом – к управлению человеческими ресурсами и человеческим капиталом / С.Е. Ананьева // Итоги научно-исследовательской работы вуза за 2014 год: сборник научных статей. – Йошкар-Ола, 2014. – С. 306-364.
5. Андреева И.Н. Управление кадрами. Руководство для персонала и топ-менеджмента / И.Н. Андреева. – СПб.: БХВ-Петербург, 2016. – 416 с.
6. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. СПб.: Питер, 2014. – 848 с.
7. Белик В.Д. Совершенствование системы маркетинга персонала на предприятиях энергетической сферы в условиях риска // Управление риском. 2014. № 2. С. 17-20.
8. Беляцкий Н.П. Управление персоналом / Н.П. Беляцкий. М.: Современная школа, 2014. – 448 с.
9. Бразевич С.С. Специфика современной модели управления людьми в организации – модели «Управления человеческими ресурсами» / С.С. Бразевич // Научная мысль. – 2015. – № 3 (17). – С. 33-35.
10. Ванян М.Н. Теоретико-методические аспекты формирования корпоративных систем маркетинга персонала / Ванян М.Н. // Современная экономика: проблемы и решения. 2014. № 10 (58). С. 138-144.

11. Васильев Д.И. Новые объяснения понятий человеческие ресурсы, управление человеческими ресурсами и стратегическое управление персоналом в банках / Д.И. Васильев // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2016. – № 12 (63). – С. 215-220.

12. Васильева А.В. Маркетинг персонала (на примере администрации МР «Амгинский улус (район)» // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. 2016. № 26. С. 37-41.

13. Веснин Р.В. Основы менеджмента [Текст] / Р.В. Веснин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 315 с.

14. Витик С.В. Управление системой мотивации персонала / С.В. Витик // Достойный труд – основа стабильного общества: сборник статей VII Международной научно-практической конференции. – 2015. – С. 28-33.

15. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс [Текст] / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Изд-во МГУ, 2014. – 492 с.

16. Ганэ В.А. Особенности использования корпоративной стратегии в управлении персоналом на инновационном предприятии / В.А. Ганэ, Н.А. Гончарук // Новости науки и технологий. – 2016. – № 3 (38). – С. 3-9.

17. Герасимов Б. Н. Методологические инструменты исследования и оценки эффективности процесса управления персоналом организации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 2. – С. 160–169.

18. Герчигова И.Н. Менеджмент / И.Н. Герчигова. М.: Инфра-М, 2014. – 512 с.

19. Гладкий А. А. Традиционные и современные подходы к оценке эффективности управления персоналом / А. А. Гладкий // Матрица научного познания : науч. электрон. журн. – 2019. – № 6. – С. 130–133.

20. Горина М. С. Управление персоналом предприятия и методы оценки его эффективности // Modern Economy Success. – 2019. – № 3. – С. 15–22.

21. Гришин А.С. Мотивация сотрудников в период кризиса // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. 2015. № 23. С. 52-56.
22. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации : учебник для студентов высших учебных заведений. – Москва : Дашков и К°, 2014. – 287 с.
23. Жилин И.С. Организация маркетинга персонала / Жилин И.С., Алдакушева А.Б. // Новое слово в науке: перспективы развития. 2015. № 4 (6). С. 249-250.
24. Зотова И.В. Методы управления персоналом в условиях цифровой трансформации (на примере ПАО сбербанк России) / И.В. Зотова, Г.М. Магомедова // Инновационная наука. – 2019. – № 3. – С. 85-91.
25. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2016. – 448 с.
26. Климович Н.В. Переход управления персоналом к управлению человеческими ресурсами и формирование международной модели HR-компетенций / Н.В. Климович // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2015. – № 10. – С. 140-144.
27. Ключева О. Е. Оценка эффективности системы управления персоналом предприятия // Вестник Алтайской академии экономики и права : [электрон. версия журн.]. – 2019. – № 1/2. – С. 55–58.
28. Коленченко К. Г. Традиционный и современный подход к оценке персонала // Гуманитарный научный журнал. – 2018. – № 1. – С. 90–102.
29. Коленченко К. Г. Традиционный и современный подход к оценке персонала // Гуманитарный научный журнал. – 2018. – № 1. – С. 90–102.
30. Колесникова Ю. В. Пути построения эффективной системы стратегического управления персоналом / Ю. В. Колесникова, М. В. Ватолина // Экономика и социум. – 2017. – № 4 (35). – С. 738–741.
31. Кондрачук О. Е. Оценка эффективности системы управления персоналом предприятия // Вестник Алтайской академии экономики и права : [электрон. версия журн.]. – 2019. – № 1/2. – С. 55–58.

32. Короленко Ю.Н. Стратегия управления персоналом важнейшая составляющая в управлении организации / Ю.Н. Короленко // Современные технологии управления персоналом: сборник научных трудов. – Симферополь, 2016. – С. 33-38.

