

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Кафедра «Менеджмент организации»
(наименование кафедры)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки, специальности)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Совершенствование системы управления персоналом
организации (на примере ООО ЧОО «Вихрь»)»

Студент(ка)

Д. А. Делюкина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

А. Л. Никишина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой, к.э.н., доцент С.Е. Васильева

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

(личная подпись)

« ___ » _____ 2018 г.

Тольятти 2018

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: студент Делюкина А.Д.
на тему: «Совершенствование системы управления персоналом организации (на примере ООО ЧОО «Вихрь»)».

Научный руководитель: Доцент, Никишина А.Л.

Принципы управления персоналом - это системность, демократизация, индивидуальность, информатизация, а так же достижения поставленных целей.

Цель бакалаврской работы – разработка мероприятий по усовершенствованию системы управления персоналом.

Объект бакалаврской работы - ООО ЧОО «Вихрь».

Предмет бакалаврской работы - система управления персоналом исследуемой организации.

Для достижения поставленных целей необходимо решить ряд задач:

- рассмотреть теоретические аспекты системы управления персоналом организации;
- проанализировать существующую систему управления кадрами организации;
- разработать программу мероприятий по совершенствованию управления персоналом организации.

Бакалаврская работа состоит из трех глав и заключения.

Содержание

Введение.....	4
1. Теоретические аспекты системы управления персоналом организации.....	6
1.1 Сущность и значение системы управления персоналом организации	6
1.2 Структура, принципы и методы системы управления персоналом.....	15
2. Анализ системы управления персоналом организации (на примере ООО ЧОО «Вихрь»)	20
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации	20
2.2 Выявление проблем в системе управления персоналом организации	34
3. Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом ООО ЧОО «Вихрь».....	42
3.1 Основные направления совершенствования системы управления персоналом в организации	42
3.2 Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в организации	49
Заключение.....	54
Список используемой литературы.....	58
Приложения.....	62

Введение

Плодотворное существование любой коммерческой организации зависит не только от базы материальных ресурсов, но и в большой степени от персонала, работающего в нем. Увеличение значимости персонала и пересмотра подхода к нему сопряжено, прежде всего, с глобальными преобразованиями в производстве. При подборе стратегии и тактики работы компании необходимо обращать внимание на персонал, разные их уровни квалификации, которые играют важную роль, и, являются основным структурным элементом всей производственно-экономической деятельности. Одной из отличительных ролей процесса производства является зависимость его от качественного состава рабочей силы, модели ее применения, процента загруженности работника в сферы деятельности организации.

Актуальность выбранной темы подтверждает что, долгосрочное развитие организации напрямую зависит от грамотного управления персоналом. Внимание к процессу управления персоналом свидетельствует о том, что требуется глобальное изучение и дальнейшая разработка.

Цель бакалаврской работы – разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом.

Для достижения поставленных целей необходимо решить ряд задач:

- рассмотреть теоретические подходы системы управления персоналом организации;
- проанализировать существующую систему управления кадрами организации;
- разработать программу мероприятий по совершенствованию управления персоналом организации.

Объект бакалаврской работы - ООО ЧОО «Вихрь».

Предметом бакалаврской работы - система управления персоналом исследуемой организации.

Научно-методическая основой работы заключается в том, что данные, полученные в ходе исследования, рекомендации, сделанные на основе анализа этих данных, позволят организации усовершенствовать систему управления персоналом за счёт чего повысить производительность и увеличить прибыль.

В теоретической значимости рассматривается кадровая политика, основные подходы к управлению персоналом.

Практическая значимость бакалаврской работы заключается в том, что полученные рекомендации в ходе исследования, сделаны на основе проведенного анализа, благодаря этому организация сможет улучшить систему управления персоналом и за счет этого увеличить свою прибыль.

Бакалаврская работа включает введение, три главы, заключение, список используемой литературы.

1. Теоретические аспекты системы управления персоналом организации

1.1 Сущность и значение системы управления персоналом организации

По мнению Т.Ю. Базаровой, кадры – важная составляющая каждой фирмы. Каждая фирма является сотрудничеством сотрудников, которые объединяют единые цели и идеи. Кадровое управление, равно как и предприятием в целом, представляет собой важнейшую составляющую данного сотрудничества[1].

В российской литературе отсутствует общей позиции по отношению формулировки управления персоналом, но, тем не менее, выделяются несколько подходов [4, с. 58]:

Институциональный подход. Раскрывает как многообразное функционирование разнообразных субъектов. Внутри них наиболее часто акцентируют внимание на использование специализированных служб управления персоналом, а так же линейных и высших начальников, осуществляющих деятельность регулирования своими сотрудниками.

Содержательный (функциональный) подход. Этот подход базируется на заострение внимания на деятельности кадрового управления, его целей и задач деятельности в рамках фирмы, он изображает какие акты, мероприятия, которые необходимо реализовать, что бы достигнуть данных целей, в противовес институциональному подходу, который заостряет внимание результатах деятельности кадрового администрирования на предприятии.

Организационный подход. Согласно данному подходу кадровое управление можно сформулировать, как совокупность связанных друг с другом экономических, организационных и общественно-психологических приемов, гарантирующих результативность трудовой деятельности и конкурентоспособность организаций. Здесь имеется в виду, сотрудничество

объекта и субъекта, механизмы, технологии, инструменты и процедуры осуществления деятельности кадрового управления[27].

Любопытен подход, предполагающий объектом механизма кадрового управления процедуры, направленного на сотрудничество и взаимного влияния в коллективной плодотворной деятельности администраторов и сотрудников. Этот подход говорит о механизме управления как единстве субъекта и объекта управления, которое добывается в итоге не только саморегулирования в трудных общественных концепциях, но и целенаправленного влияния объекта управления на субъект.

Непосредственно сущность управления персоналом весьма многосторонняя, она может базироваться на разных законах, которые поддерживают администрирование. Системы отображают ту или иную сущность в управлении персоналом, на которых основывается координирование заинтересованностей предприятия и сотрудников. Они наличествуют автономно, могут быть поняты и организационно зарегистрированы, а могут быть осуществлены инстинктивно, без установленных организаторских влияний [7].

Изменение системы управления обоснуется объективной необходимостью и рыночной системой хозяйствования, которые связаны с удовлетворением индивидуальных потребностей, обеспечением заинтересованности работников в наивысших конечных результатах и использованием новейших технологий [19].

Рыночная экономика и усиливающаяся конкурентная борьба требует от современной системы управления гибкости и эффективности. Профессиональный менеджмент в этой области формирует положительный результат, где реализуются трудовые ресурсы, развиваются способности каждого работника, а люди получают результат от выполненной работы и признания своих и коллективных достижений.

В соответствии с вышеизложенным в области управления персоналом происходит переход от технологического к системному подходу, в основе чего лежит долговременное развитие трудовых возможностей работника.

В настоящий момент управление персоналом приобретает большую значимость. Система управления персоналом является одной из основных составляющих частей общей системы управления организации [9].

Система управления персоналом представляет собой совокупность мероприятий по работе с человеческими ресурсами, направленных на достижение целей компании за счет работы с сотрудниками организации [3].

Как известно, персонал – ключевой ресурс любой компании, поэтому от правильности функционирования данной системы зависит эффективность работы любой организации и реализация её стратегических задач.

На сегодняшний день главными целями для качественного управления персоналом являются [11]:

- обеспечение трудовыми ресурсами;
- эффективное использование профессионального и социального развития;
- планирование кадровой работы.

На основе одними из главных целей образуется система управления персонала организации, представленная на рисунке 1 [4, с. 149].

Если еще 20 лет назад основной задачей управления персоналом была своевременная благодарность в виде вывешивания фото на доске почета, то сегодня лучший способ поощрения – материальное премирование.

В любой организации основную деятельность выполняют коллективы работников, управляемые менеджерами[21].



Рисунок 1- Система управления персоналом

Человеческий ресурс является основой любого предприятия, поскольку люди собираются в учреждения и организации для осуществления трудовой деятельности. Это позволяет добиться весомых преимуществ перед индивидуальной работой, поскольку обеспечивает большую продуктивность и эффективность выполняемого труда[37].

При современных методиках управления личность является организационной единицей, поскольку именно такой подход обеспечивает высокую производительность [30, с. 128].

Трудовой коллектив организации состоит из квалифицированных кадров, объединенных общими целями. Его рассматривают как социальную организацию, поскольку, это разновидность общественного учреждения, которая управляется в соответствии с иерархией (начальник отдела – менеджер – трудовой коллектив) [2].

Показатели, к которым характеризуется производственная структура организации, представлены на рисунке 2.

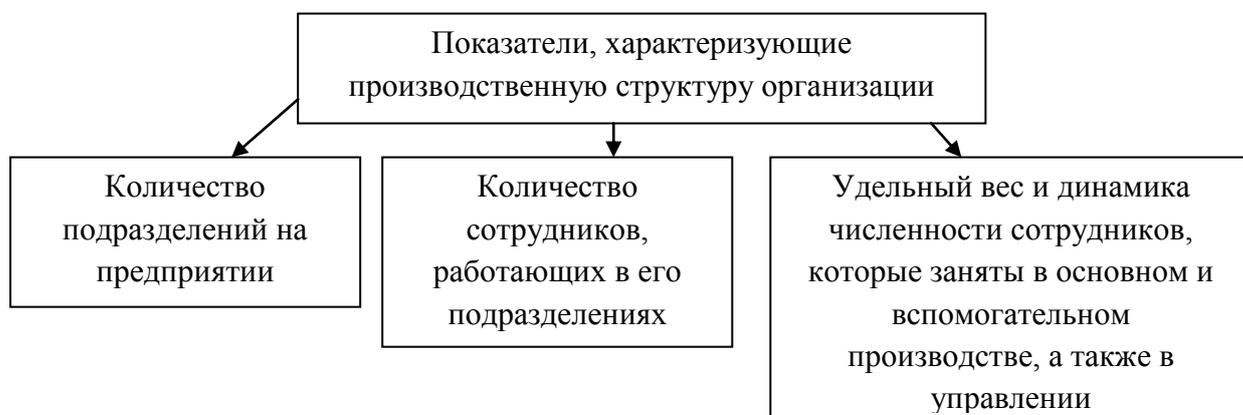


Рисунок 2 - Показатели, характеризующие производственную структуру организации.

Характеристика организации управления персоналом состоит из следующих показателей:

- структура управления персоналом;
- среднее количество рабочих, приходящихся на одного мастера в цехах основного производства;
- уровень образования работников;
- механическая оснащенность инженерного и административного персонала [6].

К показателям эффективности управления персоналом относятся:

- экономическая эффективность (результат организации путем использования персонала);
- социальная эффективность (ожидание потребностей и интересов работников) [16, с. 112].

Функции управления персоналом распределяются между:

- линейными руководителями, которые участвуют в наборе персонала, отвечают за его повышение квалификации, обеспечивают условия для эффективного труда;

- кадровая служба, является организатором всей работы с кадрами. Она оказывает консультацию линейным руководителям, а также осуществляет контроль над реализацией кадровой политики в структурных подразделениях[22].

Начало действия системы управления на предприятии происходит с момента принятия сотрудника на постоянную работу и заключения соответствующего трудового договора.

Согласно выбранному профилю предприятия или фирмы, создается программа и внутренний распорядок, учитываются основные цели и задачи организации, что позволяет в дальнейшем работать в соответствии с разработанным и утвержденным уставом данного предприятия. Это позволяет разработать программы и структуру организации. Таким образом, проводится регламентация управленческой деятельности [31].

Управленческая деятельность направлена на получение высоких показателей труда в целях процветания организации. Поэтому все коммерческие организации по своей природе имеют более отлаженную систему подчинения и управления, чем некоммерческие [35].

На разных стадиях развития в каждой стране остро ставал вопрос модернизации системы управления предприятий за счет улучшения функций менеджмента. Сегодня в России данный вопрос стоит достаточно остро. Основу концепции системы управления предприятия составляют только производственные мотивы, которые не учитывают личностных особенностей человека, считая каждого работником механизмом, наделенным определенными функциями для обеспечения рабочего процесса, направленного на получение прибыли[18].

Разберем, что представляют собой нововведения в управлении персоналом на сегодняшний день. Восприятие каждого работника как индивидуальности вызывает развитие таких направлений в деятельности менеджеров по персоналу, как создание результативной системы аттестации сотрудников, создание системы стимулирования персонала, управление деловой карьерой работника и др. Но основное содержится в основании специфической новаторской атмосферы в организации [8].

Анализируя механизм кадрового администрирования как нововведения, можно говорить о том, что она отличается характерными чертами, свойственными каждым инновациям вообще [32].

Во-первых, в согласно стратегии развития предприятия, модификации в системе управления персоналом направлены на разрешение конкретных вопросов.

