

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 бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки, специальности)

Управление человеческими ресурсами

(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка стратегии управления персоналом организации (на примере ООО «Автограф»)

Студент

Г.А. Левин

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент О.М. Сярдова

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

Тольятти 2020

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Г.А. Левин

Тема работы: Разработка стратегии управления персоналом организации (на примере ООО «Автограф»)

Научный руководитель: канд. экон. наук, доцент О.М. Сярдова

Цель исследования - обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями.

Объект исследования – деятельность по управлению персоналом ООО «Автограф».

Предмет исследования – стратегия управления персоналом предприятия.

Методы исследования – классификации, группировки, факторный анализ, прогнозирование, статистическая обработка результатов.

Краткие выводы по бакалаврской работе:

На основе проведенной оценки стратегии управления персоналом предприятия определены следующие недостатки:

- низкая эффективность системы оценки и аттестации персонала;
- несовершенство программы адаптации. Программа не учитывает совершенствования процесса адаптации для новых сотрудников;
- значительная часть специалистов не довольна системой мотивации и стимулирования.

Эффективная стратегия управления персоналом на предприятии является основным фактором успешной трудовой деятельности его работников, без которой весь комплекс мероприятий по работе с персоналом не будет результативным.

Значит, стратегия управления персоналом ООО «Автограф» требует кардинального изменения, в частности, необходимо разработать комплекс мероприятий по совершенствованию стратегии управления персоналом, т.к. отсутствуют следующие направления в стратегии управления персоналом не хватает на предприятии: система оценки и аттестации персонала, программа адаптации и система мотивации персонала.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 33 источников. Общий объем работы, без приложений, 67 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 28, рисунков – 13.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы создания стратегии управления персоналом.....	7
1.1 Сущность и принципы стратегии управления персоналом.....	7
1.2 Критерии и факторы развития человеческих ресурсов в области стратегии управления персоналом	18
2 Анализ стратегии управления персоналом ООО «Автограф»	22
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Автограф» ..	22
2.2 Оценка стратегии управления персоналом	32
3 Совершенствование стратегии управления персоналом ООО «Автограф»	47
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию стратегии управления персоналом	47
3.2 Экономические и социальные результаты предлагаемых мер по развитию стратегии управления персоналом.....	52
Заключение	62
Список используемой литературы и используемых источников.....	65

Введение

Для специалистов в области управления персоналом очевидны произошедшие за последние десятилетия изменения как рынка труда, так и рабочей силы. Сегодня трудовые ресурсы представлены людьми образованными, гибкими, мобильными, предприимчивыми, коммуникабельными и заинтересованными в участии принятия решений непосредственно на своих рабочих местах.

Наибольшие затруднения вызывают аспекты именно стратегического управления трудовыми ресурсами, так как именно стратегия развития управления персоналом в организации является элементом кадровой политики, что в свою очередь показывает большие требования к управлению организацией в целом. В свете данных факторов, возникает необходимость в разработке стратегии управления персоналом в организациях, способствующих их развитию и обеспечению конкурентоспособности, как на отечественном, так и мировых рынках.

Актуальность темы предопределена тем, что стратегия развития управления персоналом определяется как важный элемент кадровой политики всего предприятия, что может сыграть важную стратегическую роль в конкурентной борьбе организации.

В этой связи особую актуальность для организаций приобретает управление персоналом, организованное таким образом, чтобы с минимально возможными затратами обеспечить эффективность ее стратегического развития, как элемента кадровой политики.

Степень научной разработанности темы исследования состоит в изучении трудов классиков отечественных и зарубежных авторов в области стратегического управления персоналом, где показана наличие спорности исследуемых вопросов, требующих комплексного и глубокого исследования. В настоящее время исследованию проблем стратегического управления

персоналом уделяют внимание многие авторы: Анцупов А.Я., Балашов А. И., Веснин В.Р., Герчиков В.И., Дресвянников В.А., Кибанов А. Я., Ивановская Л.

В., Михайлина Г.И., Одегов Ю. Г., Оксина К. Э., Розина Е. В., Тараненко О.Н. и другие. Хотя в целом единый подход в понимании как управлять персоналом, как реорганизовывать, что изменять отсутствует.

В последнее время отношение специалистов и менеджеров по работе с персоналом сильно изменилось, так как происходит интернационализация деятельности предприятий. Возникновение новых условий на рынке труда. Изменений в правилах трудовых отношений, изменений в законодательстве, смене социальных ценностей и производственной этики, усложнений видов выполняемых работ, установление высоких требований к квалификации и опыта работы персонала.

На сегодня при работе с кадрами является предпринимательско-рыночный подход и в его основе лежит кадровая политика предприятия в виде кадровых, экономических и экологических установок. При этом возникает необходимость превратить управление персоналом в систему на основе стратегии развития управления персоналом, в котором будут различные меры работы с персоналом.

Развитие стратегии управления персоналом может быть представлена как программа кадрового обеспечения предприятия и как социальная политика предприятия.

Цель выпускной квалификационной работы состоит в исследовании стратегии управления персоналом предприятия ООО «Автограф» и разработке мероприятий по ее развитию.

Реализация поставленной цели обусловила решение следующих взаимосвязанных задач:

- рассмотреть сущность и принципы стратегии управления персоналом;
- изучить критерии и факторы человеческих ресурсов в области управления персоналом;

- дать сравнительную оценку стратегии управления персоналом в России и за рубежом;
- оценить действующую систему управления персоналом на предприятии ООО «Автограф»;
- дать рекомендации по созданию стратегии управления персоналом на предприятии ООО «Автограф»;
- рассчитать эффективность предложенных мероприятий.

Объектом исследования является деятельность по управлению персоналом ООО «Автограф». Предметом исследования является стратегия управления персоналом предприятия.

Теоретической основой исследования послужили фундаментальные положения управления персоналом; менеджмента; управления человеческими ресурсами, представленные в трудах современных авторов.

Практическая значимость состоит в том, что полученные теоретические и научно-методические результаты доведены до уровня конкретных разработок и рекомендаций в области управления персоналом на предприятиях.

Объем и структура работы состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложения.

1 Теоретические основы создания стратегии управления персоналом

1.1 Сущность и принципы стратегии управления персоналом

Стратегия управления персоналом является набором долгосрочных целей и задач, которые основаны на принятой кадровой политике в пропорциональном соотношении с принципами и правилами, лежащими в основе развития стратегии управления персоналом [34, с. 128].

Развитие стратегии управления персоналом основывается на всей общей стратегии предприятия, учитывает потребности бизнеса на долгосрочную перспективу. Возможно, посредством интеграции всех направлений и подсистем работы персонала между собой и руководством.

Основными направлениями стратегии развития управления персоналом являются [2, с. 167]:

- организационная структура и организационное проектирование;
- кадровый учет организации и кадровые документы;
- рекрутинг, т.е. подбор персонала;
- приспособление или адаптация персонала к новым условиям работы;
- контроль на испытательном сроке;
- развитие и аттестация персонала;
- внутрифирменные коммуникации;
- построение системы обучения персонала организации;
- управление мотивацией, вознаграждением, компенсацией, льготами;
- развитие корпоративной и организационной культуры.

Конкретная стратегия развития управления персоналом будет зависеть от множества факторов, к ним можно отнести следующие: общий тип стратегии развития организации, цель и миссия организации, стадии развития

организации, философия менеджмента организации, организационная культура и многие другие. Факторы даже географического расположения организации так же играют немалую важную роль.

Так, например, на стадии зарождения фирмы и при разработке стратегии управления персоналом акцент должен быть сделан на привлечение профессиональных и высокомотивированных сотрудников и конкурентную оплату труда. При спаде акценты в разработке стратегии управления персоналом смещаются в сторону сокращения штатов и ограничению затрат на оплату труда. Производительность труда напрямую зависит от уровня мотивированности работников к труду и типа данной мотивации.

Эффективная эмоциональная мотивация подразумевает работу на уровне внутренне разделяемых субъективных смыслов, коррелирующих с компонентами организационной культуры. Основное звено мотивации – результат взаимодействия организационной культуры и мотивируемой стороны. Это звено игнорируется многими управленцами и исследователями. Поскольку не имеет прямого взаимодействия. Если сотрудник не является ее «носителем» или не разделяет организационных ценностей, эмоциональная мотивация может смещаться в сторону его личных интересов, однако тогда теряется суть мотива к деятельности в рамках общих целей организации. Построение грамотной, бизнес-ориентированной стратегии развития управления персоналом позволяет решить многие текущие задачи бизнеса, как на оперативный период времени. Так и в плане долгосрочного развития организации.

Развитие стратегии управления персоналом может включать в себя определенное количество этапов [35, с. 114]:

- оценка общих целей организации и развитие их на основе общей стратегии организации;

- выбор направления развития системы управления персоналом и определение главных направлений работы по ее реализации;
- определение ресурсов для выбранной стратегии;
- анализ и контроль реализации заданной стратегии и внесение корректировок.

На рисунке 1 представлена схема системы управления персоналом в срезе организационной деятельности среднестатистической организации.



Рисунок 1 – Схема системы управления персоналом [3, с. 109]

Можно выделить несколько целей стратегического управления персоналом, так как любая кадровая политика направлена на это [21, с. 199]:

- обеспечение организацию (предприятие, фирму, компанию, государственное учреждение) кадрами с учетом схемы развития;

- регулирование оплаты труда для подбора персонала и его удержания (мотивационные аспекты);
- проведение тренингов с руководящим составом, направленных на поиск личностных качеств потенциальных работников;
- разработка программ обучения без отрыва от производство (наставничество, прослушивание лекций);
- эффективные коммуникации для создания комфортной среды для персонала;
- применение социальной адаптации в первые три месяца работы.

На рисунке 2 представлены основные этапы разработки стратегических управленческих решений в области управления персоналом.

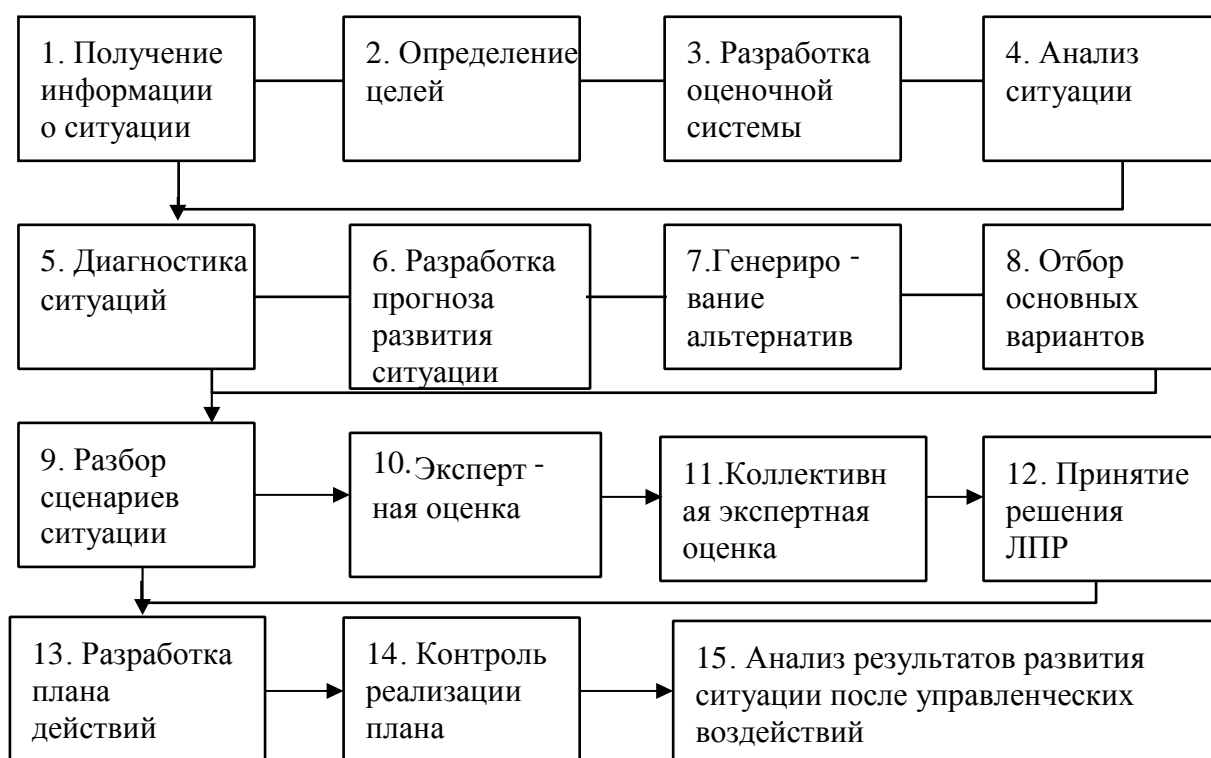


Рисунок 2 – Основные этапы разработки стратегических управленческих решений в области управления персоналом [26, с. 104]

Для развития стратегии управления персоналом в организации особенно важно, чтобы запланированные мероприятия выполнялись по плану и поддерживались персоналом данной организации. Получить положительный эффект нужно и можно применяя ряд условий: распределение или делегирование полномочий, обозначенный круг обязанностей, адаптация к изменяющимся условиям на рынке труда, четкая организация работы персонала, справедливая система мотивации, разделение горизонтальных и вертикальных коммуникаций, а так же их развитие, обсуждение насущных и долгосрочных планов в принятии управленческих и производственных решений.