33. Кушу С. О. Анализ проблем оценки эффективности управления персоналом в организации при процедуре импортозамещения / С. О. Кушу, А. А. Путинцева // Естественно-гуманитарные исследования. – 2019. – № 23 (1). – С. 48–50.

34. Лукьянова Н.И. Компетенционный и квалификационный подходы к управлению человеческими ресурсами организаций / Н.И. Лукьянова // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2015. – № 3. – С. 102-104.

35. Люханова С. В. Проблемы и эффективность управления персоналом в государственных образовательных структурах // Менеджмент в России и за рубежом. – 2019. – № 3. – С. 93–100.

36. Мироседи С. А. Подходы к оценке системы управления персоналом предприятия / С. А. Мироседи, Н. С. Савченко // Актуальные региональные вопросы экономики и управления в условиях инновационной экономики : материалы науч.-практ. конф. студ., г. Волжский, 26 февр. 2016 г. – Волгоград, 2016. – С. 106–108.

37. Оценка эффективности кадровых мероприятий на основе оценки приращения человеческого капитала организации / И. А. Александров [и др.] // Экономические науки. – 2019. – № 9 (178). – С. 44–47.

38. Проняева Л.И. Контроллинг в процессе эволюции системы управления персоналом / Л.И. Проняева, А.В. Амелина // Среднерусский вестник общественных наук. – 2017. – Т. 12, № 4. – С. 194-203.

39. Родин Д.В. Стратегический маркетинг персонала организации // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2015. № 1 (33). С. 153-162.

40. Селентьева Д. О. Совершенствование системы управления персоналом организации / Д. О. Селентьева // Международный журнал гуманитарных и естественных наук . – 2018. – № 12-1. – С. 81–86.

41. Симилян Н. А. Оценка эффективности управления персоналом / Н. А. Симилян, О. Л. Перерва // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2016. – Т. 5, № 4. – С. 336–338.

42. Сорвина Т.А. Применение инструментов внутреннего маркетинга для совершенствования системы управления персоналом организации / Сорвина Т.А. // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2016. Т. 5. № 3. С. 70-75.

43. Суханов Е.В. Формирование и развитие инновационного подхода по управлению человеческими ресурсами / Е.В. Суханов // Стратегическое планирование развития территорий. Опыт. Современные тенденции. Перспективы: материалы международного научно-практического форума. – 2016. – С. 402-405.

44. Таланова, Н.В. Взаимосвязь стратегии управления организацией и стратегии управления персоналом / Н.В. Таланова // Вестник Российского университета кооперации. – 2015. – № 3 (21). – С. 73-77.

45. Фролова М. В. Критерии оценки эффективности управления кросс-функциональными командами / М. В. Фролова // Экономические науки. – 2016. – № 3 (136). – С. 38–41.

46. Хадасевич Н. Р. К вопросу оценки результативности управления персоналом в организации / Н. Р. Хадасевич // Управление экономическими системами : электрон. науч. журн. – 2018. – № 1 (107). – С. 18.

47. Харченко В. Л. Система грейдов как эффективный инструмент управления персоналом // Аллея науки. – 2019. – Т. 4, № 1 (28). – С. 618–620.

48. Чесняк М.Г. Управление персоналом в контексте стратегии устойчивого развития / М.Г. Чесняк // Материалы II-й ежегодной научно-практической конференции Северо-Кавказского федерального университета

«Университетская наука – региону» / под ред. Л.И. Ушвицкого, Н.Н. Яковенко. – 2014. – С. 97-105.

49. Чилипенко Л.С. Diversity management как современный подход к управлению человеческими ресурсами: теория и практика / Л.С. Чилипенко // Экономическое развитие России: тенденции, перспективы: сборник статей по материалам I Международной научно-практической студенческой конференции. – 2015. – С. 182-185.

50. Чугунов А.Г. Концептуальные инновации изменения системы обучения управлению человеческими ресурсами / А.Г. Чугунов // Управленческие науки в современной России. – 2016. – Т. 1. – № 1. – С. 439-444.

51. Яцук К.В. Контроль в управлении персоналом / К.В. Яцук, А.Р. Шарипов // Молодой ученый. – 2017. – № 41. – С. 71-74.

52. Argyris C., Schon D. Organizational Learning. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1996.

53. Boyette J., Boyette J., 2002. Guide through the wisdom kingdom: best ideas of management gurus. - M., 2002.

54. Fey C.F, Pavlovskaya A.G., Tang N. Are human resources management practices are universal? Comparison of Russian, Chinese and Finnish practices. Russian Journal of Management. – No.1, 2004.

55. Kay J.A. Foundations of Corporate Success: How business strategies add value. Oxford: Oxford University Press, 1993.

56. Kim D.H. The link between Individual and Organizational Learning// Sloan Management Review, 1993, Fall, p.37-50.

57. Marshand D.A. The art of management. 1999.

58. Schein E.H. Organizational and Managerial Culture as a Facilitator or Inhibitor of Organizational Learning. Working Paper for the MIT Organizational Learning Network, 1994, May 19.