Во-вторых, нереально заблаговременно предопределить окончательный итог, к которому они могут привести.

В-третьих, модификации системы управления персоналом могут вызвать спорные ситуации между работниками, относящиеся к отторжению сотрудниками, неприятием ими инноваций.

В-четвертых, модификация системы управления персоналом приносит мультипликационный результат, т.е. возбуждает ответные реакции в прочих подсистемах предприятия, в связи с тем, что они связаны с основным элементом предприятия – ее персонала [28].

Итак, система управления персоналом в ходе своего развития проходит все этапы, образующие инновационный процесс. В настоящий момент отсутствует безупречная форма создания системы управления персоналом, каждая система в каждом предприятии неповторима. Но можно обобщить этапы и характерные черты системы управления персоналом как нововведения.

При создании механизма управления персоналом нужно принимать во внимание определенные принципы создания, и вместе с тем установить факторы, в которых та или иная версия управления персоналом приносит нужный эффект, т.к. разные предприятия, обладая своей внутренней спецификой, реализовывают свою деятельность в разнообразных внешних условиях [20].

Под факторами подразумеваются все те объекты, явления, процессы, которые влияют на управление персоналом и, так или иначе, обуславливают трансформацию его главных параметров и качеств. Итак, формирование системы управления персоналом является процессом качественных модификаций в принципах, процедурах, методах, технологиях и т.д. управления персоналом, совершающихся под влиянием внутренних и внешних факторов [29].

На персонал организации проявляют влияние нижеследующие три фактора, представленные на рисунке 3 [2, с. 93].

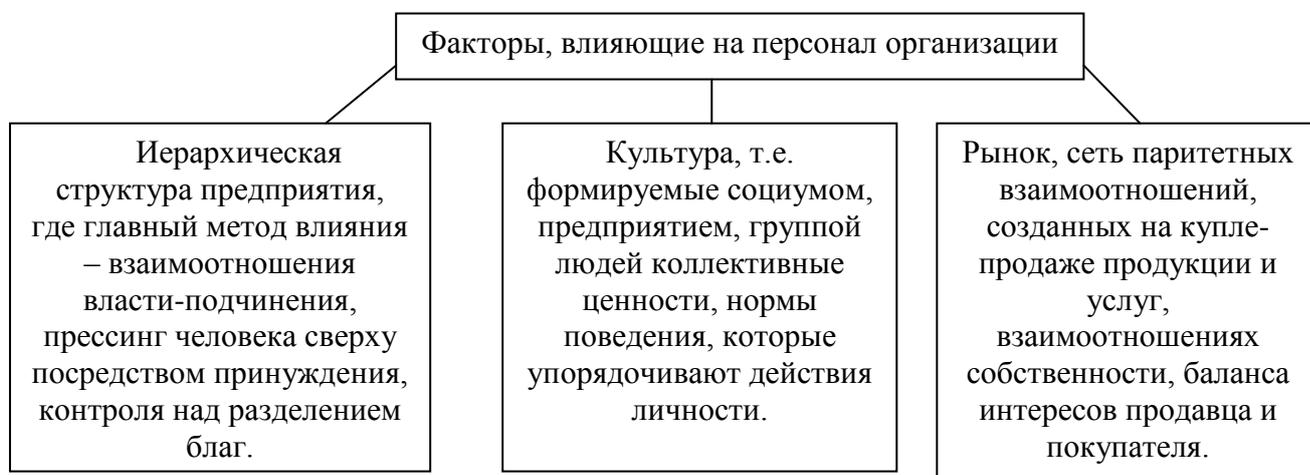


Рисунок 3 - Факторы, влияющие на персонал организации

Вместе с тем нужно учесть, что управление персоналом, как и любое другое управление, обладает своими конкретными целями, и стержневой составляющей управления, является целеполагание. В связи с этим, «жизненность» модели управления зависит от того, насколько действительны

установленные цели, насколько они несовместимы и отвечают стратегии развития организации.

Меняя модель управления персоналом, необходимо принимать во внимание такие законы управления, как:

- закон специализации и интеграции управления;
- закон экономии времени;
- закон нужного разнообразия;
- закон наиважнейших стратегических целей предприятия;
- закон усиливающейся субъективности и интеллектуальности в управлении [26].

В отдельности обратить внимание на такой фактор, как контроль над введением инноваций в модели управления персоналом. Он изображает, в какой степени были осуществлены цели, относящиеся к введению инновации. Контроль является действительной потребностью, т.к. даже наилучшие планы не могут быть осуществлены, если они не будут доставлены до исполнителей и за их осуществлением не будет налажен беспристрастный и устойчивый контроль.

Таким образом, не зная правил мотивационных установок и не имея элементарных знаний психологии, наладить качественный рабочий процесс практически невозможно. Это приводит к не выполнению плана, что, как правило, списывается на самые разные причины, только не на плохую систему управления. Исправить этот факт удалось только некоторым организациям. В России на сегодняшний день примерно у четверти предприятий установлена эффективная управленческая деятельность, которая позволила вывести компании на мировой рынок и привлечь инвесторов [13]. Если данная концепция распространится на остальные организации, то спустя несколько лет произойдет массовая модернизация систем управления, что благотворно отразится на экономике государства и позволит повысить конкурентоспособность отечественных товаров в

условиях международного рынка. Данный процесс невозможен без внедрения современных подходов и пересмотра способов влияния на сотрудников. Только в случае целенаправленного отлаженного процесса преобразования организаций можно говорить о благоприятных прогнозах для экономики страны.

1.2 Структура, принципы и методы системы управления персоналом

По мнению Л.С. Ружанской и А.А. Яшина, организационная структура - это управление персонала в совокупности со структурными подразделениями организации и должностными лицами, выполняющие функции по управлению персоналом [23, с. 41].

Структура включает определение необходимого объема информации, позволяющей эффективно функционировать системе управления персоналом и также получение, переработку, передачу, хранение и уничтожение информации. Сущность системы управления персоналом как особого вида управленческой деятельности сводится к планомерному, систематизированному, спланированному воздействию на процесс создания рабочей силы, которая в состоянии поддерживать плодотворную работу всей организации и в то же время создания условий для всестороннего социального развития коллектива[12].

Структура управления способна вычислять собственные задачи следующими способами:

- предоставление консультационной поддержки линейным руководителям;
- создание и реализация обоюдных с линейными руководителями найденных решений и кадровых мероприятий;

- личные возможности власти по исполнению соответствующих мероприятий[16].

Принципы управления персоналом представляют собой правила, основные нормы, которыми непосредственно должны соблюдать руководители и специалисты в процессе управления персоналом. Принципы являются объективными, благодаря тому что, отражают требования объективно действующих экономических законов.

Принципов управления персоналом несравненно много, но в управлении персонала существуют утвержденные принципы, представленные на рисунке 4 [5].

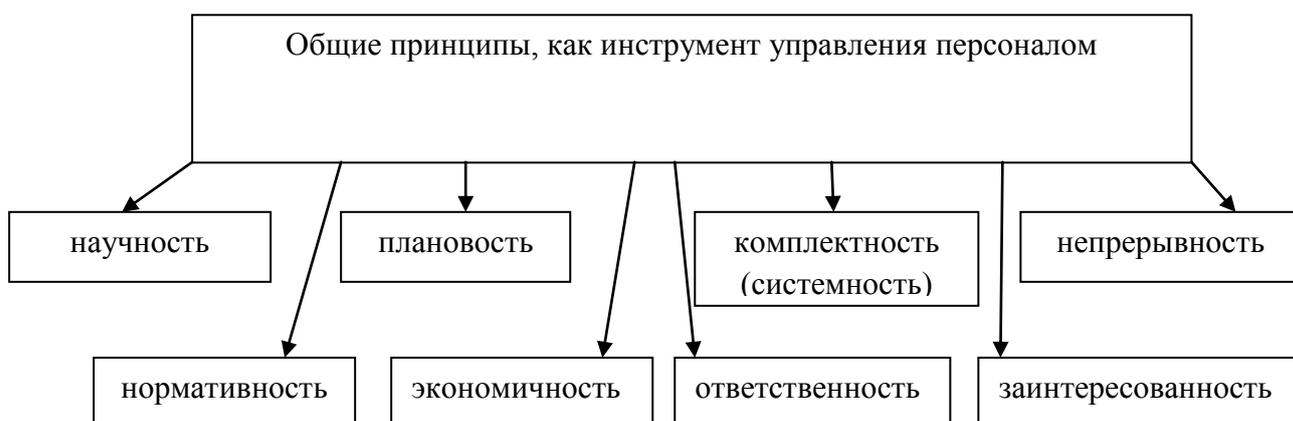


Рисунок 4 - Общие принципы, как инструмент управления персоналом
Частные принципы, как инструмент управления персоналом, представлены на рисунке 5.

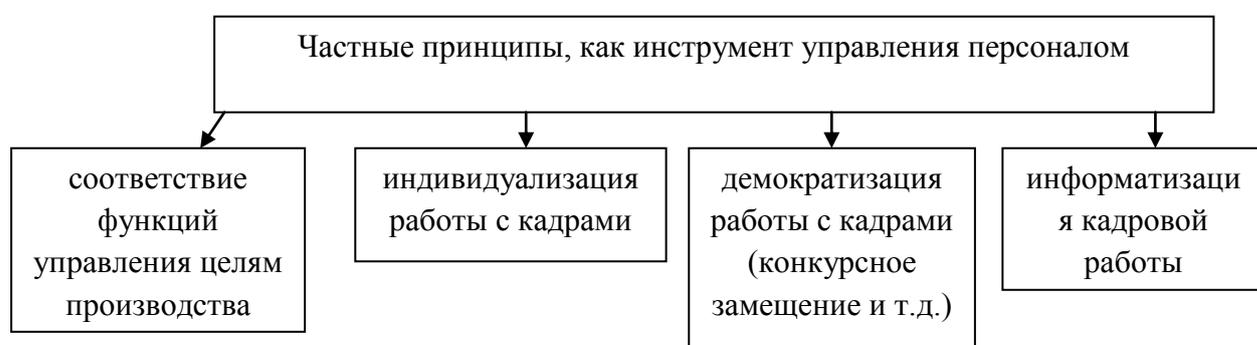


Рисунок 5 - Частные принципы, как инструмент управления персоналом[14]

Для выполнения задач по управлению персоналом реализуются разнообразные функции управления персоналом. Управленческая деятельность как результат общественного разделения труда подразумевает выполнение таких функций:

Целевая. Данная функция является основополагающей, поскольку именно для ее реализации и создаются трудовые коллективы. Ни одна фирма не может организовать свою деятельность, пока не определится с ее направлением и не поставит перед собой определенные цели.

Социально-интегративная функция организации осуществляется за счет реализации высокой эффективности труда, что достигается посредством сплочения коллектива в целях достижения установленных задач и их решения [33].

Исходя из этого, объектом управленческой деятельности являются социальные системы и стоящие над ними управленческие системы.

Между собой данные методы в работе часто дополняются специфическими частными методами, представленные на рисунке 6.



Рисунок 6 - Методы управления персоналом

Традиционными методами управления персоналом являются:

- административные (организационно-распорядительные);
- социально-психологические;
- экономические [14].

При рассмотрении методов, используемых в управлении персоналом, можно выделить такие методы [15].

Административные методы управления характеризуются централизованным воздействием на персонал. Данные методы задействуют поведенческие мотивы: ответственность, дисциплинированность.

Административные методы управления кадрами включают в себя следующие:

- методы организационного воздействия, регламентируемые нормативной документацией в рамках данного предприятия: рекомендации, инструкции, нормирование труда и другое;
- организационно-стабилизирующие методы – к ним относятся федеральные законы и другие нормативные акты со статусом государственных, в том числе стандарты;
- дисциплинарные методы – сдерживающее воздействие негативных стимулов: взысканий, штрафных санкций, угрозы увольнения;
- распорядительные методы, регламентируемые документами оперативного руководства: распоряжениями, приказами [24].

К экономическим методам управления персоналом можно отнести следующие варианты материального стимулирования сотрудников:

- действующие в рамках предприятия, к ним относится система материального поощрения, участие сотрудников в прибыли организации;
- общегосударственные, в эту группу входит налоговая система, кредитно-финансовые механизмы в рамках отдельных регионов и всей страны.

К группе социально-психологических методов управления персоналом относятся все методы, имеющие психологическое и моральное воздействие на сотрудника, а также связанные с социальными отношениями в коллективах, это такие методы как:

- способность руководителя на собственном примере в работе создавать мотивационные воздействия персоналу;
- правильное формирование групп в коллективе, учитывая характеры, психотип каждого сотрудника для создания эффективного коллектива;
- заинтересовать сотрудника к разработке решений и участия в продвижении деятельности организации [25].