Сущность и принципы стратегии управления персоналом проявляются на любом предприятии по-разному. Это зависит от многих факторов и аспектов: географического расположения, численности предприятия, размеров организации, начислению налогов, прибыли и расходов, образования и непосредственно деятельности этого предприятия [33, с. 115].

Так как именно человеческие ресурсы организации влияют на его прибыль, качество производимых товаров и услуг, стабильность, сопротивляемость внешним воздействиям, гибкость и адаптивность в условиях нестабильности, подверженности изменениям, повышению конечных результатов и достижение поставленной цели организации.

Соответственно, актуальным принципом современного менеджмента стало повышенное внимание к кадровому ресурсу организации, а также росту инвестиций в его развитие. Показателем эффективности успешных организаций и компаний, стало умение освоить и применить методический инструментарий для работы с кадрами, удержать баланс между технократическим и гуманистическим подходами.

Непосредственно, сами технологии управления персоналом представляют совокупность методов и способов воздействия на персонал организации в процессе его принятия на работу, дальнейшего развития с целью получения высоких конечных результатов трудовой деятельности.

В настоящее время отличительными особенностями управления персоналом является интегрированность в стратегию организации и вовлеченность всех уровней управления в формирование человеческих ресурсов организации.

Таким образом, развитие стратегии управления персоналом является одним из главных факторов деятельности предприятия, которая в свою очередь повысит конкурентоспособность и доходы предприятия.

Стратегия развития управления персоналом осуществляется непосредственно через кадровую политику организации. Разработанная стратегия управления персоналом помогает предприятию или организации стать больше конкурентоспособной. Все это закрепляется регламентирующими документами. Определение кадровой политики можно рассматривать как стратегию управления персоналом с высоким уровнем менеджмента. Кадровый менеджмент в организациях, обладающих стратегией управления персоналом, играет одну из ключевых ролей и вносит в работу организации позитивный характер [4, с. 153].

В целом такой подход позволяет наладить взаимоотношения с потенциальными клиентами и, следовательно, увеличить прибыль и репутацию, что благоприятно скажется на развитии самой компании и на материальном положении ее сотрудников. Функцию мотивирования в управлении персоналом можно рассматривать, как фактор мобилизации ресурсов персонала даже в трудных ситуациях.

Главной задачей кадровой политики в организации в области управления персоналом являются: прием на работу, увольнение работников, перевод на освободившиеся или вновь созданные должности, направлять на обучение, мотивировать персонал, обеспечивать социальную защиту, поддерживать персонал, не только экономическими формами, но и моральными. Система осознанных и сформулированных норм и правил

является кадровой политикой, в свою очередь приводящая человеческий ресурс с долговременной стратегией организации. Все это является конкретными правилами и процедурами, в процессе непосредственных взаимоотношений между персоналом и руководством. Главным спектром кадровой политики являются человеческие ресурсы, проходят они через призму стратегии развития персоналом организации [32, с. 132].

Соответственно, кадровая политика представляет в концептуальных подходах управление человеческими ресурсами, которые обеспечивают процессы образования, социальное развитие, управление занятостью, управление рабочими местами, управление первичным распределением, переподготовкой, трудоустройством, управление трудом, управление кадровой работой, снижением текучести кадров, повышением профессиональной подготовки, вознаграждением и мотивированием сотрудников, как материально, так и нематериально, эффективно использовать ресурсы, обучение новых сотрудников, в том числе и практикантов, быть увязанной со стратегией организации и так далее.

Определение кадровой политики – это направление работы с сотрудниками, которое выражено в совокупности методов, правил, норм и принципов, применяемых компанией.

Не всегда кадровая политика отражается документально в организации. Однако, она существует у каждого работодателя и начинается с непосредственного управления людьми, а также определения нужного и наиболее успешного направления.

Предпринимаемые действия в работе с персоналом имеют непосредственную связь со стратегией организации, поэтому при разработке мероприятий необходимо учитывать поставленные перед организацией цели и задачи [7, с. 322]. К таким действиям относится отбор и обучение кадров, их аттестация и продвижение, составления штатного расписания. Главное в

аттестации – комплексная оценка на основе системы показателей и индикаторов деятельности служащих, включая оценку профессиональных, деловых, личностных качеств работника и результатов его труда [35, с. 25].

В узком смысле кадровая политика включает в себе совокупность правил и ограничений при работе с кадрами, реализация которых направлена на регулирования отношений между всеми сотрудниками организации.

Первостепенной целью кадровой политики является обеспечение организации сотрудниками необходимого количества и качества.

Ранее уже было оговорено, что работа с персоналом имеет непосредственную связь со стратегией организации, с ее целями и задачами, поэтому можно выделить следующие принципы кадровой политики: дифференцированный подход (применения специфических методов при работе с конкретной категорией персонала), единство и прозрачность (осведомление сотрудников и действующих правилах), целостность и системность (взаимосвязанность процессов системы управления), соблюдение действующего законодательства (законность применяемых методов и правил), активность и гибкость (учет внешней и внутренней среды организации) [2, с. 99].

При проведении рациональной политики руководитель предприятия имеет качественную систему диагностики и обоснованный прогноз развития ситуации, как в среднесрочной, так и долгосрочной перспективе. В программе развития предприятия содержится прогноз потребности в кадрах на любой срок. При рациональной политике предприятие имеет долгосрочную программу кадрового развития с вариантами реализации в зависимости от ситуации.

План работы с кадрами строится на основе интуиции руководителя. Получается, что руководство пользуется эмоциональным и мало аргументированным подходом, который часто оказывается правильным в конкретной ситуации. Проблемы при осуществлении авантюристической кадровой политики возникают из-за того, что воздействуют

макроэкономические факторы, на которые руководитель предприятия не может повлиять (к примеру, при глобальном экономическом кризисе).

В зависимости от того, ориентируется предприятие на свои или на внешние кадры, какая степень открытости относительно внешней среды при формировании кадровой политики выделяется открытая и закрытая кадровая политика [7, с. 105].

При открытой кадровой политике предприятие при поиске кадров использует внешние источники, которые имеются на рынке труда.

Любой человек работник может устроиться на работу на предприятие на любую должность, если он имеет соответствующую квалификацию, даже если у него нет опыта работы на предприятиях в этой отрасли. К предприятиям, которые реализуют открытую кадровую политику, относится большинство современных российских предприятий, которые занимаются консалтингом, телекоммуникационными проектами. Нередко на работу берут студентов, которые получают не только теоретические, но и практические знания. Открытую кадровую политику применяют в организациях, которые ориентированы на стремительное завоевание рынка и быстрый рост [10, с. 147].

При закрытой кадровой политике предприятие не ищет новый персонал во внешних источниках, а переводит сотрудников с низшего должностного уровня на более высокий уровень. Закрытую кадровую политику обычно проводят предприятия, которые ориентированы на то, чтобы создать определенную корпоративную атмосферу, сформировать особый дух причастности каждого работника к достижению целей предприятия. При закрытой кадровой политике приоритет в вопросах мотивации и стимулирования, как правило, отдается мотивации [16, с. 142].

При анализе стратегии управления персоналом и кадровой политики предприятий в современных условиях можно представить место кадровой политики в политике предприятия и стратегии развития в целом.

На рисунке 3 представлено место стратегии управления персоналом в политике предприятия в целом. Соответственно, в данном рисунке представлен анализ кадровой политики в современных условиях. Какие-то факторы представленные актуальны для любой организации, какие-то факторы (особенно для маленьких организаций по численности) не особенно.



Рисунок 3 – Место стратегии управления персоналом в политике предприятия в целом [5, с. 113]

Существует несколько принципов управления персоналом на предприятиях в современных условиях хозяйствования, подходящие ко всем организациям: готовность к сотрудничеству, командная работа, демократичность, коллективизм, соблюдение равенства, справедливость.

В таблице 1 представлена характеристика важнейших принципов отдельных направлений стратегии управления персоналом предприятия.

Таблица 1 – Характеристика важнейших принципов отдельных направлений стратегии управления персоналом предприятия [16, с. 128]

Направление	Принципы	Характеристика
Управление персоналом организации	Индивидуальные результаты и организационные цели	Компромиссы с администрацией и сотрудниками
Наем, подбор и организационная расстановка персонала	Принципы соответствия и профессиональной компетенции	Соответствие возложенной работы с уровнем знаний и успеваемостью
Подготовка резервного состава на руководящие должности	Принципы конкурсности, индивидуальной подготовки, соответствия предлагаемой должности	Конкурсный отбор на должности, кадровый резерв
Аттестация и оценка персонала организации	Принципы квалификации, осуществления заданий, показателей оценки.	Критерии оценок, знаний
Развитие персонала организации	Принципы повышения квалификации, самовыражения. саморазвития	Регулярное повторение должностных инструкций, самостоятельность, самоконтроль, способность к саморазвитию
Мотивация и стимулирование персонала организации, заработная плата, иные вознаграждения материального и нематериального характера	Принципы соответствия вознаграждений, соответствия оплаты труда проделанной работе, планомерного сочетания стимулов и санкций, принципы материальной и нематериальной мотивации персонала организации	Эффективность в оплате труда персонала и работников организации. Четкость инструкций по задачам, конкретность их описания, обязанностей и показателей. Побудительные факторы для персонала и работников организации.

Таким образом, стратегия управления персоналом является набором долгосрочных целей и задач, которые основаны на принятой кадровой политике в пропорциональном соотношении с принципами и правилами, лежащими в основе развития стратегии управления персоналом. Развитие стратегии управления персоналом основывается на всей общей стратегии предприятия, учитывает потребности бизнеса на долгосрочную перспективу. Возможно, посредством интеграции всех направлений и подсистем работы персонала между собой и руководством.

1.2 Критерии и факторы развития человеческих ресурсов в области стратегии управления персоналом

Персонал является главным фактором конкурентоспособности организации. Это совокупность различных групп по профессионально-квалификационному составу, а также списочный состав занятых в организации работников и входящие в ее списочный состав. В списочный состав включаются все сотрудники, которые приняты на работу и связаны с ней как с основной и неосновной его деятельностью [30, с. 98].

В таблице 2 представлены стадии развития человеческих ресурсов в организации.

Проблемными аспектами управления формирование человеческих ресурсов является прогнозирование и потребности в работниках, это один из аспектов от чего уходят организации и забывают про него.

Второй аспект — это анализ спроса и предложения на рынке труда, а также привлечение кадров, происходит это может благодаря каким-то мерам материального воздействия и финансового благополучия работая на этом предприятии. Суть данной проблемы в том. Что, к сожалению, из-за нехватки

рабочих мест люди немного приукрашают свою трудовую деятельность [29, с. 87].

Следующим аспектом является повышение качества деятельности работников и рост уровня жизни работников, развитие инициативности и новаторства. Это так же является большой проблемой в управлении человеческими ресурсами, так как никто не хочет брать на себя ответственность и работу.