Управление персоналом должно основываться на принципах системного подхода, что предусматривает охват всего кадрового состава организации, соединение конкретных решений подсистемы, с учетом их влияния на всю систему управления в целом, а также анализ и принятие решений в отношении кадров с учетом стратегии предприятия и её внешней и внутренней среды [17].

Отсюда следует, что отдельные виды деятельности в рамках управления персоналом не могут осуществляться сами по себе, а должны осуществляться во взаимосвязи с целями управления в целом [35].

Таким образом, управление персоналом в наши дни один из важнейших факторов успешности и процветания компании, так как у рабочих все в большей степени проявляется желание быть удовлетворенным не только в материальном плане, но и морально, желание быть в безопасности и уверенно выполнять свои обязанности [10].

2. Анализ системы управления персоналом организации (на примере ООО ЧОО «Вихрь»)

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Общество с ограниченной ответственностью «Вихрь» предоставляет охранные услуги предприятиям, новейшие технологии по охране личного имущества, физическую охрану для сопровождения крупного имущества так же производит монтажи охранно-пожарной сигнализации.

ООО ЧОО «Вихрь» зарегистрировано по адресу: Самарская область, г. Тольятти, улица Северная 19, почтовый индекс организации 445043.

ООО ЧОО «Вихрь» присвоены: ИНН 6345014213, КПП 634501001, код по ОКВЭД 80.20 форма собственности — частная собственность.

Основной вид деятельности – это охранные услуги. Так же имеется дополнительный вид деятельности:

- монтаж охранно-пожарной сигнализации;
- круглосуточное наблюдение доверенного объекта;
- монтаж системы видеонаблюдения в режиме реального времени с личного телефона;
- охрана имущества частных лиц и предприятий;
- проектирование и техническое обслуживание пожарной сигнализации.

Организационно-правовая форма деятельности ООО ЧОО «Вихрь» является общество с ограниченной ответственностью (ООО).

Учредительным документом является Устав. У организации разработаны должные инструкции, документы, регламентирующие права и обязанности сотрудников. С каждым сотрудником заключается договор на неопределенный срок, дополнительное соглашение о неразглашении

информации организации. Для каждого охранника составляется договор страхования жизни.

ООО ЧОО «Вихрь» на протяжении своей деятельности предоставляет профессиональные услуги на территории городов Тольятти, Сызрань, Жигулевск, Самара, Новокуйбышевск.

В качестве поставщика качественного оборудования для дальнейшей работы, организация выбирает ООО «Квант Монтаж Сервис».

Цель организации состоит в том, чтобы за счет эффективной и слаженной работы предоставить высококачественные услуги по обеспечению безопасности объектов и предотвращению ситуаций, угрожающих здоровью и жизни граждан.

Успех компании кроется в системе конкурентных преимуществ, которая обеспечивает беспорное лидерство среди всех прочих охранных предприятий в г. Тольятти.

Миссией ООО ЧОО «Вихрь» является предоставление качественных услуг, позволяющие обеспечить безопасность подконтрольного объекта и перевозимых материальных ценностей, а главное обеспечить полную безопасность людей.

Руководителем является генеральный директор, который руководит полностью всей организацией, обеспечивает выполнение возложенных на него задач.

Организационная структура ООО ЧОО «Вихрь» на 2017 год состоит из 179 человека. У каждого отдела организации имеется свой начальник, который непосредственно отвечает за него и руководствуется только генеральному директору. Организационная структура данной организации представлена на рисунке 7.

У ООО ЧОО «Вихрь» организационная структура является линейно-функциональной, данная структура показывает что, управление происходит

по звеньям где, первые звенья осуществляют руководство, а последующие помогают в реализации поставленных целей.



Рисунок 7 - Организационная структура ООО ЧОО «Вихрь»

Для оценки финансово - хозяйственной деятельности анализируемой организации рассмотрены экономические показатели за 2015-2017 г. Расчет на основе показателей организации представлен в таблице 1.

Таблица 1 - Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО ЧОО «Вихрь» за 2015 -2017 гг.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение			
				2016-2015гг.		2017-2016гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка, тыс. руб.	773 791	882 107	852 355	108316	114,00	-29852	96,63
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	524 075	591 644	558 609	67569	112,89	-33035	94,42
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	249 716	290 463	293 746	40747	116,32	3283	101,13

Продолжение таблицы 1

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение			
				2016-2015гг.		2017-2016гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
4.Управленческие расходы, тыс. руб.	76588	111385	70023	34797	145,43	-41362	62,87
5.Коммерческие расходы, тыс. руб.	53327	77626	46593	24299	145,57	-31033	60,02
6.Прибыль (убыток) от оказанных услуг, тыс. руб.	119801	101452	177130	-18349	84,68	75678	174,59
7.Чистая прибыль, тыс. руб.	48801	47452	47730	-1349	97,23	278	100,58
8.Основные средства, тыс. руб.	23765	23876	23889	111	100,46	13	100,05
9.Оборотные активы, тыс. руб.	43265	44534	45324	1269	102,93	790	101,77
10.Численность чел.	167	146	179	-21	87,42	33	122,60
11.Фонд оплаты труда, тыс. руб.	40080	40296	51552	216	100,54	11256	127,93

Таким образом, из проведенного анализа показателей таблицы 1 за исследуемый период 2015 – 2017 гг. мы видим что, с выручкой с каждым годом происходит увеличение. Это увеличение было связано с тем, что организация является единственной в городе с высоким стажем

существования и квалифицированными охранниками, что и играет важную роль для клиентов в выборе для себя охранную организацию.

Показатель себестоимости в анализируемом периоде происходил меньшими темпами (только на 6,59%), поэтому прирост валовой прибыли произошел на 17,63%. На данный момент в ООО ЧОО «Вихрь» работает на постоянной основе 179 человек, из которых 163 человек профессиональный охранный персонал. В рассматриваемом периоде отмечается изменение среднегодовой стоимости как основных, так и оборотных средств. Среднегодовая стоимость основных фондов увеличилась по предприятию за три года с 23765 тыс. руб. до 23889 тыс. руб., что является положительной тенденцией. Средняя заработная плата по предприятию за три года увеличилась на 5,00%, что является положительной тенденцией, при одновременном росте выручки более чем на 15% данный факт свидетельствует о рациональном использовании средств на заработную плату.

Динамика финансовых результатов ООО ЧОО «Вихрь» за 2015 – 2017 гг. показывает то увеличение в 2016 году объема оказанных услуг, то вновь снижение в 2017 году.

Данный проведенный анализ экономических показателей ООО ЧОО «Вихрь» что за период с 2015-2017 показывает что, все основные показатели имеют существенные изменения.

Численность персонала ООО ЧОО «Вихрь» по группам за последние три года представлена в таблице 2.

Таблица 2 - Среднесписочная численность персонала компании ООО ЧОО «Вихрь»

Категория персонала	2015 г.		2016 г.		2017 г.		Откл.
	Кол-во чел.	%	Кол-во чел.	%	Кол-во чел.	%	2017 г. к 2015 г. в %
Среднесписочная численность	167	100	146	100	179	100	107,2
Руководящий состав	3	1,8	3	2,1	3	1,7	-
Специалисты	12	7,2	10	6,8	13	7,3	108,3
Охранники	142	91,0	133	91,1	163	91,1	114,8

Динамику среднесписочной численности персонала организации ООО ЧОО «Вихрь» рассмотрим на рисунке 8.

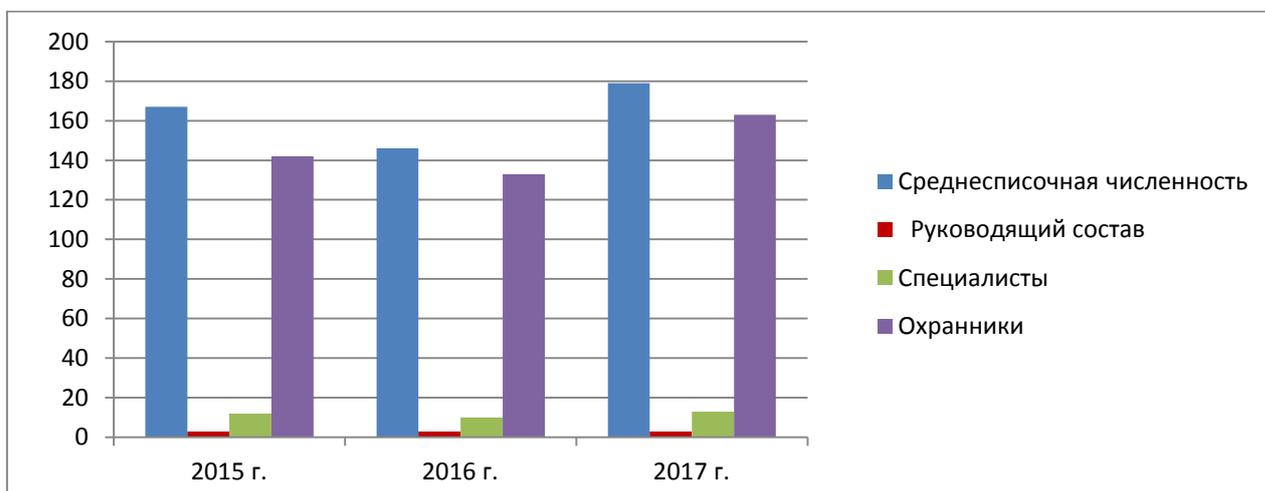


Рисунок 8 - Динамика среднесписочной численности персонала компании ООО ЧОО «Вихрь»

Анализируя данные таблицы 2 и рисунка 8, видно, что в 2016 году численность сотрудников значительно сократилась по сравнению с 2015 годом. Больше всего уменьшилось число служащих, а так же охранного состава. Это объясняется неблагоприятной экономической ситуацией, которая сказалась на финансовом положении компании. Часть сотрудников перешла в другие финансово - устойчивые компании. Но в 2017 году, в связи с благоприятными тенденциями рынка, компания увеличила штат персонала.

Таким образом, на данный момент основной состав персонала – являются охранники.

Численность персонала ООО ЧОО «Вихрь» по критерию «пол» представлена в таблице 3.

Таблица 3 - Численность персонала ООО ЧОО «Вихрь» по критерию «пол»

Категория персонала	2015 г.		2016 г.		2017 г.		Откл. 2017 г. к 2015 г. в %
	Кол-во чел.	%	Кол-во чел.	%	Кол-во чел.	%	
Среднесписочная численность	167	100	146	100	179	100	107,2
Руководящий состав	3	1,8	3	2,1	3	1,7	-
Специалисты	12	7,2	10	6,8	13	7,3	108,3
Охранники	142	91,0	133	91,1	163	91,1	114,8

Динамику численности персонала ООО ЧОО «Вихрь» по критерию «пол» рассмотрим на рисунке 8.

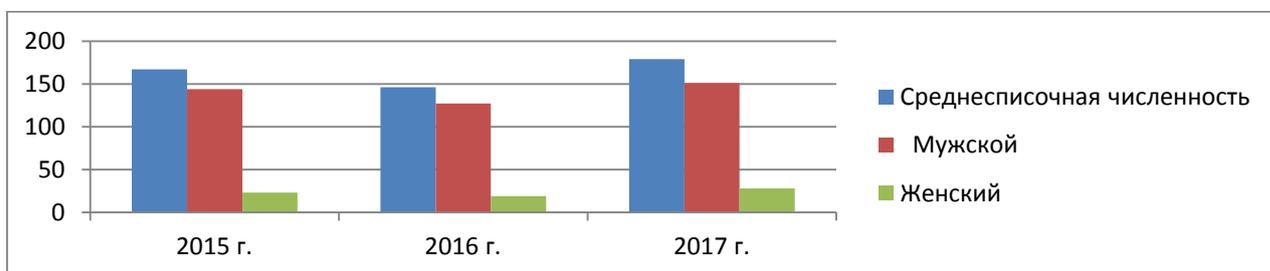


Рисунок 8 - Динамика численности персонала ООО ЧОО «Вихрь» по критерию «пол»

Большую долю состава персонала составляют работники мужского пола. Женщины в основном занимают должности бухгалтера, экономиста, диспетчеры по приему заказов. За анализируемый период существенных изменений в соотношении числа работников не по данному критерию не произошло. Сотрудники женского пола составляют 13,8% от общего числа.

Анализ персонала ООО ЧОО «Вихрь» по возрастному критерию представлен в таблице 4.

Таблица 4 - Анализ состава персонала по возрасту в ЧОО «Вихрь»

Категория персонала	2015 г.		2016 г.		2017 г.		Откл. 2017 г. к 2015 г. в %
	Кол-во чел.	%	Кол-во чел.	%	Кол-во чел.	%	
Среднесписочная численность:	167	100	146	100	179	100	107,2
От 20 до 30 лет	28	16,8	25	16,9	31	17,3	110,7
От 30 до 40	61	36,5	44	31,1	66	36,9	108,2
От 40 до 55	43	25,7	40	27,0	45	25,1	104,6
Старше 55	35	21,0	37	25,0	37	20,7	105,7

Наибольшую долю составляют сотрудники возрастом от 30 до 40 лет – 36,5%, именно в этой возрастной категории произошли значительные изменения в количестве сотрудников. Динамика состава персонала по возрасту в ЧОО «Вихрь» приведена на рисунке 9.

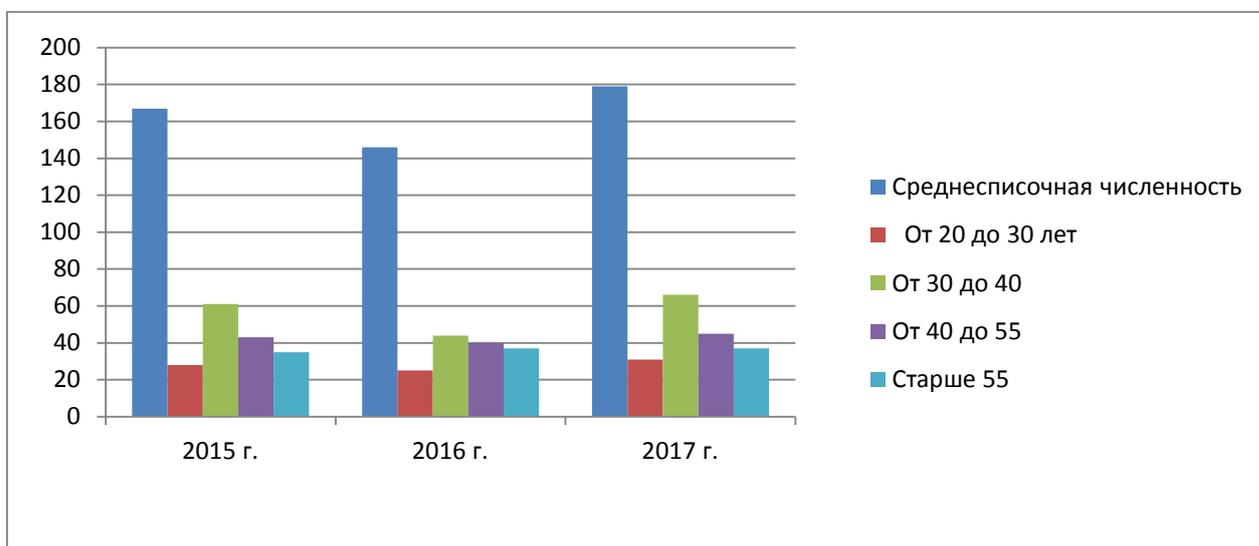


Рисунок 9 - Динамика состава персонала по возрасту в ЧОО «Вихрь»

Анализ персонала ООО ЧОО «Вихрь» по уровню образования представлен в таблице 5.

Таблица 5 - Уровень образованности персонала ООО ЧОО «Вихрь»

Категория персонала	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	Кол-во чел.	%	Кол-во чел.	%	Кол-во чел.	%
Среднесписочная численность	167	100	146	100	179	100
Высшее	53	31,7	47	32,2	65	36,3
Среднее специальное с подтвержденной квалификацией	45	26,9	41	28,1	47	26,3
Среднее специальное	38	22,8	31	21,2	41	22,9
Среднее	31	18,6	27	18,5	26	14,5

Динамика по уровню образованности персонала ООО ЧОО «Вихрь» представлена на рисунке 10.

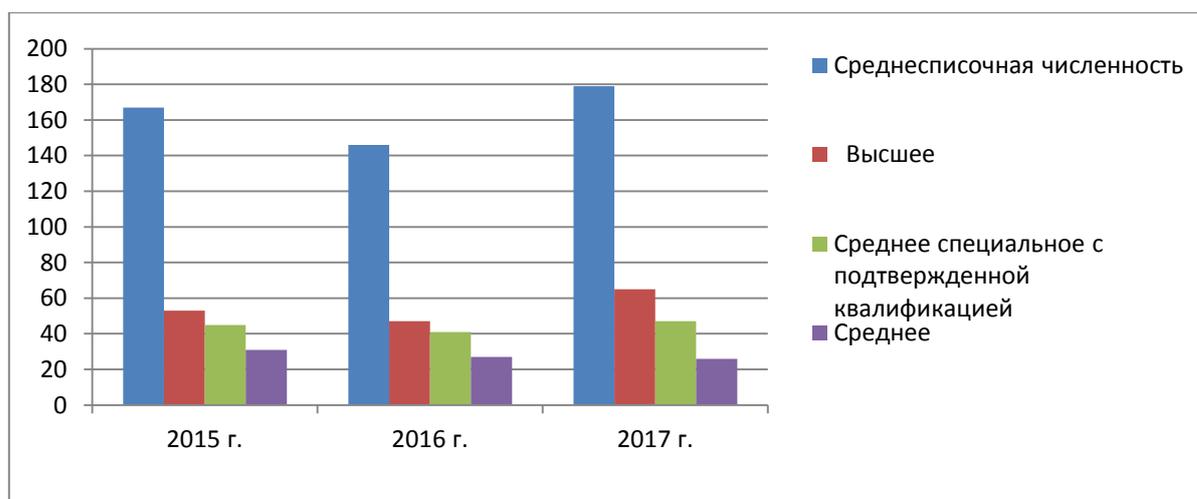


Рисунок 10 - Динамика по уровню образованности персонала ООО ЧОО «Вихрь»

За три года наблюдаются существенные изменения в численности персонала с высшим образованием и со средним специальным. Персонал, не имеющий среднее и среднее специальное образование, составляет 41,3% и относится только к числу служащих. Из числа служащих преобладает количество человек со средним и средним специальным образованием, над

персоналом, имеющим высшее и среднее специальное с подтвержденной квалификацией, 63 чел. против 59 чел. соответственно. Это говорит о том, что необходимо повышать уровень образования сотрудников.

Также, части персонала, имеющего высшее и среднее специальное образование необходимо регулярно проходить курсы повышения квалификации. Это инженеры, дизайнеры-проектировщики, прорабы, и квалифицированные мастера, которые составляют 46%(77 чел.) от общего количества сотрудников и 55% от общего числа всего производственного персонала [36].

Как и в любой компании, в ООО ЧОО «Вихрь» система управления персоналом имеет свои преимущества и недостатки. Для их выявления, а также анализа возможностей и рисков необходимо провести SWOT-анализ систему управления персоналом компании. Один из основных ключевых показателей эффективности работы с персоналом - показатель текучести кадров, существенно влияющий на конкурентоспособность компании [31].

Анализ численности персонала по стажу ООО ЧОО «Вихрь» представлен в таблице 6.

Таблица 6 - Численность сотрудников по стажу в ООО ЧОО «Вихрь»

Категория персонала	Кол-во чел.		%		Кол-во чел.		Откл 2017 г. к 2015 г. в %
	Кол-во чел.	%	Кол-во чел.	%	Кол-во чел.	%	
Среднесписочная численность	167	100	146	100	179	100	107,2
до 1 года	33	19,8	20	13,7	37	20,7	112,1
от 1 до 3 лет	58	34,7	50	34,2	62	34,6	106,9
от 3 до 5 лет	65	38,9	65	44,5	68	38,0	104,6
Более 5 лет	11	6,6	11	7,5	12	6,7	109,1

Динамика численности по стажу в ООО ЧОО «Вихрь» представлена на рисунке 11. Более 5 лет имеют стаж в компании только руководящий состав,

часть руководителей отделов. Сотрудники со стажем от 3 до 5 лет составляют 38.

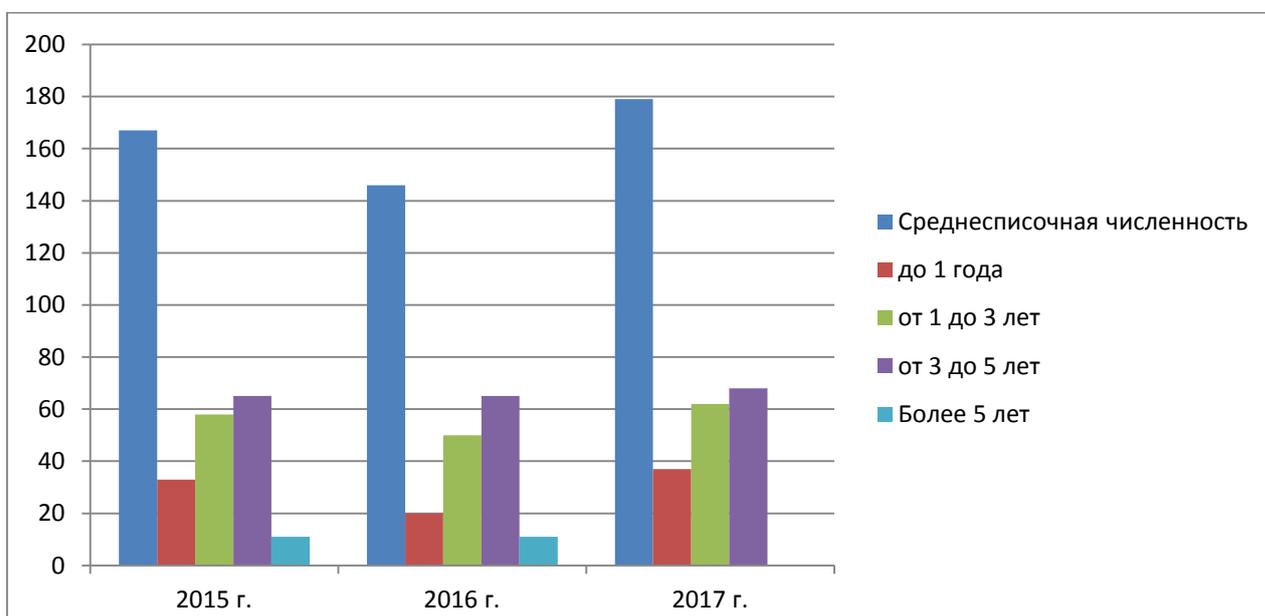


Рисунок 11- Динамика численности по стажу в ООО ЧОО «Вихрь»

Анализ текучести кадров в компании представлен в таблице 7.

Таблица 7 - Анализ текучести кадров ООО ЧОО «Вихрь»

Категория персонала	Кол-во чел.		%		Кол-во чел.	
	Кол-во чел.	%	Кол-во чел.	%	Кол-во чел.	%
Среднесписочная численность	167	100	146	100	179	100
Принято на работу	39	23,4	15	10,3	35	19,6
Уволившихся с работы	19	11,4	48	32,9	23	12,8
Уровень текучести	11,4		32,9		12,8	

Уровень текучести рассчитывается как отношение уволенных к среднесписочной численности персонала и умноженное на 100.

Динамика текучести кадров ООО ЧОО «Вихрь» представлена на рисунке 12.

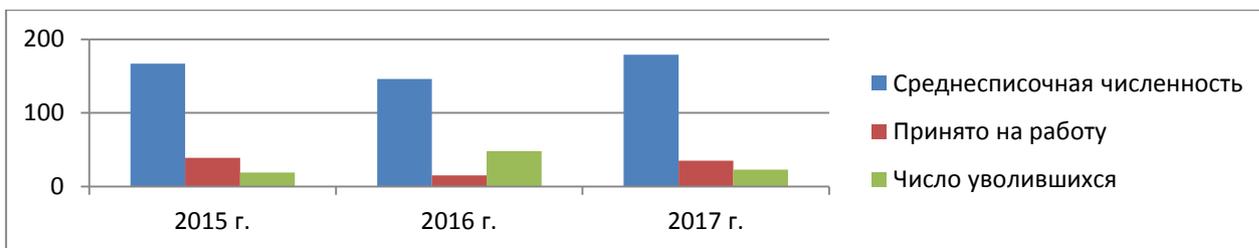


Рисунок 12 - Динамика текучести кадров ООО ЧОО «Вихрь»

Естественная текучесть кадров – 3-5%. Высокая текучесть для небольших организаций – более 12%, для крупных компаний – более 15% - сигнал о наличии недостатков в системе управления персоналом. Но учитывая небольшие масштабы компании, снижение текучести будет благоприятным фактором для компании. Компания часто сталкивается с ситуациями недовольства клиентов работой персонала, что негативно влияет на конкурентоспособность компании на рынке.

Структура системы управления персоналом ООО ЧОО «Вихрь» представлена на рисунке 13.



Рисунок 13 - Структура системы управления персоналом ООО ЧОО «Вихрь»

Работа с кадрами в организации возложена как на отдел кадров, так и на руководителей подразделений.