Таблица 2 – Стадии развития человеческих ресурсов в организации [13, с. 21]

Стадии развития предприятия	Основные характеристики предприятия (фирмы, компании, организации)	Основные характеристики человеческих ресурсов
Создание предприятия	Отличия в виде предпринимательства и управления собственником	Ведение личных дел, наем, увольнение, заработная плата, управление кадровым делопроизводством
Функциональный рост	Техническая специализация, производственные линии, формализованная организационная структура	Нахождение и поиск новых работников, тренинг для подготовки специалистов, корпоративная культура
Контролируемый рост	Профессиональное управление ресурсами, усиление конкуренции, контроль за инвестициями, дифференциация и т.д.	Рост профессионализма, кадровая интеграция, большая информатизация кадровой работы, повышение статуса управляющего человеческими ресурсами
Функциональная интеграция	Диверсификация; децентрализация; структура организации строится вокруг продуктов и центров прибыли	Управление человеческими ресурсами ориентировано на интеграцию различных функций
Стратегическая интеграция	Групповая культура и интеграция, гибкость и адаптация к изменениям, стратегическое планирование, функциональность менеджеров по управлению человеческими ресурсами	Управление человеческими ресурсами построено вокруг стратегии предприятия, системный анализ и оценка внешней среды персонала, акцент эффективности, долгосрочное планирование, активная роль персонала в деятельности организации

На сегодняшний день область деятельности управления человеческими ресурсами требует следующие параметры: минимум квалификационных требований (если это не существенная работа) – существенным; реальным уровнем необходимым предприятию для работы – желательным; перечень недостатков неприемлемых на работе – противопоказанным.

С помощью анализа и спроса на человеческие ресурсы любая организация должна рассчитать количество людей, в котором нуждается, уровень их квалификации, расстановку кадров. На предприятии должна быть согласованная кадровая политика по управлению человеческими ресурсами. Эффективный отбор начинается с характеристики работы, и только после их определения можно вести речь о конкретном работнике, который может занять определенную должность. Наиболее распространенный метод — это анализ издержек человеческих ресурсов на предприятии, их поиск, привлечение, адаптация и социализация [32, с. 141].

На рисунке 4 представлена структура основных элементов, формирующих стратегию управления человечески ресурсами в организации.



Рисунок 4 – Структура основных элементов, формирующих стратегию управления человечески ресурсами в организации [6, с. 128]

Соответственно, область управления человеческими ресурсами недостаточно изучена, особо не хватка знаний идет в региональных организациях, это связано с отсутствием предложений на рынке труда.

Оценка управления человеческими ресурсами достаточно сильно влияет на эффективное функционирование и развитие всей системы управления предприятием, где основная цель управления человеческими ресурсами на предприятии.

В результате можно предложить следующие выводы: проблемными аспектами в деятельности в области управления человеческими ресурсами являются те, которые снижают эффективность управления персоналом в виде неэффективного использования инструментов текущей оценки персонала.

Главную роль в стратегическом управлении персоналом играют кадровые службы и по своим функциям, и по уровню профессиональной подготовки и компетенции сотрудников. Эти два фактора подходят в стратегическое развитие управления персоналом не только для американской и японской деятельности в области управления персоналом, но и для России, так как в достаточной степени имеет положительные примеры и демонстрируют качественное отличие от ранее существовавших.

Таким образом, следует отметить, что на сегодняшний день особо острой проблемой является создание на предприятиях отделов по управлению человеческими ресурсами, которые отвечают требованиям современного менеджмента, собственных эффективных систем обучения, переподготовке и повышению квалификации персонала.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать следующие выводы, что стратегия управления персоналом становится стратегической задачей и состоит в подборе нужного и высококвалифицированного персонала, его профессиональном обучении, оценки деятельности каждого сотрудника с точки зрения целей организации.

2 Анализ стратегии управления персоналом ООО «Автограф»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Автограф»

ООО «Автограф» зарегистрирована 29 ноября 2010 г. регистратором Инспекция федеральной налоговой службы по Красноглинскому району г. Самары. Юридический адрес ООО «Автограф» - 445043, Самарская область, город Тольятти, Коммунальная улица, 40-12. Руководитель организации: генеральный директор Резаева Вера Александровна.

Основным видом деятельности является «Торговля оптовая лакокрасочными материалами»

Филиал ООО «Автограф» г. Тольятти работает с 2007 года. За это время компания заняла лидирующее положение на рынке материалов и оборудования для профессионального авторемонта и профильных производственных предприятий. Успех ООО «Автограф» г. Тольятти определен: профессионализмом сотрудников компании, широким ассортиментом товаров высшего качества, выгодными условиями партнерства.

Компания ООО «Автограф» является техническим консультантом и поставщиком материалов, инструментов и оборудования на предприятия и СТО городов Тольятти, Сызрань, Ульяновск, Димитровград, Жигулёвск, Пенза:

- 1) поставляет материалы для 70 производственных предприятий;
- 2) снабжает материалами и оборудованием кузовные цеха 74 СТО;
- 3) ассортимент товаров представлен в 7 специализированных розничных магазинах;
- 4) сотрудничаем с 5 оптовыми компаниями Самарской области.

ООО «Автограф» предлагает широкий выбор инструментов и расходных материалов для кузовного ремонта, оборудования для автосервисов и гаражного ремонта. У нас Вы найдете профессиональную продукцию, как для небольших станций техобслуживания, так и для предприятий различных

отраслей промышленности. Технический центр ООО «Автограф» оборудован лабораторией компьютерного цветоподбора MaxMeuer. Автоэмали MaxMeuer обладают высокой укрывистостью и позволяют получать качественное покрытие при минимальном числе слоёв, что обеспечивает существенную экономию материалов и времени необходимого для работы с ними.

В лаборатории цветоподбора ООО «Автограф» можно не только сделать подбор цвета и рассчитать необходимый объём краски, но и получить полную консультацию по проведению работ по окраске и подготовке поверхности автомобиля. Помимо услуг по цветоподбору в техническом центре ООО «Автограф» проводится двухнедельный курс по специальности технолог-колорист, включающий в себя теоретическую базу и практическое обучение.

Организационная структура ООО «Автограф» является линейно-функциональной (рисунок 5).

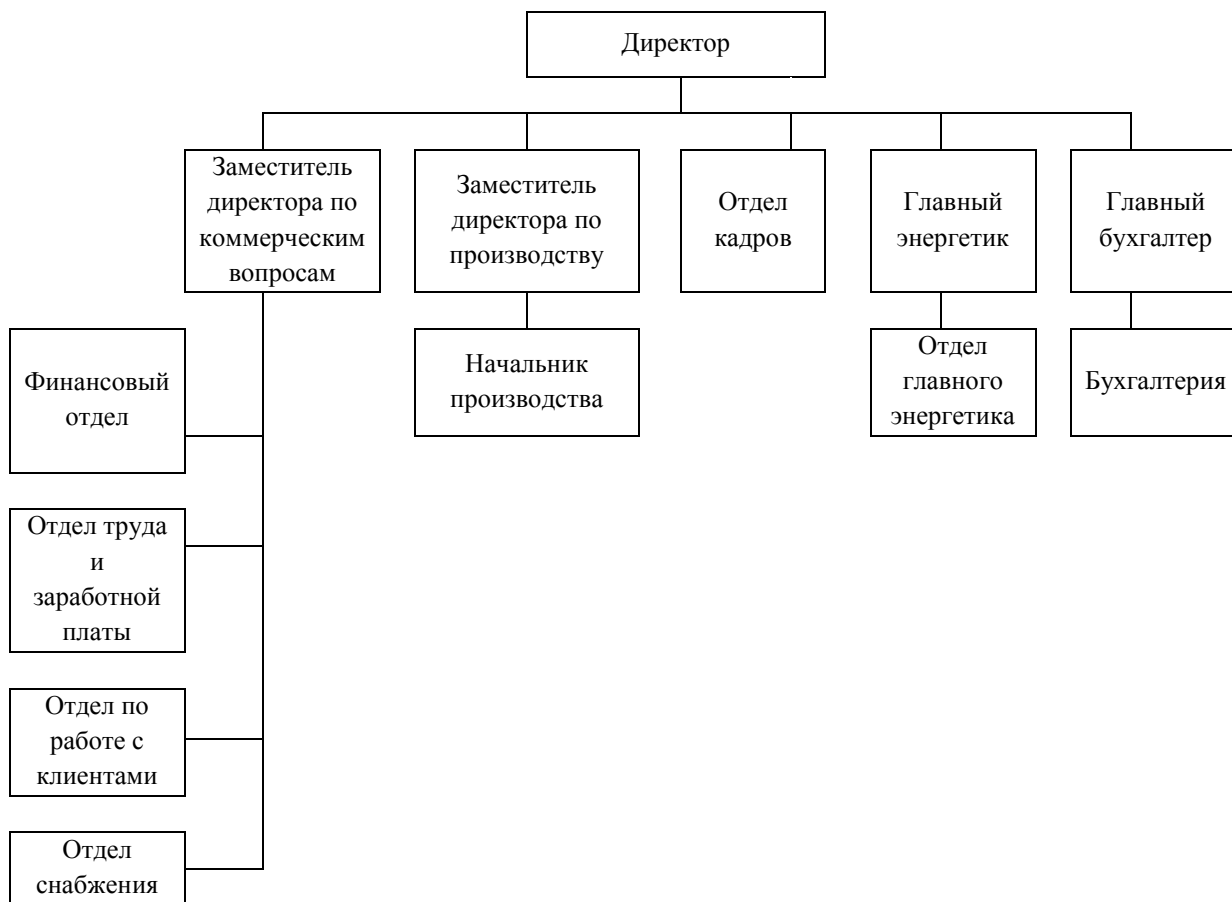


Рисунок 5 - Организационная структура управления ООО «Автограф»

Далее рассмотрим основные показатели работы ООО «Автограф» в таблице 3.

За анализируемый период в организации отмечается снижение объемов реализации продукции, при этом в 2018 год он сократился в сравнении с 2017 годом на 3151 тыс. руб. или 2,2%, а в 2019 году в сравнении с 2018 годом данный показатель вырос на 1772 тыс. руб. или 1,26%.

Себестоимость продаж возросла в 2018 году в сравнении с 2017 годом на 1321 тыс. руб. или 1,75%, а в 2019 году против 2018 года ее рост составил 3284 тыс. руб. или 4,26%.

Валовая прибыль за 2019 г. уменьшилась на 5056 тыс. руб., темп роста составил 91,99 %, что явилось результатом того, что руководство ужесточило контроль над управленческими и коммерческими расходами

За счет снижения коммерческих расходов удалось повысить прибыль до налогообложения на 4519 тыс.руб.. В совокупности увеличение чистой прибыли составило за 2019 г. 3284 тыс.руб., темп роста составил 104,26%.

В 2019 году организацией были приобретены новое оборудование, что привело к росту стоимости основных фондов в сравнении с 2018 годом на 629 тыс. руб. или 2,56%.

Как положительный факт в деятельности ООО «Автограф» следует отметить снижение эффективности использования основных фондов предприятия, о чем свидетельствует снижение показателя фондоотдачи за 2017-2019 гг. на 0,69.

Среднесписочная численность сотрудников почти не изменяется, в 2017 году составляет 65 человек, в 2018 году – 68 человек, в 2019 году увеличилась на 3 чел. и стало 71 человек.