Рассмотрим основные элементы управления персоналом.

1. Кадровое планирование.

Регулирование численности персонала в ООО ЧОО «Вихрь» производится в кратковременном интервале. Запросы на подбор персонала поступают от руководителей высшего звена (начальников отделов) и согласовываются с генеральным директором. Такой подход к планированию в текущей экономической ситуации является наиболее оптимальным. Потому, что дает возможность спрогнозировать потребность в кадрах на долгосрочную перспективу является затруднительным.

2. Подбор персонала.

Набор и отбор персонала – одно из самых важных направлений деятельности отдела кадров ООО ЧОО «Вихрь», поскольку от квалификации и надежности работников напрямую зависит будущее организации.

Далее специалист отдела кадров осуществляет отбор будущих работников.

Критерии отбора персонала в ООО ЧОО «Вихрь»:

- социально-правовой аспект и специальная подготовка. Специалист сверяет соответствие кандидата определенным формальным социальным нормам. Анализирует лояльность кандидата к профессии охранника, отсутствие негативных биографических данных (судимостей), компрометирующих поступков.

- медицинский аспект. В медицинском отборе, в связи с его особой значимостью, выделяется психиатрический аспект, заключающийся в углубленном исследовании психической сферы кандидата. Здесь специалист пытается выявить скрытые формы нервно-психической патологии [10].

Для охранников ООО ЧОО «Вихрь» обязательно наличие справки 002-у установленного образца, подтверждающей отсутствие медицинских противопоказаний к владению с оружием и специальных средств. Также она разрешает приобретение и ношение оружия.

- умение кандидата принимать своевременные решения в экстремальных ситуациях. Специалист проводит психологический отбор, на выявление психопатологии и на определение профессионально важных качеств кандидата.

- знание необходимых нормативных документов, регламентирующих деятельность частных охранников и наличие опыта у потенциального сотрудника. Специалист не отождествляет опыт с возможностями работника, составляет рейтинг трудового стажа. А также сверяет наличие характеристик или рекомендаций с предыдущих работ.

На данном этапе отбора на основе профессиограммы специалист проводит первичное выявление кандидатов, сужает круг претендентов и формирует из них резерв, с которым и проводится в дальнейшем более тщательная работа [39].

Задача специалиста по кадрам оценить кандидата, ориентироваться на свойства личности в целом. Проверка претендента проводится с помощью обстоятельного анализа документов, общих и целевых собеседований, тестирования и ряда других методов.

Первичное выявление происходит путем анализа документов кандидатов такие, как анкета, резюме. Специалист предлагает стандартный бланк заявления, включающий сведения о фамилии, возрасте, образовании, опыте работы, специальные пункты. Образец анкеты представлен в приложении 1.

3. Адаптация новых работников.

В поисках работы в ООО ЧОО «Вихрь» зачастую обращаются люди, которые никогда не работали в данной сфере (например, выпускники вузов), что обуславливает более длительный период адаптации. Каждый новичок получает брошюру о компании, знакомится с сотрудниками, с первого дня принимает участие во всех корпоративных мероприятиях.

4. Обучение и развитие персонала.

Каждый сотрудник ООО ЧОО «Вихрь» имеет диплом, подтверждающий специализированную подготовку в соответствующих органах. Профессионализм персонала определяет качество оказываемых услуг ООО ЧОО «Вихрь». Возможность регулярного повышения квалификации также предоставляется главному бухгалтеру, начальникам отделов, и ведущим специалистам в виде участия в семинарах и тренингах. Однако, за последние три года тренингов в ООО ЧОО «Вихрь» не проводилось.

2.2 Выявление проблем в системе управления персоналом организации

Для выявления проблем управления персоналом ООО ЧОО «Вихрь» был проведен опрос работающих в настоящее время сотрудников. Методы, применяемые в процессе исследования:

1. Анкетирование. Анкетирование в ООО ЧОО «Вихрь» проводилось следующим образом: опрашиваемый респондент заполнял вопросник в присутствии анкетера. По форме проведения анкетирование было групповым, что позволило за относительно короткое время опросить весь персонал.

2. Устный опрос. Нами использовался устный опрос (был задан один вопрос в открытой форме – без варианта ответа).

3. Ранжирование. Ранжирование результатов при анкетировании в ООО ЧОО «Вихрь» представляло собой процедуру упорядочения объектов, выполняемую респондентами. На основе собственного опыта сотрудник располагал объекты в порядке предпочтения, руководствуясь несколькими выбранными показателями сравнения. Где: «1» - «наименее важный параметр», «3» — «максимально важный параметр».

4. Балльная оценка на основе числовой шкалы. Оценка производилась по 5-балльной шкале.

В данном методе опрашиваемому респонденту предоставлялось последовательность чисел, где он под каждым способом мотивации указывал соответствующее число из ряда: «5» - полностью удовлетворяет, «4» - почти удовлетворяет, «3» - не уверенно удовлетворяет, «2» - почти не удовлетворяет, «1» - не удовлетворяет.

Далее, была рассчитана таблица опроса со средними оценками, а так же представлены графически для наглядности. Выборка – 45 человек (в опросе участвовали 5 человек из числа начальников отделов и 40 человек рядовых сотрудников отделов). Средний возраст респондентов составил 34,5 года.

Результаты опроса персонала на предмет удовлетворенности системой управления персоналом приведены в таблице 8.

Таблица 8 - Результаты опроса персонала ООО ЧОО «Вихрь» на предмет удовлетворенности системой управления персоналом

Степень удовлетворенности, средний балл	
Адаптация	4,6
Оплата труда	4,0
Карьерный рост	4,1
Мотивация	2,1
Обучение и развитие	3,5
Социально-психологический климат в коллективе	4,8

Таким образом, из таблицы 8 можно сделать вывод, что персонал не удовлетворен собственным обучением и развитием, а также имеет самый низкий показатель удовлетворенности по мотивации. Обучение и развитие являются так же мотивирующим фактором, поэтому далее проанализируем мотивацию и на основе ее анализа, установим конкретные проблемы в системе управления персоналом.

1. Определение степени важности прямых экономических способов мотивации. Проанализируем предложенные элементы системы мотивации. Для этого проставим напротив каждого элемента в графе «Ранг» цифру от 1 до 3, где: «1» означает «наименее важно для меня», «3» означает «максимально важно для меня». Каждую цифру используйте только один раз.

Результаты опроса персонала на предмет удовлетворенности системой управления персоналом приведены в таблице 9.

Таблица 9 - Результаты опроса персонала ООО ЧОО «Вихрь» на предмет удовлетворенности системой управления персоналом

Способ мотивации	Ранг (ответы респондентов), балл									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Высокая зарплата	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3
Регулярные премии	2	3	2	2	2	1	1	3	2	2
Денежные скидки	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1
Способ мотивации	Ранг (ответы респондентов), балл									
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Высокая зарплата	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
Регулярные премии	1	1	2	2	2	2	1	1	3	2
Денежные скидки	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1
Способ мотивации	Ранг (ответы респондентов), балл									
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Высокая зарплата	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
Регулярные премии	2	2	2	2	3	2	1	1	2	2
Денежные скидки	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1
Способ мотивации	Ранг (ответы респондентов), балл									
	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
Высокая зарплата	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
Регулярные премии	1	1	2	2	2	3	2	2	2	2
Способ мотивации	Ранг (ответы респондентов), балл									
	41	32	33	34	35	36	37	38	39	40
Высокая зарплата	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
Регулярные премии	1	1	2	2	2	3	2	2	2	2
Способ мотивации	Ранг (ответы респондентов), балл									
	41	42	43	44	45	Ранг, средний балл				
Высокая зарплата	2	3	3	3	3	2,87				

Продолжение таблицы 9

Регулярные премии	3	2	2	1	1	1,87
Денежные скидки	1	1	1	2	2	1,27

После проведения анализа результатов опроса, для более точного вывода, следует составить диаграмму полученных результатов. На рисунке 18 представлено ранжирование прямых экономических методов мотивации персонала ООО ЧОО «Вихрь» .

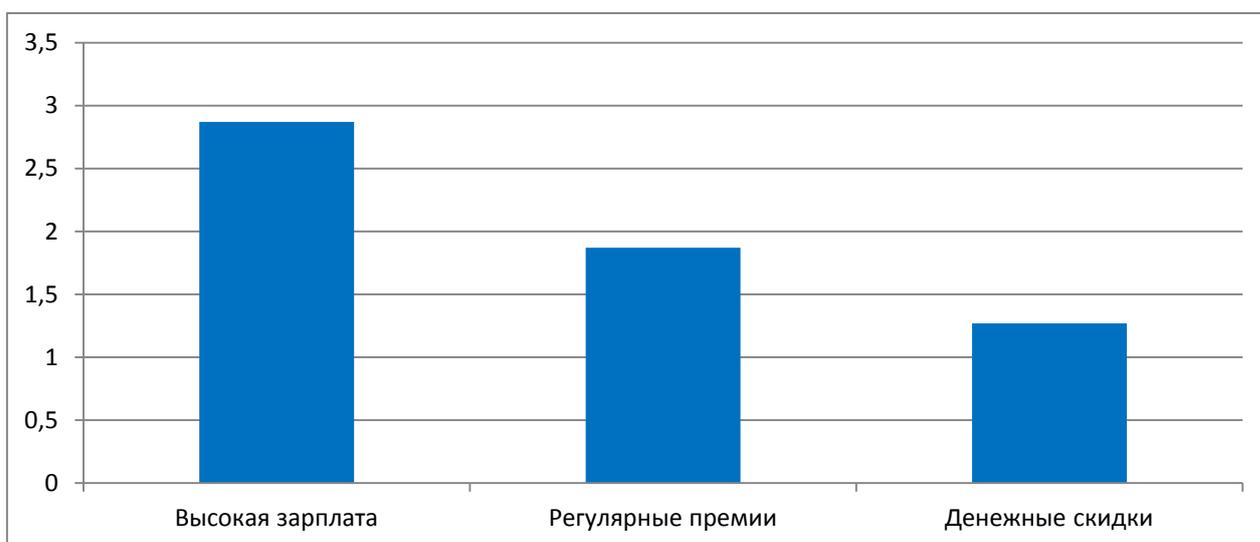


Рисунок 18 - Ранжирование прямых экономических методов мотивации, выполненное персоналом ООО ЧОО «Вихрь»

Следует, из полученных результатов, для персонала ООО ЧОО «Вихрь» наибольшее значение имеет высокая заработная плата – 2,87 балла, на втором месте регулярные премии – 1,87 балла. При этом такая мотивация как денежные скидки на услуги компании для персонала практически не имеют значения. Они набрали наименьшее количество баллов при ранжировании – 1,27.

2. Определение степени удовлетворенности персонала прямыми экономическими способами мотивации. Проанализируем предложенные элементы системы мотивации. Для этого проставьте напротив каждого

элемента в графе «Ранг» цифру от 1 до 5, где: «5» –полностью удовлетворен, «4» –почти полностью удовлетворен, «3» - не вполне удовлетворен, «2» – почти полностью не удовлетворен, «1» –полностью не удовлетворен. Каждую цифру можно использовать несколько раз.

Степень удовлетворенности персонала ООО ЧОО «Вихрь» прямыми экономическими способами мотивации можно видеть в таблице 10 и рисунке19.

Таблица 10 - Степень удовлетворенности персонала ООО ЧОО «Вихрь» прямыми экономическими способами мотивации

Способ мотивации	Ранг (ответы респондентов), балл									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Высокая зарплата	5	4	3	5	4	4	3	5	2	5
Регулярные премии	4	4	1	5	4	4	4	2	4	5
Денежные скидки	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5
Способ мотивации	Ранг (ответы респондентов), балл									
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Высокая зарплата	4	5	4	3	5	3	4	3	4	5
Регулярные премии	1	1	2	2	2	2	1	1	3	2
Денежные скидки	5	5	5	5	5	4	2	4	5	4
Способ мотивации	Ранг (ответы респондентов), балл									
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Высокая зарплата	4	4	5	5	4	3	5	4	3	5
Регулярные премии	5	4	5	4	4	1	5	5	5	5
Денежные скидки	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5
Способ мотивации	Ранг (ответы респондентов), балл									
	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
Высокая зарплата	3	5	4	3	5	4	4	5	4	3
Регулярные премии	1	5	4	4	5	5	4	4	4	5
Способ мотивации	Ранг (ответы респондентов), балл									
	41	32	33	34	35	36	37	38	39	40
Высокая зарплата	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
Регулярные премии	1	1	2	2	2	3	2	2	2	2
Способ мотивации	Ранг (ответы респондентов), балл					Ранг, средний балл				
	41	42	43	44	45					
Высокая зарплата	2	3	3	3	3	4,07				
Регулярные премии	3	2	2	1	1	4,13				
Денежные скидки	1	1	1	2	2	4,67				

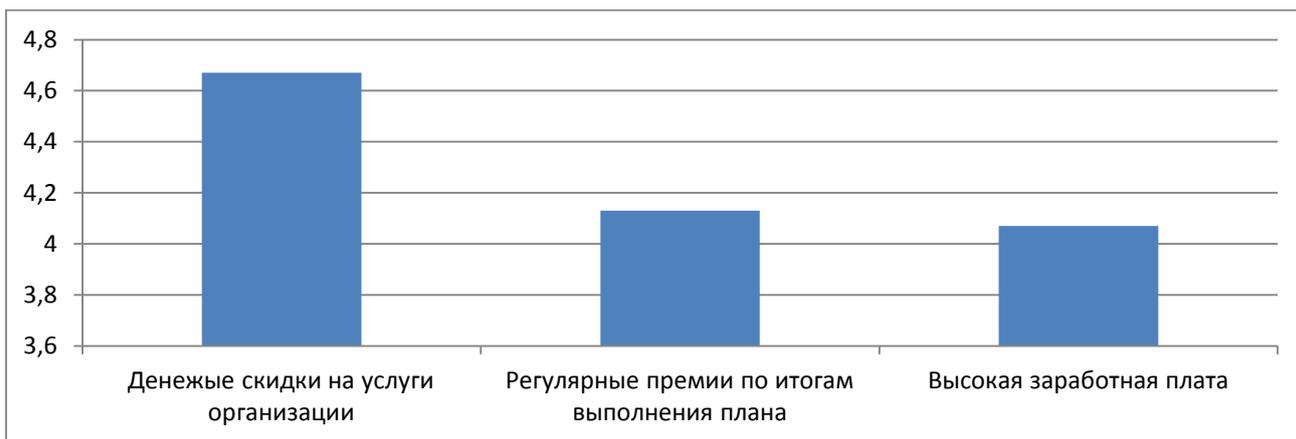


Рисунок 19 - Степень удовлетворенности персонала ООО ЧОО «Вихрь» прямыми экономическими способами мотивации

Общая средняя оценка удовлетворенности персонала ООО ЧОО «Вихрь» прямыми экономическими способами мотивации: $(4,07 + 4,13 + 4,67) / 3 = 4,29$

Как видно из полученных результатов, персонал ООО ЧОО «Вихрь» почти полностью удовлетворен прямыми экономическими способами мотивации. Следовательно, данные способы мотивации, как элемент системы управления персоналом, не требуют корректировки в настоящее время.

Однако, следует регулярно отслеживать, уровень удовлетворенности заработной платой, так как данная мотивация имеет первостепенное значение для персонала, но при этом получила наименьший балл по степени удовлетворенности и в ближайшее время мнение персонала может измениться в худшую сторону при дальнейшем обострении экономической ситуации в стране и росте инфляции (обесценивании реальной заработной платы).

3. Определение степени важности косвенных экономических способов мотивации, представлено в таблице 11.

Таблица 11 - Ранжирование косвенных экономических способов мотивации персоналом ООО ЧОО «Вихрь»

Способ мотивации	Ранг (ответы респондентов), балл									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Оплата отпусков	4	2	4	4	3	3	4	2	3	4
Возможность брать отгулы	1	1	3	1	2	1	1	1	1	2
Официальная заработная плата и премии	2	3	1	2	1	4	2	4	4	1
Дополнительные льготы	3	4	2	3	4	2	3	3	2	3
Способ мотивации	Ранг (ответы респондентов), балл									
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Оплата отпусков	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3
Возможность брать отгулы	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1
Официальная заработная плата и премии	2	4	2	4	2	4	2	1	2	4
Дополнительные льготы	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2
Способ мотивации	Ранг (ответы респондентов), балл									
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Оплата отпусков	4	3	4	2	4	4	3	3	4	2
Возможность брать отгулы	1	1	1	1	3	1	2	1	1	1
Официальная заработная плата и премии	2	4	2	3	1	2	1	4	2	4
Дополнительные льготы	3	2	3	4	2	3	4	2	3	3
Способ мотивации	Ранг (ответы респондентов), балл									
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Оплата отпусков	4	3	2	4	4	3	4	4	3	4
Возможность брать отгулы	1	1	1	3	1	2	1	1	1	1
Официальная заработная плата и премии	2	4	3	1	2	1	2	2	4	2
Дополнительные льготы	3	2	4	2	3	4	3	3	2	3
Способ мотивации	Ранг (ответы респондентов), балл					Ранг, средний балл				
	41	42	43	44	45					
Оплата отпусков	3	4	2	3	4	3,40				
Возможность брать отгулы	1	1	1	1	2	1,27				
Официальная заработная плата и премии	4	2	4	4	1	2,53				
Дополнительные льготы	2	3	3	2	3	2,80				

Ранжирование косвенных экономических методов мотивации персонала ООО ЧОО «Вихрь» можно видеть на рисунке 20.

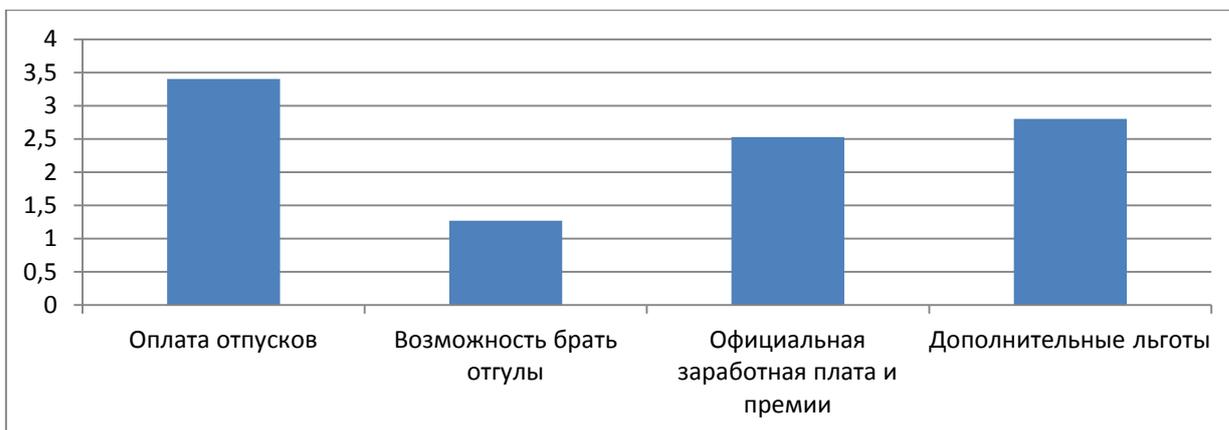


Рисунок 20 - Ранжирование косвенных экономических методов мотивации, выполненное персоналом ООО ЧОО «Вихрь»

Следует что, из полученных результатов, для персонала ООО ЧОО «Вихрь» наибольшее значение имеет оплата отпусков (ежегодных, декретных, учебных, больничных) – 3,4 балла. На втором месте возможность получать дополнительные льготы (например, полная или частичная компенсация питания, проезда, путевок и т.д.) – 2,8 балла.

Наименьшее значение для сотрудников имеет получение официальной («белой») заработной платы и премий (2,53 балла) и возможность брать отгулы за свой счет или в счет будущего отпуска (1,27 балла).

Таким образом, к негативным моментам в системе управления персоналом можно отнести то, что персонал не удовлетворен собственным обучением и развитием, а также имеет самый низкий показатель удовлетворенности по мотивации среди функций управления персоналом. Поэтому далее проводился анализ мотивации и на основе ее анализа, были выявлены конкретные проблемы в системе управления персоналом. Персонал ООО ЧОО «Вихрь» не вполне удовлетворен косвенной экономической мотивацией (в частности дополнительными льготами). Большинство сотрудников (63%) не полностью довольны работой в ООО ЧОО «Вихрь» (19% полностью не удовлетворены), 57% сотрудников за последний год все чаще стали думать о поиске новой работы.

3. Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в ООО ЧОО «Вихрь»

3.1 Основные направления совершенствования системы управления персоналом в организации

Как показал анализ, совершенствование системы управления персоналом должно быть направлено на удержание сотрудников в ООО ЧОО «Вихрь», повышение эффективности их работы и степени удовлетворенности.

Достичь этого возможно с помощью следующей программы мероприятий.

1) Поощрять работников за выполнение плана.

1. При условии выполнения планы на 90-100%:

Организация вывешивает фото активного работника на доску почета. Руководством выписывает премия, которая будет, врутся публично. Данное действие будет мотивировать других сотрудников оказаться на месте лучшего сотрудника месяца, что привет к увеличению и быстроте выполнения планы.

2. При выполнении плана на 70-90 %:

В данной ситуации руководству рекомендуется выписать премию в размере 50% от выполнения плана на 100%. Это позволит сотрудникам заинтересоваться в своей работе, с целью достичь полного выполнения планы

3. При выполнении плана на 60-70 %:

Бухгалтерия выписывает премию в размере 30% от выполнения плана на 100%. Мотивация этих сотрудников будет заключаться в том, чтобы премия была выписана и вручена руководством организации.

2) Комплексное медицинское страхование, включающее стоматологическое обслуживание.

Сотрудники ООО ЧОО «Вихрь» в обязательном порядке должны быть застрахованы от несчастных случаев в страховой фирме. Это позволит организации избежать неприятных ситуаций в дальнейшей деятельности.

Сотрудникам предоставляется возможность застраховать свою семью по программам добровольного медицинского страхования.

Персонал, работающие в ООО ЧОО «Вихрь» более 5 лет, могут застраховать также своих родителей и ближайших родственников. Компания, предоставляющая добровольное медицинское страхование в данной организации должна быть Росгосстрах, потому что, только данная компания обслуживает организации, которая ведет охранную деятельность.

Стоимость программ ДМС для детей, супругов, родителей (рисковые программы; без учета коэффициентов) приведена в таблице 12.

Таблица 12 - Стоимость программ ДМС для детей, супругов, родителей

Категория программ	Стоимость на 1 чел. в год, руб.
Комфорт	29 000
Стандарт со стоматологией	29 800
Стандарт без стоматологии	18 300
Стандарт (неотложная помощь, экстренная госпитализация)	12 400

Рисковые программы по содержанию полностью соответствуют корпоративным программам. Страхование детей возможно, не только по рисковым, но и по абонементным программам (программы по прикреплению к одной определенной клинике), и рассчитано на детей разных возрастов.

Ребенок прикрепляется к личному врачу педиатру.

В программу входят: вызвать доктора на дом при возникновении острой медицинской ситуации. Если вызов поступает до 16.00, врач приедет в этот же день. Если вызов поступает с 16.00 до 21.00, то посещение врача

состоится на следующий день. Получить консультации, посещение врача-педиатра амбулаторно в соответствии с графиком работы (количество неограниченно) в случае возникновения острого заболевания, а также обострения хронических состояний, выезды на дом врача-педиатра с 10.00 до 18.00 (количество выездов неограниченно) в случае острой медицинской ситуации.

Частота посещений регламентируется действующими приказами Министерства здравоохранения Российской Федерации: отоларинголог – 1 посещение; ортопед– 3 посещение; хирург – 1 посещение; офтальмолог– 1 посещение; невропатолог– 3 посещение; необходимые лабораторно-диагностические исследования (УЗИ; Рентгенография; ЭКГ); электрофорез до 10 процедур; услуги медицинской сестры, выполнение назначений врача-педиатра или узких специалистов на дому (внутримышечные инъекции, забор анализов, антропометрия).

Родственников можно застраховать в первые два месяца от начала действия корпоративного договора (т.е. до 28 февраля). Срок страхования родственников в любом случае - до 31 декабря. Стоимость страховки на родственника выплачивается единовременно в полном объеме и не меняется в зависимости от даты страхования. При страховании родственников в возрасте старше 55 лет, действуют возрастные повышающие коэффициент представленные таблице 13.

Таблица 13 - Возрастной повышающий коэффициент при страховании родственников

Возраст	Коэффициент
55 – 64 года	1,2
65 – 69 лет	2,0
70 -75 лет	2,5

В компании ООО ЧОО «Вихрь» будет проводиться бесплатная (выездная, на территории компании) вакцинация против следующих инфекционных заболеваний:

- грипп (однократно) - для всех возрастных категорий;
- вакцина «Ваксигрип»;
- дифтерия и столбняк (многократно) - для всех возрастных категорий, не привитые или нет сведений;
- вакцина - АДС;
- корь (однократно) - все в возрасте от 18 до 55, не имеющие сведений о прививках, живая коревая вакцина;
- краснуха (однократно) - все в возрасте от 18 до 55;
- гепатит А (многократно) - все в возрасте до 55 лет не привитые;
- вакцина «Хаврикс»;
- гепатит В (многократно) - все в возрасте до 55 лет не привитые; «Регевак»;
- клещевой энцефалит (многократно) - для всех возрастных категорий;
- вакцина Энцевир».