Таблица 3 – Анализ показателей о финансовых результатах ООО «Автограф» за 2017-2019 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение			
				2018-2017 гг.		2019-2018 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
Выручка, тыс.руб.	143273	140122	138350	-3151	-2,20	-1772	-1,26
Себестоимость продаж, тыс.руб.	75700	77021	80305	1321	1,75	3284	4,26
Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	67573	63101	58045	-4472	-6,62	-5056	-8,01
Управленческие расходы, тыс.руб.	7176	8099	8475	923	12,86	376	4,64
Коммерческие расходы, тыс. руб.	60153	56503	46552	-3650	-6,07	-9951	-17,61
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	244	-1501	3018	-1745	-715,16	4519	-301,07
Чистая прибыль, тыс. руб.	75700	77021	80305	1321	1,75	3284	4,26
Основные средства, тыс. руб.	23152	24533	25162	1381	5,96	629	2,56
Оборотные активы, тыс. руб.	33262	32526	33789	-736	-2,21	1263	3,88
Численность ППП, чел.	65	68	71	3	4,62	3	4,41
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	25396,8	27042,24	29036,16	1645,44	6,48	1993,92	7,37
Производительность труда работающего, тыс.руб.	2204,20	2060,62	1948,59	-143,58	-6,51	-112,03	-5,44
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	390,72	397,68	408,96	6,96	1,78	11,28	2,84
Фондоотдача	6,19	5,71	5,50	-0,48	-7,70	-0,21	-3,73
Оборачиваемость активов, раз	4,31	4,31	4,09	0,00	0,01	-0,21	-4,96
Рентабельность продаж, %	0,17	-1,07	2,18	-1,24	-729,00	3,25	-303,64
Рентабельность производства, %	0,17	-1,06	2,23	-1,23	-721,27	3,29	-310,41
Затраты на рубль выручки,	99,83	101,07	97,82	1,24	1,24	-3,25	-3,22

Таким образом, динамика основных технико-экономических показателей деятельности ООО «Автограф» за 2017-2019 гг. позволяет сделать вывод о снижении его эффективности. За последние три года наблюдается устойчивая тенденция снижения выручки.

В таблице 4 представлен анализ численности персонала по категориям работников.

Таблица 4 – Динамика и структуры численности по категориям работников ООО «Автограф», 2017-2019 гг.

Категории персонала	2017г.		2018 г.		2019 г.		Отклонение 2019 /2018 гг.	Темп роста, 2019 /2018 гг.
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %		
Руководители	5	7,6	5	7,3	8	11,2	3	160,0
Ведущие специалисты	25	38,4	26	38,2	28	39,4	2	107,6
Главные специалисты	29	44,6	31	45,5	32	45,0	1	103,2
Прочие	6	9,2	6	8,8	3	4,2	-3	50,0
Среднесписочная численность	65	100,00	68	100,00	71	100,00	3	104,4

По данной таблице 4 можно сделать вывод, что численность сотрудников в ООО «Автограф» в 2019 году по сравнению с 2018 года увеличилось на 3 человека.

Общее количество работников в 2019 году составляло 71 человек. Приведенные за 2017-2019 гг. данные о занимаемых должностях в ООО «Автограф» позволяет нам сделать вывод о том, что большинство сотрудников занимают главные специалисты за 2019 год, увеличилось на 1 человек и составило 32 сотрудника.

Так же высокий процент занимают ведущие специалисты – 39,4%, их в 2019 году увеличилось на 2 сотрудника или на 7,6%.

Далее рассмотрим квалификационную структуру персонала, потому что это является особо важным в кадровой политике, и эти критерии объединяют в

себя распределение по уровню квалификации, и индивидуально-личностные особенности, которые обеспечивают результативность и эффективность труда.

Половозрастную структуру персонала по полу представим в таблице 5.

Таблица 5 – Структура и динамика работников ООО «Автограф» по полу

Показатели	2017 г	Уд. вес	2018г	Уд. вес	2019 г	Уд. вес	Отклонение, 2019 к 2018	Темп роста
Женщины	16	24,0	16	23,0	16	22,0	0	100
Мужчины	49	76,0	52	77,0	55	78,0	3	114,2
Итого	65	100	68	100	71	100	3	104,4

Анализ таблицы 5 показал, что в ООО «Автограф» основную долю работников составляют мужчины, их в 2019 году составило 78 %, а женщин - 22 %. Это объясняется, прежде всего, тем, что это связано со спецификой работы в ООО «Автограф».

Структура сотрудников ООО «Автограф» не будет полностью исследована без анализа динамики и структуры по образовательному уровню. Структура и динамика работников ООО «Автограф» по уровню образования представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Структура и динамика работников ООО «Автограф» по уровню образования

По образованию	2017 г.	Уд. вес	2018 г.	Уд. вес	2019 г.	Уд. вес	Отклонен ие, 2019 к 2018	Темп роста
Среднее (полное) общее	2	3,0	2	2,9	2	2,8	0	100
Среднее специальное	5	7,6	7	10,2	8	11,2	1	114,2
Неоконченное высшее	15	34,8	14	20,5	15	21,1	1	107,1
Высшее	43	50,8	45	66,1	46	64,7	1	102,2
Итого	65	100	68	100	71	100	3	104,4

Проанализировав таблицу 6, можно отметить. Образовательный потенциал кадрового потенциала работников ООО «Автограф» высокий, что

обусловлен требованиями для данного учреждения. В ООО «Автограф» работает высококвалифицированные сотрудники с высшим образованием, в 2019 году их составило 46 человек. 15 человек в 2019 году обучаются в ВУЗ.

Структура работников по образованию представлена на рисунке 6.

Несмотря на то, что на момент исследования ситуация с уровнем образования выглядит лучшим образом, тем не менее, потенциал в ООО «Автограф» есть: некоторая часть сотрудников на данный момент времени повышает свой уровень образования без отрыва от работы (заочно учатся в институтах).

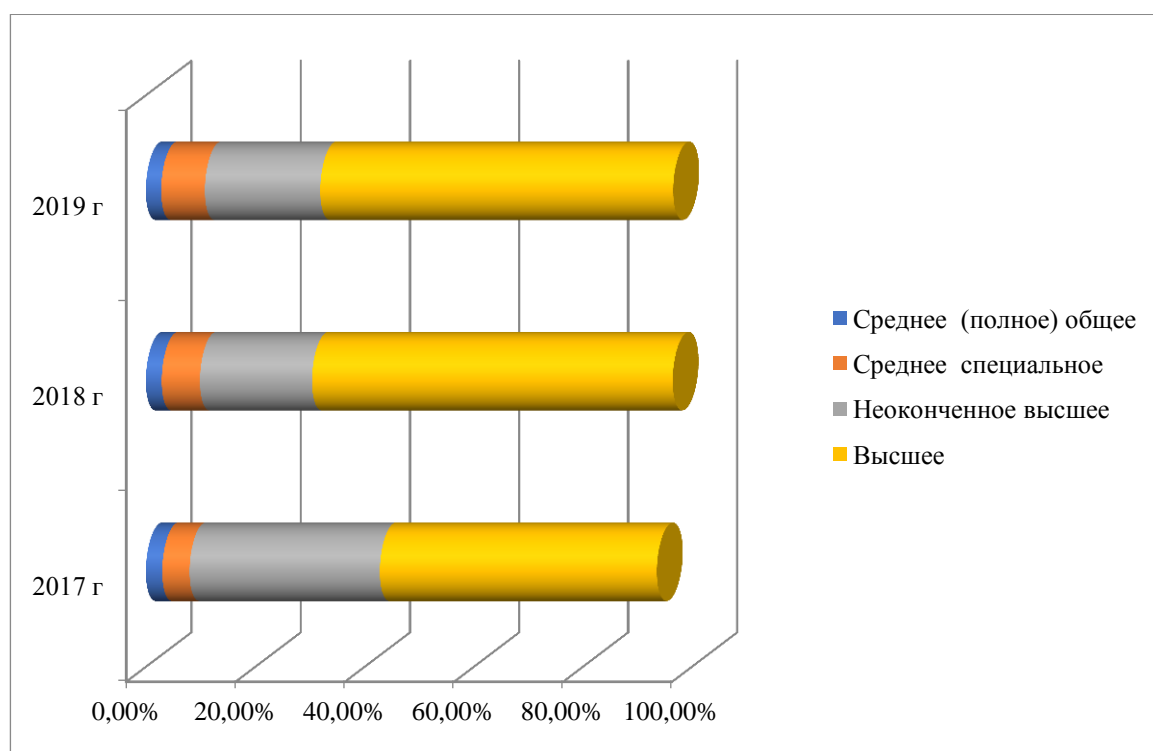


Рисунок 6 – Структура сотрудников по образованию, 2017-2019 гг.

Следующий анализ необходимо сделать по возрасту сотрудников, представлено в таблице 7.

Таблица 7 – Динамика и структура возрастного состава работников ООО «Автограф», 2017 -2019 гг.

Возрастной состав персонала	2017г	Уд. вес, %	2018г	Уд. вес, %	2019г	Уд. вес, %	Отклонение	Темп роста, %
21-30	4	6,1	6	8,8	5	7,0	-1	83,3
31-40	33	50,7	35	51,4	37	52,1	2	105,7
41-50	22	33,8	22	32,3	23	32,3	1	104,5
51-60	6	9,2	5	7,3	6	8,4	1	120,0
итого	65	100	68	100	71	100	3	104,4

Из таблицы 7 видно, что исследование возрастной структуры ООО «Автограф» позволяет нам сделать следующие выводы. Возрастной состав за 2017-2019 гг. практически неизменен. Из приведенных результатов видно, что большее количество сотрудников от 31 до 40 лет, в 2019 году их составило 37 человек. Такое равномерное распределение кадров по возрасту, показывает, что сотрудники, которые имеют большой опыт работы, способны в наибольшей степени передать его более молодым. Количество сотрудников от 21 до 30 лет уменьшилось в 2019 г. на 1 человек и составило 5 человек. Более низкий процент сотрудников возрастной категории от 51 до 60 лет, в 2019 г. их составило 6 человек.

Рассмотрим структуру и динамику сотрудников по стажу работы, это позволит определить период работы сотрудников в ООО «Автограф». Общий стаж оказывает значительное влияние на профессиональные качества работников. Распределение работников ООО «Автограф», их структура и динамика по стажу работы представлена за 2017 – 2019 гг. в таблице 8.

Проанализировав в таблице 8 структуру персонала по стажу работы в ООО «Автограф», нужно отметить, что преобладающим является стаж работы сотрудников свыше 10 лет. В 2019 г. их доля составила 60,5 %. Из этого следует, что работа является престижной, а стремление людей к работе оправдано перспективой карьерного роста.

Таблица 8 – Динамика и структура сотрудников по стажу работы, 2017-2019 гг.

Показатель	2017 г		2018 г		2019 г		Отклонение 2019/2018
	Чел.	%	Чел.	%	чел	%	
Численность сотрудников, в том числе	65	100	68	100	71	100	3
Стаж работы от 0 до 3 лет	5	7,6	4	5,8	4	5,6	0
От 3 до 5 лет	8	12,3	10	14,7	11	15,4	1
От 5 до 10	12	18,4	12	17,6	13	18,3	1
Свыше 10 лет	40	61,5	42	61,7	43	60,5	1

Также отметим, что работники с таким стажем очень ценятся ООО «Автограф», потому что они способны принести немалую пользу.

Структуру персонала по стажу представим на рисунке 7. Как показал анализ в ООО «Автограф», большая часть сотрудников трудится длительное время. Вместе с тем, есть группа работников, которые пришли в ООО «Автограф» недавно.

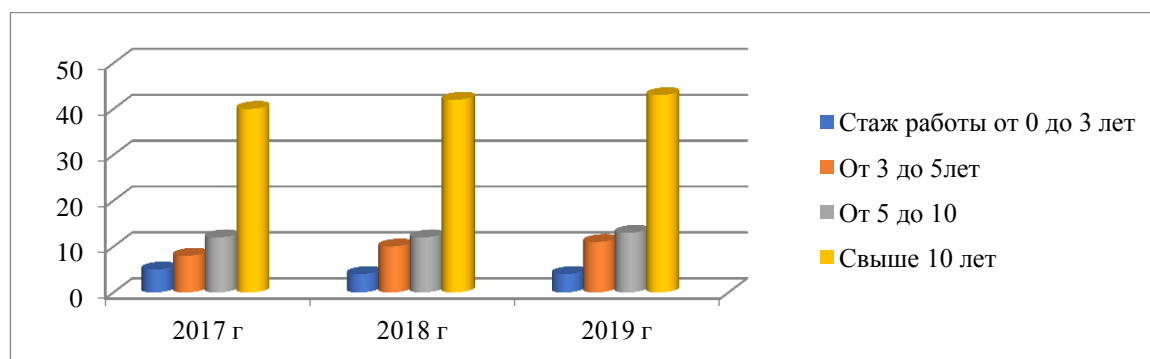


Рисунок 7 – Структура персонала по стажу, 2017-2019 гг., чел.

Исследование кадровой политики невозможно без данных о движении кадров. В таблице 9 можно увидеть характеристику движения кадров ООО «Автограф».

Таблица 9 – Показатели движения персонала, 2017-2019 гг.

Показатель	2017	2018	2019	Отклонения 2019 к 2018
Среднесписочная численность персонала, чел..	65	68	71	3
Принято на работу, чел.	10	8	11	3
Уволено, чел.	8	7	9	2
В том числе:				
- по собственному желанию, чел.	5	6	7	0
-за нарушение трудовой дисциплины, чел.	1	-	-	0
- уход на пенсию, чел.	2	1	2	1
Коэффициент оборота по приему работников, %	15,3	11,7	15,4	3,7
Коэффициент оборота по выбытию работников, %	12,3	10,2	12,6	2,4
Коэффициент текучести, %	9,2	8,8	9,8	1,0

Из данной таблицы 9 можно сделать вывод, что численность сотрудников не остается постоянной, а умеренно изменяется вследствие того, что ООО «Автограф» осуществляет в течение того или иного периода наем и увольнение сотрудников. Коэффициент оборота по приему значительно превышает коэффициент выбытия в 2017-2019 годах.

Текучесть кадров в 2019 году составила 9,8%. Текучесть кадров негативно сказывается на всю деятельность ООО «Автограф» и также влияет на корпоративный дух ООО «Автограф».

Коэффициент текучести персонала представлен на рисунке 8.

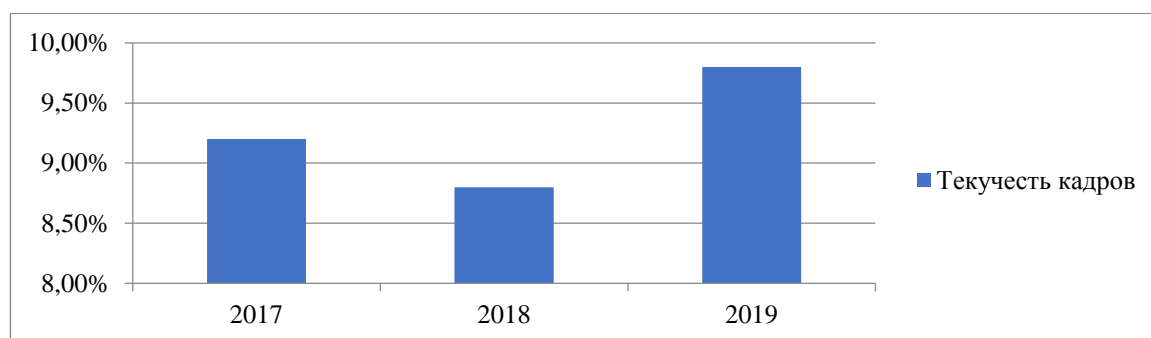


Рисунок 8 – Коэффициент текучести персонала в ООО «Автограф»

Итак, в ООО «Автограф» текучесть кадров находится на среднем уровне, происходит движение кадров. Увеличение показателя текучести вызывает наибольшие экономические потери, а также затрагивает организационные, технологические и психологические моменты в работе. Следовательно, необходимо провести анализ общей стратегии управления персоналом и выявить имеющиеся проблемы в деятельности организации.

2.2 Оценка стратегии управления персоналом

Стратегия управления персоналом ООО «Автограф» в настоящее время строится на принципах:

- ценности человеческих ресурсов;
- соблюдения норм трудового законодательства;
- стабильности трудовых отношений;
- понимания ответственности кадровой службы за функционирование всей системы, в необходимости привлекать к работе в ООО «Автограф» только наилучший персонал;
- эффективно его использовать, способствовать его развитию и профессиональному росту для дальнейшей трудовой деятельности.

В ООО «Автограф» реализация кадровой политики происходит через применение целенаправленной и системной работы по подбору кадров, подготовки кадров, оценки кадров на постоянной основе, а также оценки трудового потенциала работников и повышение мотивации и роста профессионализма кадров для ответственной работы в ООО «Автограф».

Реализация стратегии управления персоналом осуществляется через кадровую политику. Цель кадровой политики ООО «Автограф» - обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями.

В ООО «Автограф» стратегия управления персоналом имеет в настоящее время постоянно развивающуюся структуру по следующим некоторым направлениям, представлено на рисунке 10.



Рисунок 10 – Стратегия управления персоналом ООО «Автограф»

Приоритетными направлениями отдела кадров в работе с персоналом являются: сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, формирование высокопроизводительного и сплоченного коллектива, способного поддерживать конкурентоспособность ООО «Автограф» на рынке.

В ООО «Автограф» главный смысл управления персонала состоит в том, чтобы все что ценное, чем обладает или может обладать человек в учреждении, было эффективно задействовано для удовлетворения интересов личности.

Умело распорядиться этим достоянием - важнейшая задача руководителей и кадровой службы ООО «Автограф».

Все трудовые отношения работников ООО «Автограф» регулируются ГК РФ, ТК РФ, трудовыми договорами, правилами внутреннего трудового распорядка.

Отдел кадров реализует многие функции кроме отбора, еще и обеспечение развития и мотивации, формированию лояльности сотрудников, высокого уровня ответственности за эффективную и инициативную работу на своих местах, функциональную и профессиональную мобильность, профессиональную грамотность.

ООО «Автограф» одним из стратегических направлений кадровой политики является формирование высокопроизводительного коллектива, способного своевременно реагировать на меняющиеся требования общества и рынка труда.

При приеме на работу новых сотрудников обязательно нужно учитывать квалификационные требования к уровню профессионального образования, стажу работы, профессиональным знаниям и навыкам.

В ООО «Автограф» отдел кадров постоянно ведет поиск кандидатов на вакантную должность. На имеющую вакансию очень часто претендуют несколько кандидатов.

К наиболее практикуемым в ООО «Автограф» источникам подбора относятся:

- 1) через центр занятости;
- 2) по рекомендации знакомых;
- 3) через официальный сайт ПФР.

Система источников приведено на рисунке 11.

Согласно рисунку 11, можно сделать выводы, привлечение кандидатов на вакантную должность по рекомендациям знакомых и родственников, которые работают в ООО «Автограф» составили 23%. Более распространенный прием

об имеющейся вакансии, через обращение к агентству занятости составило 61%.

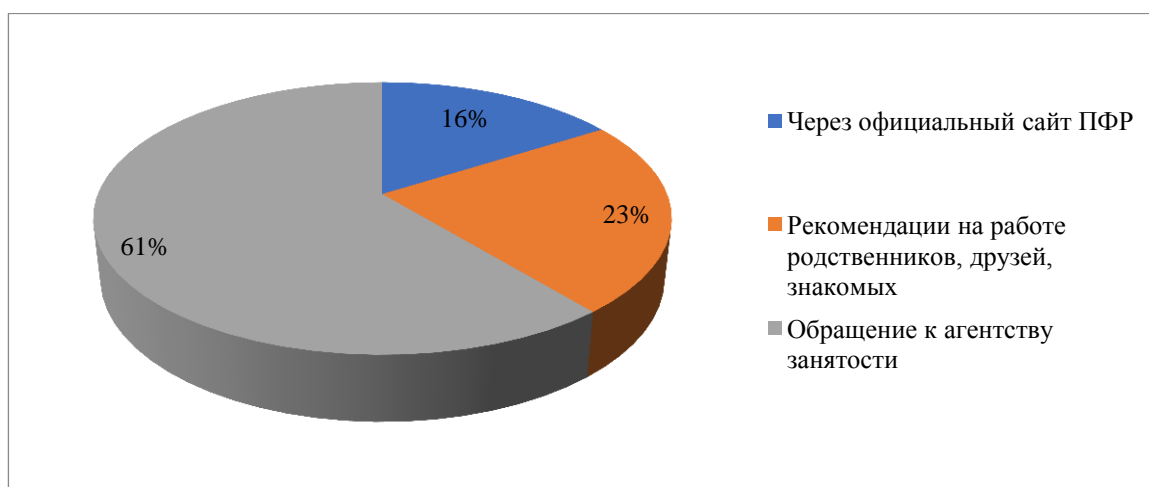


Рисунок 11 – Внешние источники привлечения персонала в ООО «Автограф»

Таким образом, в ООО «Автограф» используются не все источники набора персонала, а лишь некоторые из них.

Проведем анализ об отборе персонала за 2017-2019 гг., приведено в таблице 10.

Таблица 10 – Информация об отборе кандидатов ООО «Автограф» 2017-2019 гг.

Источник	Годы					
	2017		2018		2019	
	Кол-во обратившихся, чел.	Кол-во отобранных, чел.	Кол-во обратившихся, чел.	Кол-во отобранных, чел.	Кол-во обратившихся, чел.	Кол-во отобранных, чел.
Внешний источник	10	6	12	4	7	3
Внутренний источник	12	4	10	4	14	8
Итого:	22	10	39	8	21	11

Следовательно, из данных таблицы 10 следует, из внешних и внутренних источников найма персонала, в 2019 году обративших составило 21 человека, а количество отобравших составило 11 человек.

ООО «Автограф» соответствие кандидатов на вакантные места для трудовой деятельности проверяют посредством исследования личностных характеристик, а именно: характеристик мышления, межличностного общения, психодиагностических характеристик, собеседования с руководителями.

После проведения поиска и подбора нового сотрудника ООО «Автограф», начинается адаптация.

ООО «Автограф» адаптацию можно разделить на два вида. Первая, это адаптация работника, который не имеет опыта профессиональной деятельности. Вторая, адаптация работника, который имеет опыт профессиональной деятельности.

В ООО «Автограф» действует Положение об адаптации, которое обязывает руководителей адаптировать новых сотрудников, а также прописаны главные шаги программы адаптации.

Программа адаптации результативно не начала работать. Потому что многие руководители ООО «Автограф» не проявляют находчивость в слишком общих требованиях Положения об адаптации. А многие руководители воплощают каждый свое и разнообразно.

Причины провала данной программы адаптации состоят:

– многие пункты, которые прописанные в программе, общие: всем руководителям нужно самим их укрупнять, придумывать, сформулировать, а на это просто не хватает времени, следовательно, они часто не выполняются;

– не существует контроля за реализацией программы адаптации.

Для исследования адаптации в ООО «Автограф» были применены следующие методы: анализ документов, анкетирование, опрос.

Анкетирование проводилось среди торговых сотрудников (продавцов), которые работают в данной организации меньше года – 3 сотрудника и до трех лет – 10 человек.

В таблице 11 проведем анализ показателей эффективности, результативности и интенсивности адаптации персонала в ООО «Автограф» за 2019 год.

Таблица 11 – Анализ эффективности, результативности и интенсивности адаптации персонала ООО «Автограф» за 2019 год

Показатель	Значение
Принято соискателей на испытательный срок, чел.	15
Отказано по итогам испытательного срока, чел.	5
Соискатели, которые уволились в период или сразу после испытательного срока по собственному желанию, чел.	4
Чистое привлечение, чел.	6
Открытых вакансий их количество, ед.	8
Эффективность адаптации (соотношение чистого привлечения к принятым на испытательный срок)	0,4
Результативность адаптации (соотношение чистого привлечения к количеству открытых вакансий)	0,7
Интенсивность адаптации (соотношение чистого привлечения к соискателям, уволившимся по собственному желанию, оптимальное значение $\leq 0,5$)	1,5

Из таблицы 11 видно, было отказано по итогам испытательного срока 5 человек. Тем не менее, нужно направить внимание на то, интенсивность адаптации составила 1,5%, при оптимальном значении 0,5%.

В ООО «Автограф» был проведен метод опроса в социологических исследованиях при этом применяли анкету А.П. Егоршина «Адаптация персонала». Выявлено мнение руководителей и специалистов о причинах сложности адаптации: «вхождения в коллектив», «условий труда», «профессиональных обязанностей».

Мнение респондентов о причинах сложности адаптации ООО «Автограф» представлено на рисунке 12.

Из рисунка 12 видно, что 22% ответов опрашиваемых свидетельствуют об недостаточной разработке Положения о наставничестве, отсутствие технологии социальной адаптации показали 15%. Нет доплат за наставничество показали – 40% опрошенных.



Рисунок 12 – Мнение респондентов о причинах сложности адаптации

Основным методом оценки кадровой политики считается аттестация. В ООО «Автограф» аттестация работников обязательно проводится только после испытательного срока для оценки соответствия работника занимаемой должности.