Индивидуальный допуск к прививкам проводить врач-терапевт во время проведения вакцинации. Существует одно обязательное требование для проведения бесплатной вакцинации - наличие Полиса ОМС.

3) Тренинг «Эффективная работа с клиентами».

В течение курса с помощью практических упражнений и в ходе групповых дискуссий участники смогут отработать навыки работы с клиентами, что даст им возможность более эффективно взаимодействовать как с клиентами компании, так и своими коллегами, вовлеченными в процесс общения с ними.

В программу входит:

1. Обслуживание клиентов. Критерии отличного сервиса:
 - составляющие понятия «отличный сервис»;

- две стороны обслуживания клиентов: процедурная и персональная.

2. Построение отношений с клиентами:

- определение стандартов качества предоставления охранных услуг компании: характеристики охранных услуг;

- определения цели сотрудника в работе организации;

- определить, удовлетворен ли клиент тем, что предоставляет ему организация;

- проведение анализа факторов привлекательности организации для новых клиентов для построения долгосрочных отношений;

- процедура составления коммерческого предложения для рекламы организации;

- четкое правило делового этикета при обслуживании клиента.

3. Цепочка сервиса.

Согласование действий различных подразделений организации при обслуживании клиентов:

- максимально эффективное обслуживание клиентов;

- введение стандартов обслуживания клиентов в корпоративную культуру.

4. Построение отношений с клиентами и коллегами на уровне коммуникаций.

Психология общения:

- основные механизмы и закономерности общения;

- выбор стратегии поведения в соответствии с психологическим типом клиента;

- техники установления контакта и привлечение внимания клиента;

- основные поведенческие стратегии в процессе взаимодействия с клиентом компании.

5. Претензии клиентов и общение с трудными людьми:

- выявление причины претензии;

- алгоритм работы с претензиями;
- выбор стратегии поведения в конфликтной ситуации;
- превентивные меры,
- умение сказать «нет» конструктивно;
- извлечение выгоды из претензий.

Тренинги по совершенствованию управления персоналом

Дополнительно предлагается направить персонал отдела кадров и начальников отделов на тренинги по совершенствованию управления персоналом.

Для этого предлагается два тренинга:

1) Тренинг «Эффективное управление персоналом».

Цели тренинга: систематизация знаний об основных управленческих функциях:

- отработка навыков эффективного планирования,
- целеполагания и постановки задач;
- инструктирования подчиненных;
- организации рабочего процесса;
- координации работы;
- мотивирования к труду;
- контроль результатов.

Тренинг сопровождается оценкой управленческого потенциала каждого из участников и разработкой рекомендаций.

2 Тренинг «Мотивация персонала»

На тренинге участники систематизируют знания о мотивации персонала, изучаются уровни мотивационной структуры личности, узнают об основных видах и типах мотивов к труду и методах стимулирования работы сотрудников и делегирования полномочий.

Программа тренинга:

1. Мотивация и стимулирование сотрудников:

- современные концепции теории человеческих отношений;
- формирование организационного поведения, которое соответствовало бы наивысшей результативности предприятия;
- оценка и диагностика конкретных ожиданий и желаний своих работников, связь с результативностью их труда;
- методики, позволяющие выявлять структуру мотивов сотрудников;
- факторы, побуждающие к действиям; внешняя и внутренняя мотивация;
- влияние уровня притязаний на результативность трудовой деятельности.

2. Основные правила мотивации, виды и типы мотивов к труду:

- внешняя и внутренняя мотивация: поощрения и наказания работников;
- простые приемы мотивации: поощрение, конструктивная критика, уточнение, управление развитием;
- мотивация и ожидания людей;
- ожидание справедливого вознаграждения как фактор мотивации;
- методы управления мотивацией и повышения результативности: материальный метод; целевой метод; метод обогащения труда;
- влияние постановки целей на мотивацию и эффективность;
- основные стили мотивации при групповом взаимодействии (соборания, совещания);
- разработка мотивационных схем: разработке схем мотивации на основе типологии личности с учетом психологических особенностей сотрудников.

3. Основы делегирования - передача подчиненному задачи или деятельности из сферы деятельности руководителя:

- влияние собственного стиля руководства на предвидение реакции подчиненных на процесс делегирования,

- определение собственного стиля руководства;
- основные правила (техника делегирования);
- обязанности руководителя;
- обязанности подчиненных;
- разграничение дел, которые можно делегировать, и которые делегировать нельзя; критерии делегирования.

Ожидаемый результат:

1. Повышение эффективности системы управления ООО ЧОО «Вихрь» в результате применения на практике полученных знаний, умений, повышение мотивации к трудовой деятельности, как самих участников тренинга, так и их подчиненных.

2. Оптимизация процесса руководства в результате грамотного делегирования полномочий. Каждый участник получает сертификат о прохождении тренингов.

3.2 Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в организации

Общие годовые затраты на внедрение программы мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом ООО ЧОО «Вихрь» представлены в таблице 14.

Таблица 14 - Затраты на внедрение мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом ООО ЧОО «Вихрь»

Наименование	Стоимость (в тыс. руб.)
Дополнительное поощрение работников за выполнение плана	700
Комплексное медицинское страхование, включающее стоматологическое обслуживание	2500

Продолжение таблицы 14

Тренинг «Эффективная работа с клиентами»	300
Тренинги по совершенствованию управления персоналом	
Тренинг «Эффективное управление персоналом»	150
Тренинг «Мотивация персонала»	140
Итого	3790

Тренинг «Эффективная работа с клиентами»:

7500 р. * 40 чел. = 300 000 руб.

Тренинг «Эффективное управление персоналом»:

7500 р. * 20 чел. = 150 000 руб.

Тренинг «Мотивация персонала»:

7 000 р. * 20 чел. = 140 000 руб.

На дополнительное поощрение работников за выполнение плана планируется выделить фонд в сумме 700 000 руб.

На комплексное медицинское страхование, включающее стоматологическое обслуживание будет выделено около 2,5 млн. руб.

Требуется провести анализ, как изменятся основные показатели финансово-хозяйственной деятельности организации, после внедрения программы мероприятий по усовершенствованию управления персоналом.

В расчетах стоимость собственного капитала принимаем равной 25%, из них:

- 10% уровень инфляции (по прогнозу Минэкономразвития),

- 15% прочие форс-мажорные обстоятельства.

Затраты на тренинги можно отнести к единовременным (инвестициям):

$300 + 150 + 140 = 590$ тыс. руб.

Дополнительное поощрение будет выплачиваться по итогам работы, и относиться к переменным затратам – 700 тыс. руб.

Комплексное страхование будет осуществляться ежегодно (в начале года) и относиться к постоянным затратам – 2500 тыс. руб.

Доля управления персоналом в выручке составляет около 15%, при этом ее ежегодный прирост с учетом прогноза инфляции около 10% составит:

$$259417000 * 0,15 * 0,1 = 3891255 \text{ тыс. руб.}$$

Финансирование программы мероприятий в сумме 3790 тыс. руб. будет осуществляться за счет собственных средств компании из чистой прибыли. Период планирования составляет 3 года.

Как видно из таблицы 14, срок окупаемости проекта мероприятий по усовершенствованию управления персоналом ООО ЧОО «Вихрь» составит 1,42 года.

Рентабельность инвестиций по прибыли до налогообложения составит 117 %.

Рентабельность инвестиций по чистой прибыли составит 94 %,

Оценка экономической эффективности мероприятий по усовершенствованию управления персоналом ООО ЧОО «Вихрь» представлена в таблице 15.

Таблица 15 - Оценка экономической эффективности мероприятий по усовершенствованию управления персоналом ООО ЧОО «Вихрь»

Показатели	Номер периода (год)			
	0	1	2	3
Операционная деятельность, руб.				
1. Денежные притоки, руб.	-	3891255	3891255	3891255
1.1. Выручка от реализации продукции, руб.	-	3891255	3891255	3891255
2. Денежные оттоки (сумма строк 2.1+2.2+2.4), руб.	-	3338251	3338251	3338251
2.1. Прирост переменных издержек, руб.	-	700000	700000	700000
2.2. Прирост постоянных издержек, руб.	-	2500000	2500000	2500000
2.3. Прибыль до налогов, руб.	-	691255	691255	691255
3. Сальдо денежного потока от операционной деятельности (стр.1 – стр.2)	553004	553004	553004	553004
Инвестиционная деятельность, руб.				
4. Денежные оттоки, руб.	590000	-	-	-

Продолжение таблицы 15

4.1.Единовременные затраты (инвестиции), руб.	590000	-	-	-
5. Сальдо денежного потока от инвестиционной деятельности, руб.	-590000	-	-	-
6. Сальдо двух потоков (чистые денежные поступления проекта) (стр.3 + стр.5) , руб.	-590000	553004	553004	553004
7. То же нарастающим итогом, руб.	-590000	-36996	516008	1069012
8. Коэффициент дисконтирования	1,000	0,800	0,650	0,524
9. Чистые денежные поступления (стр.6* стр.8) , руб.	-590000	442403	359654	290044
10. NPV, руб.	-590000	-147597	212057	502101
11. Индекс доходности PI	-	0,7	1,4	1,9
12. Дисконтированный срок окупаемости DPP, лет.	1,42	-	-	-
13. Рентабельность инвестиций по прибыли до налогообложения, %	-	117%	117%	117%
14. Рентабельность инвестиций по чистой прибыли, %	-	94%	94%	94%

Динамика NPV проекта мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом ООО ЧОО «Вихрь» представлена на рисунке 21.

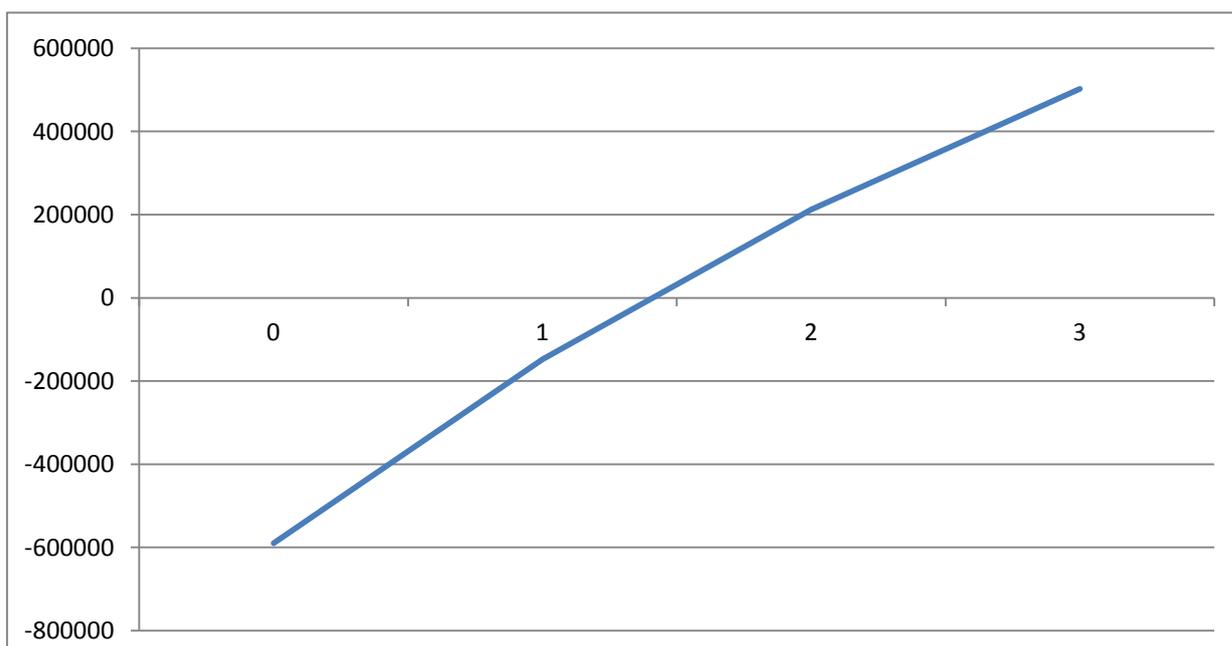


Рисунок 21- Динамика NPV проекта мероприятий по совершенствованию управления персоналом ООО ЧОО «Вихрь»

Как видно из рисунка 21, $NPV > 0$, индекс доходности составит 1,9. Помимо экономического эффекта, внедрение мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом даст социальный эффект, который будет заключаться в повышении удовлетворенности персонала системой управления, мотивацией, обучением и развитием. Следовательно, данный проект будет экономически эффективным и программу мероприятий по совершенствованию управления персоналом ООО ЧОО «Вихрь» можно рекомендовать к внедрению.