В таблице 12 проведен анализ аттестации сотрудников ООО «Автограф»

Таблица 12 – Общее количество аттестованных сотрудников ООО «Автограф», 2017-2019 гг., чел.

Показатель	2017	2018	2019	Отклонения 2019 к 2018
Всего аттестованных сотрудников	50	58	60	2
Не аттестованных сотрудников	15	10	11	1

Из таблицы 12 видно, что аттестованных сотрудников ООО «Автограф» в 2019 году увеличилось на 2 чел. и составило 60 человек.

Не аттестованных сотрудников в 2019 году составило 11 человек, потому что аттестуются только те работники, которые проработали в занимаемой должности менее одного года, беременные женщины.

Далее рассмотрим, обучения и систему повышения профессионального уровня работников Система профессионального обучения является частью профессионального развития сотрудников.

В ООО «Автограф» существует многоуровневая система обучения персонала, охватывающая всех сотрудников. Система непрерывного внутрифирменного обучения персонала ООО «Автограф» в настоящее время представляет собой централизованный и целенаправленный образовательный процесс. Участие в нем начинается со дня поступления на работу специалистов и руководителей, продолжается на всем протяжении их трудовой деятельности ООО «Автограф» и является обязательным условием служебного роста.

Основные направления (формы) внутрифирменного обучения персонала ООО «Автограф» представлены на рисунке 13.



Рисунок 13 – Основные направления (формы) внутрифирменного обучения персонала ООО «Автограф»

Отметим, что наибольшее внимание в настоящее время уделяют обучению начинающих специалистов для дальнейшей работы.

В таблице 13 рассмотрим структуру обучения кадров ООО «Автограф» за 2017-2019 гг.

Таблица 13 – Структура обучения кадров ООО «Автограф»

Показатель	2017	2018	2019	Отклонения 2019 к 2018
Обучение внутри ООО «Автограф», чел.	7	9	14	5
Обучение на семинаре, чел.	20	24	30	6
Самостоятельное обучение с последующем тестированием в режиме on-line	2	2	4	2
Итого, чел.	29	35	46	11

Согласно таблице 13, можно сделать вывод, что в 2019 году по сравнению с 2018 годом обучение внутри ООО «Автограф» прошли 14 человек, что на 5 больше. Обучение на семинаре на 6 человек больше, чем в 2018 году. Самостоятельное обучение с последующем тестированием в режиме on-line в 2019 году прошло 4 человека.

Управленческая деятельность в учреждении во многом отличается сложным, многоплановым характером, что определяется множеством требований к технологической и коммуникативной компетентности профессий работающих ООО «Автограф».

Труд большинства перечисленных профессий осуществляется в таких условиях, что на них оказывают влияние многие комплексы неблагоприятных производственных факторов различной природы, нервно-эмоционального перенапряжения, высокой ответственности.

Проведем анализ системы стимулирования работников ООО «Автограф». В первую очередь рассмотрим материальное стимулирование работников предприятия.

В таблице 14 представлены показатели премирования работников ООО «Автограф». Согласно данным таблицы существующая система премирования работников и неоптимальна и требует корректировки.

Таблица 14 – Показатели премирования работников ООО «Автограф»

Должность	Премиальные показатели	Заключение
Руководители	за качественное выполнение должностных обязательств за привлечение дополнительных источников финансирования деятельности организации на выгодных условиях	Корректировки требуется в связи с тем, что показатели не измеримы
Специалисты, служащие, торговый персонал, основные работники	за высокие достижения в труде, за качественное выполнение должностных обязательств за совмещение профессий, за активное участие и большой вклад в реализацию проектов организации	Корректировки требуется в связи с тем, что за совмещение профессий вместо премий начисляется доплата

В соответствии с Коллективным договором работникам ООО «Автограф» установлены следующие доплаты к месячной тарифной ставке (должностному окладу):

а) за работу с тяжелыми, вредными и (или) опасными условиями труда рабочим филиалов устанавливаются доплаты в размере до 12 %, за работу с особо тяжёлыми и особо вредными условиями труда до 24%;

б) за совмещение профессий (должностей), расширение зон обслуживания или увеличение объема выполняемых работ устанавливаются доплаты в размере не более 50% должностного оклада работника в зависимости от сложности, характера, объема дополнительно выполняемых функций или работ;

в) доплата за исполнение обязанностей временно отсутствующего Работника без освобождения от своей основной работы как по другой, так и по такой же профессии (должности) может устанавливаться работнику в размере до 20% от должностного оклада в зависимости от объема дополнительно выполняемых функций или работ;

Кроме оплаты труда, в ООО «Автограф» имеются и другие виды материального стимулирования.

Работникам предприятия путевки предоставляются на льготных условиях с частичной оплатой стоимости путевки в размере:

- при стаже от 3 до 10 лет - 50%;
- при стаже от 10 до 20 лет – 40%;
- при стаже 20 лет и выше – 30%;
- работающим во вредных условиях труда, а также отнесенным по акту профосмотра к группе «повышенного риска» – 10%.

Материальное неденежное стимулирование трудовой активности персонала ООО «Автограф» представлена следующими льготами:

- расходы на оплату медицинских расходов (проведение ежеквартальных медицинских осмотров работников и приобретение медикаментов);
- частичная компенсация расходов работников по содержанию детей в детских дошкольных учреждениях;
- компенсация затрат на обучение персонала

Существующий стиль управления в ООО «Автограф» относится к стилю, ориентированный на работу. Этому стилю придерживаются автократичные руководители. Задачу мотивации такой руководитель, в основном используя административный и экономический подходы.

В целях поддержания здоровья персонала на предприятии оборудован медицинский пункт и оказывается первая медицинская помощь.

Таким образом, анализ стимулирования работников ООО «Автограф» выявил, что на исследуемом предприятии достаточно широко используются инструменты материальной мотивации. При этом в наибольшей степени развиты денежные материальные методы стимулирования

Материальное стимулирование является приоритетным, но не единственным видом стимулирования персонала рассматриваемого предприятия. Кроме материального в арсенале рычагов побуждения персонала к повышению производительности труда и заинтересованности в работе на

данном предприятии используются так же нематериальные стимулы, которые проявляются в выражении общественного признания и способствующие повышению значимости сотрудника в собственных глазах и глазах администрации и коллег. При использовании нематериального стимулирования персонала основным принципом является обеспечение социального равенства и справедливости вознаграждения сотрудников, в соответствии с реальным вкладом сотрудника в деятельность предприятия.

Представим в таблице 15 виды морального стимулирования персонала, используемых руководством ООО «Автограф».

Таблица 15 – Виды морального стимулирования персонала ООО «Автограф»

Группа	Назначение	Состав
Информирование	Для создания атмосферы вовлеченности	2) Личный контакт сотрудника с его руководителем. 3) Таблица с результатами деятельности каждой бригады за месяц и установленным планом производства за месяц
Похвала и награждение	Продемонстрировать сотрудникам, какие ценности разделяет организация, какое поведение является желаемым, а также культивировать эти ценности.	1) Доска почета с перечислением имен лучших работников 2) Личная и публичная похвала в устной форме. 3) Поздравление с праздниками, значимыми для сотрудника и компании.
Критика	Стимулировать действие человека, направленное на устранение недостатков и упущений.	1) Личная критика в устной форме; 2) Публичная критика в устной форме.

Из приведенной таблицы 15 видно, что на предприятии ООО «Автограф» используются следующие группы нематериального стимулирования персонала: информирование, похвала и награждение, а также критика, которая используется в меру, чтобы не демотивировать сотрудников.

Кроме этого, на предприятии ООО «Автограф» используется в качестве средства нематериального стимулирования общедоступная информация о результатах выручки предприятия и установленного руководителем плана

продаж с целью стимулировать персонал к достижению плановой отметки и её перевыполнения.

Таким образом, анализ стимулирования работников ООО «Автограф» выявил, что на исследуемом предприятии в качестве основного метода стимулирования работников используется материальное стимулирование. В то же время инструменты нематериального стимулирования как возможность самореализации, развития творчества на данном предприятии практически не поддерживаются.

После проведения анализа рассмотрим в таблице 16 отрицательные и положительные черты кадровой политики, которые примитивны для ООО «Автограф».

Таблица 16 – Отрицательные и положительные черты кадровой политики ООО «Автограф»

Отрицательные черты	Положительные черты
Бюрократизм	Дисциплина
Механическое, бездушное управление	Оперативность и своевременность принятия решений
Отсутствие творчества и энтузиазма в работе	Повышение обучению персонала

Выбор в пользу ведения управления, направленного на кадровую политику, был сделан в силу авторитарного характера руководителя ООО «Автограф».

С учетом вышесказанного можно говорить об активной кадровой политике, то есть руководители в ООО «Автограф», которые располагают средствами воздействия на персонал.

Анализ кадровой политики ООО «Автограф» проводился по нескольким критериям, которые полностью охватили весь спектр кадровой политики и показал, что ее можно охарактеризовать как активную, то есть:

– у руководства существует выраженная программа действий в отношении персонала;

- работа с кадрами сводится к решению многих проблем;
- руководство имеет прогноз кадровых потребностей и располагает средствами оценки персонала.

Показатели оценки стратегии управления персоналом ООО «Автограф» представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Средние балльные оценки стратегии управления персоналом ООО «Автограф» (от 0 до 5 баллов)

Мотивы	Общий средний балл
1. Оцените эффективность процесса организации отбора и найма персонала, необходимой квалификации	4,4
2. Оцените эффективность системы адаптации персонала	3,5
3. Оцените деятельность наставников в процессе адаптации	3,1
4. Оцените эффективность системы развития и обучения персонала	3,7
5. Дайте оценку возможностей развития и обучения лично для Вас	2,9
6. Оцените эффективность системы оценки и аттестация персонала	3,8
7. Насколько Вы довольны результатами аттестации	3,9
8. Оцените эффективность системы мотивации персонала	3,1
9. Насколько Вы довольны системой оплаты труда	3,2
10. Насколько Вы довольны нематериальным стимулированием на предприятии	3,4
11. Насколько Вы довольны социальным пакетом	4,0
12. Оцените эффективность системы планирования карьеры персонала	3,7
13. Насколько Вы довольны своим карьерным ростом	3,3
14. Оцените эффективность социально-психологического климата в коллективе	3,8
15. Дайте оценку уровня конфликтов в коллективе	3,8
16. Оцените эффективность деятельности отдела кадров	3,7

На основе проведенной оценки стратегии управления персоналом предприятия определены следующие недостатки:

- низкая эффективность системы оценки и аттестация персонала;
- несовершенство программы адаптации. Программа не учитывает совершенствования процесса адаптации для новых сотрудников;

- значительная часть специалистов не довольна системой мотивации и стимулирования.

Эффективная стратегия управления персоналом на предприятии является основным фактором успешной трудовой деятельности его работников, без которой весь комплекс мероприятий по работе с персоналом не будет результативным.

Значит, стратегия управления персоналом ООО «Автограф» требует кардинального изменения, в частности, необходимо разработать комплекс мероприятий по совершенствованию стратегии управления персоналом, т.к. отсутствуют следующие направления в стратегии управления персоналом не хватает на предприятии: система оценки и аттестации персонала, программа адаптации и система мотивации персонала.

3 Совершенствование стратегии управления персоналом ООО «Автограф»

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию стратегии управления персоналом

По результатам второй главы было выявлено, что стратегия управления персоналом ООО «Автограф» требует кардинального изменения, в частности, необходимо разработать комплекс мероприятий по совершенствованию стратегии управления персоналом, т.к. отсутствуют следующие направления в стратегии управления персоналом не хватает на предприятии: система оценки и аттестации персонала, программа адаптации и система мотивации персонала.

В таблице 18 представлены направления совершенствования системы управления персоналом в ООО «Автограф» на основе выявленных недостатков.

В результате реализаций мероприятий по совершенствованию стратегии управления персоналом прогнозируется решение задачи снижения текучести кадров, повышения производительности труда и лояльности работников к предприятию.

Рассмотрим систему адаптации персонала.

Как показывает анализ, рассматриваемое предприятие нуждается в оптимизации. Вхождение нового сотрудника — это своего рода обряд посвящения, поскольку происходит первое испытание совместимости человека и организации. Для любого руководителя важно, чтобы новый сотрудник как можно быстрее прошел подготовку, освоил свои функциональные обязанности и начал работать с максимальной отдачей.

Таблица 18 – Направления совершенствования стратегии управления персоналом в ООО «Автограф»

Проблема	Решение проблемы	Направления оптимизации
1. Низкая эффективность системы адаптации персонала и низкую оценку получила деятельность наставников ООО «Автограф» в процессе адаптации	Совершенствование системы адаптации сотрудников ООО «Автограф»	<p>Распределить интенсивность адаптации по категориям персонала.</p> <p>Более тщательно подходить к процессу выбора наставника, применять новые критерии отбора наставников в ООО «Автограф».</p> <p>Прикреплять к новому сотруднику наставника из числа наиболее опытных сотрудников подразделения ООО «Автограф», в котором он работает.</p> <p>Наставнику вести надбавку 5% от оклада, для повышения заинтересованности к подопечном.</p> <p>Включение нового сотрудника в процесс обучения с целью наиболее быстрого включения его в работу и приятия им философии ООО «Автограф».</p> <p>Коррекция на основе полученной информации плана использования и профессионального роста работника.</p>
2. Низкая эффективность системы развития и обучения рабочего персонала.	Создание кадрового резерва	<p>Создание системы обучения.</p> <p>Формирование высококвалифицированных специалистов.</p> <p>Повышение самооценки работника, его значимости для организации.</p>
3. Низкая эффективность системы оценки и аттестация персонала. Большинство специалистов не довольны результатами аттестации	Совершенствование системы аттестации	<p>Создание системы аттестации с ориентацией на развитие работника.</p> <p>Составлять итоговый оценочный лист с упором на результаты собеседования.</p>
4. Низкая эффективность системы мотивации для рабочего персонала. Рабочие не довольны системой оплаты труда	Совершенствование системы мотивации	<p>Оптимизация системы оплаты труда.</p> <p>Разработка четкой, прозрачной системы материальных стимулов для персонала: ввести новую систему для начисления переменной части зарплаты - вознаграждение за достижение целей или КР1 (Ключевые Показатели Эффективности).</p> <p>Проводить опросы и анкетирование с целью выявления удовлетворенности персонала трудом на предприятии > 1 раза в полгода.</p>

Продолжение таблицы 18

<p>5. Низкую оценку у специалистов и руководства получил социально-психологический климат в коллективе, отмечен высокий уровень конфликтности среди специалистов и руководства</p>	<p>Совершенствование социально-психологического климата и снижение уровня конфликтов</p>	<p>Совершенствование кодекса деловой этики, с целью предотвращения конфликтов. проведение тренингов для снижения уровня конфликтности. Поддерживать стремление к контактам, неформальному общению вне рабочего времени, компенсирующим в определенной степени монотонность труда и способствующим удовлетворению потребности в общении.</p>
--	--	---

Адаптационные мероприятия, позволяющие предотвратить или же разрешить возникшие в ходе адаптации работника ООО «Автограф» проблемы, имеет смысл рекомендовать распределить интенсивность адаптации по категориям персонала (таблица 20).

Таблица 20 – Интенсивность адаптации по категориям персонала

Категория сотрудников	Профессиональная	Психологическая	Социально-психологическая	Экономическая	Социально-бытовая	Организационная
Молодые сотрудники	+		+	+	+	+
Сотрудники, сменившие место работы			+	+	+	+
Вновь назначенные руководители	+	+	+	+		
Ротированные			+			
Пониженные в должности			+	+		
Сотрудники, вернувшиеся после длительного перерыва	+			+		+
Сотрудники, вовлеченные в изменения	+	+		+		+

Следует более тщательно подходить к процессу выбора наставника. В таблице 21 представлены рекомендуемые критерии отбора наставников в ООО «Автограф».

Таблица 21 – Критерии отбора наставников для ООО «Автограф»

Наименование	Требования
Квалификация сотрудника	Должность: специалист со значительным опытом работы. Наличие предыдущего опыта наставничества
Показатели результативности	Стабильно высокий результат выполнения личного плана в течение одного года
Профессиональные знания и навыки	Доскональное знание своей деятельности; Доскональное знание документооборота; Доскональное знание технической стороны работы; Умение эффективно налаживать взаимоотношения
Профессионально важные качества личности	Умение обучать других; Умение слушать и говорить (грамотная речь); Аккуратность, дисциплинированность, ответственность; Ориентация на результат; Командный стиль работы
Личные мотивы к наставничеству	Потребность в приобретении опыта управления людьми для того, чтобы впоследствии стать руководителем, желание помогать людям (помощь раскрыться новичкам), потребность в приобретении нового статуса

Наличие института наставничества исключает возможность игнорирования адаптационного периода в отношении нового работника. Это позволяет новичку быстрее привыкнуть к особенностям коллектива, войти в сложившуюся в нем систему взаимоотношений и получить адекватное представление о своей принадлежности к ООО «Автограф». Главной задачей руководства Общества должно стать создание системы аттестации с ориентацией на развитие работника.

Материальное стимулирование роста производительности труда включает в себя совокупность мер и действий руководства, направленных на увеличение благосостояния сотрудника путем вознаграждений, размер которых прямо пропорционально зависит от качества выполняемой работы.

Новая система для начисления переменной части зарплаты - вознаграждение за достижение целей или КРІ (Ключевые Показатели Эффективности) позволит оптимизировать систему оплаты труда в ООО «Автограф». КРІ позволяют оценить эффективность выполняемых действий. Применять КРІ можно как для оценки работы всей компании, ее отдельных подразделений, так и для конкретных работников.

Система формирования переменной части денежного вознаграждения на базе КРІ стимулирует сотрудника к достижению высоких индивидуальных результатов, а также к увеличению его вклада в коллективные результаты и достижения, в выполнение стратегических целей компании. При этом показатели КРІ в системе формирования переменной части заработной платы должны быть достаточно просты и понятны сотрудникам, а размеры переменной части компенсационного пакета – экономически обоснованы.

В таблице 22 представлена структура заработной платы ООО «Автограф» до введения системы КРІ и после.

Таблица 22 – Структура заработной платы ООО «Автограф» до введения системы КРІ и после

Структура заработной платы до внедрения системы КРІ	Структура заработной платы после внедрения системы КРІ
Базовый оклад (постоянная часть)	Базовый оклад (постоянная часть)
Надбавки и доплаты по законодательству (постоянная часть)	Надбавки и доплаты по законодательству (постоянная часть)
Премия (переменная часть)	Премии за качество работы и результативность индивидуальных показателей (переменная часть)
	Премии по итогам работы подразделения (переменная часть)
	Премии по итогам работы ООО «Автограф» за отчетный период (переменная часть)
	Премии за личное участие в проектах (переменная часть)

В результате оптимизации системы оплаты труда и расширения социального пакета будет решена задача снижения текучести кадров, повышения производительности труда и лояльности работников Обществу.

Экономическим результатом реализации мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Автограф» станет повышение производительности труда сотрудников, а также снижение текучести персонала.

3.2 Экономические и социальные результаты предлагаемых мер по развитию стратегии управления персоналом

В связи с необходимостью управлять компании нуждаются в эффективной системе оценки каждого аспекта своего бизнеса, в том числе мероприятий, связанных с управлением персоналом. Программу адаптации новых сотрудников можно назвать одной из самых важных, ведь от ее эффективности зависит, насколько быстро и успешно новый член коллектива вольется в рабочий процесс, а также останется ли он вообще в компании.

Эффективность работы кадровой службы по адаптации персонала можно оценить путем расчета процента работников, закрепившихся на предприятии по итогам процесса адаптации и испытательного срока (F). Данный показатель рассчитывается по формуле 1:

$$F = \frac{P}{W} \times 100, \quad (1)$$

где P – число прошедших испытательный срок и успешно адаптирующихся сотрудников, чел.;

W – общая численность работников, принятых за указанный период, чел.

Таким образом, в 2019 году в ООО «Автограф» на работу было принято 38 человек. В течение года уволилось 26 человек. Тогда процент работников, закрепившихся на предприятии по итогам процесса адаптации и испытательного срока, составляет 1,5%.

Имеющиеся прогнозные оценки анализа деятельности организации в области адаптации показывают, что в течение рабочего дня новый работник несет потери в пределах 10-12% рабочего времени. Период приспособления работника к новым профессиональным и организационно-экономическим условиям труда колеблется от 1 до 1,5 месяцев.

Эффективность мероприятий данной группы проявляется в условном высвобождении численности и снижении себестоимости за счет экономии по фонду заработной платы.

Расчет экономии времени, составляющего период адаптации нового работника ($\mathcal{E}_{вр}$), выполняется по формуле 2:

$$\mathcal{E}_{вр} = \frac{ПА \times Ч_{ад.р.} \times ПВ}{100}, \quad (2)$$

где ПА - период адаптации, дней;

$Ч_{ад.р.}$ - численность работников, проходящих адаптацию, чел.;

ПВ - средние потери времени в период адаптации, %.

Условное высвобождение численности ($\Delta Ч$) рассчитывается по формуле 3:

$$\Delta Ч = \frac{\mathcal{E}_{вр.}}{Д}, \quad (3)$$

где Д - эффективный фонд рабочего времени одного работника в год, дни.

Снижение себестоимости за счет экономии по фонду заработной платы ($\Delta С_{з.п.}$) рассчитывается по формуле 4:

$$\Delta С_{з.п.} = З_{ср.год} \times \Delta Ч \times К_{нач.}, \quad (4)$$

где $З_{ср.год}$ – среднегодовая заработная плата одного работника, руб.;

$К_{нач.}$ – коэффициент начислений на заработную плату.

Произведем расчет экономической эффективности системы адаптации персонала, если численность вновь принятого персонала в ООО «Автограф» составляет 38 чел., период адаптации – 45 дней; потери рабочего времени в период адаптации составляют - 12%; среднегодовая заработная плата одного работника (например, специалиста) - 25,5 тыс. руб., эффективный фонд рабочего времени (по таблице учета рабочего времени специалиста) – 244 дней.

Экономия фонда рабочего времени составит:

$$\text{Э}_{\text{вр.}} = 45 \times 38 \times 0,12 = 205,2 \text{ дн.}$$

Условное высвобождение численности персонала составит:

$$\Delta\text{Ч} = \frac{205,2}{244} = 0,84 \text{ чел.}$$

Снижение себестоимости за счет экономии по фонду заработной платы составит:

$$\Delta\text{С}_{\text{з.п.}} = 25,5 \times 0,84 \times 1,35 = 28,917 \text{ тыс. руб.}$$

Текущий (годовой) экономический эффект составит 28,92 тыс. руб. Приведенные цифры наглядно демонстрируют финансовую эффективность процесса адаптации персонала.

Повышению эффективности деятельности сотрудников ООО «Автограф» могут мешать некомпетентные работники или неблагоприятный психологический климат в коллективе. Для устранения этой проблемы необходимо разработать алгоритм формирования кадрового резерва.

Для того, чтобы развитие было эффективным, необходимо сделать его постоянным и системным. Учитывая это, целесообразно отметить ряд специальных мероприятий по совершенствованию работы с кадровым резервом, которые могли бы улучшить функционирование системы подготовки руководящих кадров предприятия и работу предприятия в целом.

Основные цели формирования и использования кадрового резерва ООО «Автограф» представлены в таблице 23.

Таблица 23 – Основные цели формирования и использования кадрового резерва ООО «Автограф»

Цели	Критерии оценки	Запланированные результаты
Постоянное пополнение кадров руководителей	Процент сотрудников, включенных в кадровый резерв	Количество сотрудников, включенных в резерв, должно соответствовать числу должностей, подлежащих обеспечению резервом
Мотивация карьерного роста работников	Количество сотрудников с индивидуальными планами развития	100% участников кадрового резерва должны иметь индивидуальные планы развития
Своевременное замещение вакансий по должностям руководителей	Процент назначений сотрудников из числа кадрового резерва	Не ниже 80%
Повышение образовательного уровня и профессиональной квалификации наиболее перспективных сотрудников	Процент охвата резервистов программой развития	100% участников кадрового резерва
	Частота обучения резервистов	Не менее 1 мероприятия в месяц
	Количество стажировок на одного сотрудника, вошедшего в резерв	Не менее 1 стажировки в течение 6 месяцев

Процесс формирования кадрового резерва строится, прежде всего, на затратах. Следовательно, целесообразнее начать рассматривать возможные пути их снижения. Считается, что потери предприятия при неверном подборе нового сотрудника равны сумме его годового дохода. Поэтому далее мы определим экономию затрат от формирования на предприятии кадрового резерва.