Совершенствование системы управления персоналом должно быть направлено на удержание сотрудников в ООО ЧОО «Вихрь», повышение эффективности их работы и степени удовлетворенности. Достичь этого предложено с помощью программы мероприятий, включающей: дополнительное поощрение работников за выполнение плана; комплексное медицинское страхование; тренинги «Эффективная работа с клиентами», «Эффективное управление персоналом» и «Мотивация персонала».

Заключение

В процессе выполнения выпускной квалификационной работы были получены следующие результаты:

1. Сотрудники организации являются неотъемлемой частью всей организации. Плодотворное существование любой коммерческой организации зависит не только от базы материальных ресурсов, но и в большой степени от персонала, работающего в нем.

Принципы управления персоналом - это системность, демократизация, индивидуальность, информатизация, а так же достижения поставленных целей.

2. Сущность управления персоналом - состоит в признании экономической целесообразности капиталовложений, связанных с привлечением рабочей силы, поддержанием ее в трудоспособном состоянии, обучением и созданием условий для более полного выявления возможностей и способностей, заложенных в личности и эффективной деятельности.

3. Система управления персоналом представляет собой совокупность мероприятий по работе с человеческими ресурсами, направленных на достижение целей компании за счет работы с сотрудниками организации. Эффективность функционирования системы управления персоналом определяется ее вкладом в достижение организационных целей. Насколько успешно персонал фирмы использует свой потенциал для реализации стоящих перед ней целей, настолько эффективно происходит управление кадрами.

4. На современном этапе существует устоявшаяся классификация методов управления персоналом, которые непосредственно дополняются друг друга в процессе проявления: административные (организационные или организационно-распорядительные); экономические и социально-

психологические. Кроме того, в каждой организации применяются специфичные частные методы. Основопологающим методом управления персоналом является мотивация труда работников, которая, в свою очередь, осуществляется с применением трех указанных групп методов.

5. За исследуемый период 2015 – 2017 гг. в ООО ЧОО «Вихрь» произошел рост выручки от оказанных охранных услуг на 10,15%. При этом рост себестоимости происходил меньшими темпами (только на 6,59%), поэтому прирост валовой прибыли произошел на 17,63%.

На данный момент в ООО ЧОО «Вихрь» работает на постоянной основе 179 человек, из которых 163 человек охранный персонал. В рассматриваемом периоде отмечается изменение среднегодовой стоимости как основных, так и оборотных средств. Среднегодовая стоимость основных фондов увеличилась по предприятию за три года с 23765 тыс. руб. до 23889 тыс. руб., что является положительной тенденцией. Средняя заработная плата по предприятию за три года увеличилась на 5,00%, что является положительной тенденцией, при одновременном росте выручки более чем на 15% данный факт свидетельствует о рациональном использовании средств на заработную плату.

Управление персоналом в ООО ЧОО «Вихрь» осуществляет отдел кадров. К негативным моментам в управлении персоналом можно отнести то, что персонал не удовлетворен собственным обучением и развитием, а также имеет самый низкий показатель удовлетворенности по мотивации среди функций управления персоналом. Поэтому далее проводился анализ мотивации и на основе ее анализа, были выявлены конкретные проблемы в системе управления персоналом. Персонал ООО ЧОО «Вихрь» не вполне удовлетворен косвенной экономической мотивацией (в частности дополнительными льготами) и неэкономическими методами мотивации (обучением и признанием и одобрением заслуг); большинство сотрудников (63%) не полностью довольны работой в ООО ЧОО «Вихрь» (19% полностью

не удовлетворены), 57% сотрудников за последний год все чаще стали думать о поиске новой работы.

6. Опрос показал, для сохранения сотрудников в ООО ЧОО «Вихрь» рекомендуется повысить эффективность их работы, и степень удовлетворенности может: компенсация стоматологического лечения (25%), детская медицинская страховка (18%), дополнительное поощрение лучших работников за выполнение плана (22%), обучение на тренинге по работе с клиентами (32%).

7. Анализ показал, что совершенствование системы управления персоналом должно быть направлено на удержание сотрудников в ООО ЧОО «Вихрь», повышение эффективности их работы и степени удовлетворенности.

Достичь этого, было предложено с помощью программы мероприятий, включающей:

- дополнительное поощрение работников за выполнение плана;
- комплексное медицинское страхование, включающее стоматологическое обслуживание;
- тренинг «Эффективная работа с клиентами»;
- тренинги по совершенствованию управления персоналом: тренинг «Эффективное управление персоналом», тренинг «Мотивация персонала».

9. Финансирование программы мероприятий в сумме 3790 тыс. руб. будет осуществляться за счет собственных средств компании из чистой прибыли. Срок окупаемости проекта мероприятий по совершенствованию управления персоналом ООО ЧОО «Вихрь» составит 1,42 года. Рентабельность инвестиций по прибыли до налогообложения: 117 %. Рентабельность инвестиций по чистой прибыли: 94 %. NPV>0, индекс доходности составит 1,9.

Помимо экономического эффекта, внедрение мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом даст социальный

эффект, который будет заключаться в повышении удовлетворенности персонала системой управления, системой мотивации, обучением и развитием.

На основе полученных результатов, данный проект мероприятий по совершенствованию управления персоналом ООО ЧОО «Вихрь» можно рекомендовать к внедрению.

Список используемой литературы

1. Базарова Т.Ю. Управление персоналом /Т.Ю. Базарова, Б.Л. Ерёмина. – М.: ЮНИТИ, 2014. - 560с.
2. Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие./ М.И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 192 с.
3. Блинов А.О. Тренинг персонала: учебное пособие. М.: КНОРУС, 2015
4. Бархатов Г. В. Управление персоналом. - М. Юнити-Дана,2013. – 326 с.
5. Веснин В. Р. Управление персоналом в схемах / В.Р.Веснин. – М.: «Проспект», 2013. – 96 с.
6. Григорьев В.В. Оценка предприятия теория и практика. / В.В. Григорьев, М.А. Федотова. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 320с.
7. Глазов М.М. Управление персоналом. Учебник. / М.М. Глазов, И.П. Фирова, О.Н. Истомина. – М.: ИНФРА – М. 2015. – 410 с.
8. Джамбулатов С. И. Управление персоналом как одно из средств защиты организации от банкротства // Бизнес в законе . 2015. №4. С. 33-42
9. Долго В.И. Основы управление персоналом: учебное пособие/В.И. Долго / ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова» - Саратов, 2015 –156 с.
10. Иванцевич Д. М. Человеческие ресурсы управления: Основы управления персоналом. / Д.М . Иванцевич, А.А. Лобанов. - М .: Дело, 2014. - 300 с.
11. Кибанова А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанова. – М.: Инфра –М.: 2013. – 633 с.
12. Клейнер Г.Б. Стратегическое планирование и развитие предприятий. / Г.Б. Клейнер. – М.: ЦЭМИ РАН, 2015. – 136 с.

13. Ковалёва В.В. Финансы: учебник. / В.В. Ковалева. – Издание 2-е, переработанное и дополненное. – М.: ООО «ТК Велби», 2016. – 512 с.
14. Ковалева Н.Н., Дворецкая Ю.А., Мельгуй А.Э., Кузнецова О.Н., Катков Ю.Н., Дедова О.В., Ермакова Л.В. Современные векторы развития финансово - учетной системы экономического субъекта. - Брянск.: 2016 - 145с.
15. Кондраков Н.П. Бухгалтерский учёт: Учебное пособие./ Н.П. Кондраков. - М.: ИНФРА-М.: 2013.-637 с.
16. Косаренко Н.Н. Управление персоналом организации. Учебник. / Н.Н. Косаренко, Н.Л. Маренков. – М.: НИБ, 2012. - 384 с.
17. Коноваленко И. В. Управление персоналом в условиях общеэкономического кризиса // Политическая лингвистика . 2014. №3. С.112-119
18. Одегов Ю. Г. Эффективность системы управления персоналом (социально-экономический аспект): Учебное пособие. / Ю.Г. Одегов, Н.К. Маусов, М.Н. Кулапов. - М.: Изд-во Рос. экон. акад., 2013. -220с.
19. Одегов Ю. Г. Аудит и контроллинг персонала: Учебное пособие. / Ю.Г. Одегов, Т.В.Никонова. - УМО. - М.: Экзамен, 2017. –239 с.
20. Подъячев К. В. Антикризисное регулирование работы персонала // Управление персоналом . 2013. №4. С. 82-88
21. Попов И. Е. Особенности управления персоналом в условиях экономического кризиса // Вестник ЮУрГУ. Серия: Право. 2015. №1. С.47-53
22. Разина Т. В. Управление персоналом как инструмент повышения социальной эффективности работы организации// Вестник ВолГУ. 2014. №2. С. 32-39
23. Ружанская Л.С., Яшин А.А., Теория организации: учебное пособие.Е.:2015.-202с.

24. Стародубова В.И. Управление персоналом организации: Учебник для вузов / В.И. Стародубова – М.: ГЭОТАР-МЕДИА, 2014. – 510 с.
25. Фёдорова Н.В., Минченкова О.Ю. Управление персоналом: учебник, Москва : КНОРУС, 2013. – 432 с.
26. Федина У. И. Управление персоналом. - М.: Дело, 2014. – 318 с.
27. Шапиро Н.А. Мотивация и стимулирование персонала / Н.А. Шапиро - М.: ГроссМедиа, 2016. - 224 с.
28. Яковлева В. Н. Управление трудовыми ресурсами. - М.: Экономика, 2013. – 426 с.
29. Цели обучения персонала: как связать их со стратегией развития компании.// URL<http://www.hr-director.ru/article/63780-qqq-15-m6-tseli-obucheniya-personala?ustp=W>, (дата обращения: 15.04.2017)
30. Материалы энциклопедии менеджмента - <http://www.pragmatist.ru> Управление персоналом строительной фирмы. Коптева Ю.И., Лызь Н.П. URL: <https://www.scienceforum.ru/2016/pdf/18913.pdf>(дата обращения: 15.04.2017).
31. Система управления персоналом организации// URL<http://bmanager.ru.organizacii.html> (дата обращения 20.04.2017)
32. Повышение квалификации в процессе управления персоналом "Управление персоналом", //URL<http://hr-portal.ru/article/povyshenie-kvalifikacii-v-processe-upravleniya-personalom> (дата обращения 20.04.2017)
33. Trong Tuan L. Underneath Organizational Health and Knowledge Sharing. Journal of Organizational Change Management, 2013, vol. 26, no. 1, pp. 139–168.
34. Van De Voorde K., Beijer S. The Role of Employee HR Attributions in the Relationship between HighPerformance Work Systems and Employee Outcomes. Human Resource Management Journal, 2015, vol. 25, no. 1, pp. 62–78
35. Wickramasinghe V., Liyanage S. Effects of High Performance Work Practices on Job Performance in Project-Based Organizations. Project Management Journal, 2013, ol. 44, no. 3, pp. 64–77.

36. Wright P. M., Guest D., Paauwe J. Off the Mark: Response to Kaufman's Evolution of Strategic HRM. *Human Resource Management*, 2015, vol. 54, no. 3, pp. 409–415.

37. Zhao M., Tan J., Park S. H. From Voids to Sophistication: Institutional Environment and MNC CSR Crisis in Emerging Markets. *Journal of Business Ethics*, 2014, vol. 122, no. 4, pp. 655–674.

38. Bordunos A. K., Kosheleva S. V. Evolution of Strategic Human Resource Management through the Lens of High Performance Work System. *Vestnik SPbSU. Series 8. Management*, 2016, issue 3, pp. 30–53.

39. ResearchRethinkReact. Исследовательский холдинг Ромир// URL: <http://romir.ru> (дата обращения: 12.05.2017)

Анкета кандидата в ООО ЧОО «Вихрь»

Фамилия	
Имя	
Отчество	
Адрес проживания	
Телефоны (домашний, мобильный)	
Желаемая должность (охранник, охранник-контролёр, охранник-водитель, личный охранник)	
Предпочитаемый график работы (сутки трое, сутки двое, день, ночь, ночь выходные/пятница, суббота)	
Предпочитаемое место работы Касается кандидатов на должность охранников (охрана офиса, охрана ресторана, охрана клуба)	
2. Дата рождения	
3. Гражданство	
4. Образование, когда и какие учебные заведения окончили. Специальность по диплому Квалификация по диплому	
5. Школа охранников, город и дата окончания	
6. УЛЧО серия и номер, дата выдачи, кем выдано	
7. Квалификация серия и номер, дата выдачи, кем выдано	
8. Рост	
9. Вес	
10. Спортивные достижения	
11. Отношение к воинской обязанности	
12. Имеется ли опыт работы в частных охранных предприятиях	
13. Трудовая деятельность	