Итак, примерный объем затрат на одного руководителя высшего звена через рекрутинговую службу представлен в таблице 24.

Таблица 24 – Предварительная оценка затрат на подбор персонала через рекрутинговую службу

Наименование статьи затрат	Сумма затрат, руб.
Комиссионное вознаграждение рекрутинговой компании	5000,0
Затраты на размещение объявления в газетах	4000,0
Затраты, связанные с предприятием процедуры конкурсного отбора	25000,0
Затраты, связанные с обучением принятых сотрудников и адаптацией	30000,0
Всего	64000

Бюджет затрат на формирование и содержание кадрового резерва одного руководителя высшего звена на предприятии представлен в таблице 25.

Таблица 25 – Затраты на формирование кадрового резерва одного руководителя высшего звена в ООО «Автограф»

Наименование статьи затрат	Сумма затрат, руб.
Затраты, связанные с предприятием формирования кадрового резерва (проводится работниками кадровой службы в соответствии с их должностными обязанностями и не требует дополнительных затрат)	0,0
Результаты ежегодной аттестации (проводится своими силами и не требует существенных затрат)	0,0
Обучение резервистов (4 тренинга в год)	40000,0
Администрирование проекта осуществляется также работниками кадровой службы в соответствии с их должностными обязанностями	0,0
Всего	40000,0

Как видно из данных таблицы 25, экономия затрат от формирования кадрового резерва, в расчете на одного руководителя, составляет:

$$64000 - 40000 = 24000 \text{ руб.}$$

Таким образом, наличие кадрового резерва позволяет предприятию значительно снизить затраты на подбор и адаптацию новых сотрудников.

Далее рассмотрим из чего складываются бюджет расходов на обучение кадрового резерва (таблица 26).

Таблица 26 – Расходы на подготовку кадрового резерва

Статья затрат	Расчет затрат, руб.	Комментарий
Расходы на командировки	0,0	Обучение проводится в собственном учебном центре
Расходы на оплату труда участников	0,0	Предполагается, что сотрудник будет проходить обучение 100% после рабочего дня, в вечернее
Зарплата приглашенного преподавателя	$45000 \times 0,25 \times 4 = 45000,0$	Среднемесячную зарплату одного тренинг-менеджера $\times 25\%$ от зарплаты за одну неделю, которую он проводит в командировке, обучая резервистов \times на 4 (количество командировок)
Разработка программы	8000,0	Примерная стоимость разработки одной программы обучения
Итого	53000,0	

Здесь необходимо отметить, что в целом расходы на обучение включают:

- стоимость непосредственно курса обучения;
- выплату средней заработной платы в период обучения;
- сумму командировочных расходов и оплату проезда, если обучение проводится в другом городе. Последние расходы можно минимизировать, обучая персонал в собственном учебном центре с привлечением преподавателей из других городов.

На первый взгляд статьи затрат «стоимость курса обучения» и «выплата средней заработной платы в период обучения» невозможно минимизировать.

Между тем основной составляющей расчета экономии от обучения является следующее: сотрудник проходит обучение в период, когда он является резервистом на руководящую должность, а не после того как он будет назначен руководителем на данную должность, поэтому разница средних заработных плат резервиста до назначения и после назначения руководителем и является экономией.

При расчете ожидаемой экономии от предварительной подготовки нами был проведен анализ системы управления кадровым составом, который позволил выявить разницу между средней заработной платой сотрудника

среднего, либо низового уровня и средней заработной платой руководителя, на должность которого резервист стоит в резерве (таблица 27).

Таблица 27 - Заработная плата руководителей и резервистов, руб.

Уровень управления	Средняя заработная плата резервиста	Средняя заработная плата руководителя	Отношение средней заработной платы руководителя к средней заработной платы
1	16000	30000	1,9
2	14000	25000	1,7
3	11000	22000	2,0
Среднее значение	13600	25500	1,8

Из таблицы 27 видно, что заработная плата руководителей выше заработной платы резервистов в 1,9 - 1,7 раза, в среднем 1,8, что позволяет предположить возможную экономию фонда заработной платы при обучении резервистов до назначения, а не после.

Кроме того, следует обратить внимание и на возможные издержки при отсутствии специалиста, готового в любой момент занять ключевую должность, т.к. для поиска нового сотрудника через кадровое агентство и введение его в профессию, ознакомление со спецификой работы, адаптация - требуется немало времени. А без специалиста, занимающего ключевую должность, работа предприятия существенно затруднена.

Таким образом, предлагаемые нами подходы к расчету экономии от формирования и подготовки кадрового резерва является простым инструментом, и в то же время позволяющим обосновать целесообразность, как и саму идеологию подготовки кадрового резерва руководящих должностей, так и обучения работников перед назначением на вышестоящую должность.

Для решения проблем с аттестацией сотрудников нами предложена схема оценки персонала и разработан итоговый оценочный лист.

Сначала работник самостоятельно заполняет оценочный лист и передает его аттестационной комиссии.

Далее оценка персонала осуществляется по следующей схеме:

Первый этап: проведение семинаров с линейными руководителями производственных цехов и специалистами подразделения по оценке персонала.

Второй этап: проведение оценочных собеседований в подразделениях.

Третий этап: анкетирование работников после аттестации.

Четвертый этап: закрепление навыков проведения оценочных собеседований и получение эффективной обратной связи по результатам.

После проведения аттестации комиссией делаются выводы и даются рекомендации, к которым сотруднику необходимо прислушаться. Проанализировав накопленный опыт, мы разработали стандарты оценочной процедуры:

Периодичность проведения аттестации персонала — два раза в год: основная — в июле-августе, промежуточная — в январе-феврале.

В целом же, социально-экономические результаты предлагаемых мероприятий по совершенствованию стратегии управления персоналом в организации представлены нами в таблице 28.

Данные из таблицы 28, показывают, что наиболее значимыми и экономически эффективными являются мероприятия по совершенствованию системы мотивации труда, а также системы адаптации сотрудников.

Анализируя данные, представленные в таблице, можно заключить, что наиболее значимыми и экономически эффективными являются мероприятия по совершенствованию системы мотивации труда, а также системы адаптации сотрудников, благодаря чему повысится рост производительности организации, произойдет снижение текучести кадров.

Весьма значимыми, на наш взгляд, являются мероприятия по внедрению алгоритма формирования кадрового резерва, роль которого в улучшении процесса развития сотрудников, оздоровлении морального климата в коллективе. Как было показано, данные мероприятия имеют не только экономический положительный результат, но и значимы социально.

Таблица 28 – Результаты реализации предложенных мер совершенствования стратегии управления персоналом в организации

Мероприятия	Предполагаемый экономический результат	Социальная эффективность
1 Совершенствование системы адаптации сотрудников ООО «Автограф»	Рост результатов труда сотрудников, итоговых экономических результатов организации. Экономия средств за счет сокращения текучести кадров.	Создание мощной системы мотивов и стимулов к наиболее качественному труду, работник получает крайне важную для себя обратную связь, позволяющую ему своевременно внести коррективы в свою работу, в рабочее поведение, в отношении к делу;
2 Предложения по внедрению мероприятий по формированию кадрового резерва	Отдача от вложений в развитие навыков и умений работников, рост показателей трудовой деятельности, увеличение количества заключенных контрактов	Развитие системы обучения, формирование высококвалифицированных специалистов, повышение самооценки работника, его значимости для организации
3 Совершенствование системы аттестации	Рост производительности труда персонала за счёт эффективного контроля за их работой. Снижение текучести кадров вызванной неудовлетворённостью трудом. Рост качества работ. Качественная укомплектованность кадрового состава.	Работник получает обратную связь, позволяющую ему своевременно внести коррективы в свою работу, в рабочее поведение, в отношении к делу. Работник получает возможность уточнить для себя те требования, которые предъявляются к его работе непосредственным руководителем и организацией.
4 Совершенствование системы мотивации	Укрепление трудовой и производственной дисциплины, формирование положительной трудовой мотивации, рост доходов организации.	Поддержание корпоративного духа, повышение имиджа организации, её организационной культуры, выработка ценностных ориентиров.
5 Совершенствование социально-психологического климата и снижение уровня конфликтов	Укрепление трудовой и производственной дисциплины, формирование положительной трудовой мотивации, рост доходов организации.	Повышение уровня приверженности работников своей организации за счет повышения удовлетворенности работой, понимания карьерных возможностей.

К социальным видам эффективности относят: удовлетворенность условиями труда, рост профессионализма, показатели текучести.

Собранные данные позволяют компании лучше:

- определять потребность в обучении сотрудников;
- оценивать соотношения между количественным и качественным составом руководящего и подчиненного персонала;
- выявлять необходимость реорганизации структуры предприятия, кадрового состава;
- оценивать конкурентное положение компании на рынке труда.

Итак, на основе анализа стратегии управления персоналом ООО «Автограф», проведенного во второй главе работы, в третьей главе была предложена и экономически обоснована основная программа оптимизации развития стратегии управления персоналом организации, включающая: предложения по совершенствованию системы мотивации труда работников, адаптации и аттестации сотрудников, внедрению алгоритма формирования кадрового резерва. Каждое из обозначенных направлений при реализации будет, несомненно, иметь как экономически, так и социально-значимые результаты.

Заключение

В работе проведен анализ количественных и качественных показателей движения персонала: проблемы текучести, прибытия и убытия специалистов, обучения.

На основе проведенной оценки системы управления персоналом предприятия определены следующие недостатки:

- деятельность наставников в процессе адаптации не всегда эффективна;
- необходимость создания кадрового резерва;
- низкая эффективность системы оценки и аттестация персонала;
- большинство специалистов не довольны результатами аттестации;
- значительная часть специалистов не довольна своим карьерным ростом.

Кадровый резерв – должен стать важной составляющей кадровой политики ООО «Автограф». Работа с резервом является не только актуальной, но и просто необходимой.

Систематический отбор в резерв наиболее перспективных работников, которые после специального обучения смогут занять ключевые позиции, позволяет решать проблемы управления на предприятии.

Кроме того, это реальная забота о карьерном росте и профессиональном развитии персонала, мотивирующая их на эффективную работу и способствующая росту их лояльности. Система подготовки резерва руководителей на ООО «Автограф» предполагает решение задач:

- выявление сотрудников, имеющих потенциал для занятия руководящих должностей;
- подготовка этих сотрудников к работе в руководящей должности;
- обеспечение плавного замещения освободившейся должности и утверждения в ней нового сотрудника.

Для решения выявленных проблем так же предлагается: распределить интенсивность адаптации по категориям персонала. Более тщательно подходить к процессу выбора наставника, применять новые критерии отбора наставников в ООО «Автограф». Прикреплять к новому сотруднику наставника из числа наиболее опытных сотрудников подразделения ООО «Автограф», в котором он работает. Наставнику вести надбавку 5% от оклада, для повышения заинтересованности к подопечному;

Создание системы аттестации с ориентацией на развитие работника. Составлять итоговый оценочный лист с упором на результаты собеседования. Оптимизация системы оплаты труда. Разработка четкой, прозрачной системы материальных стимулов для персонала:

- ввести новую систему для начисления переменной части зарплаты - вознаграждение за достижение целей или КРІ (Ключевые Показатели Эффективности). Проводить опросы и анкетирование с целью выявления удовлетворенности персонала трудом на предприятии не реже одного раза в полгода совершенствование кодекса деловой этики, с целью предотвращения конфликтов;
- проведение тренингов для снижения уровня конфликтности;
- поддерживать стремление к контактам, неформальному общению вне рабочего времени, компенсирующим в определенной степени монотонность труда и способствующим удовлетворению потребности в общении.

В результате реализаций мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом прогнозируется решение задачи снижения текучести кадров, повышения производительности труда и лояльности работников к предприятию.

Экономическим результатом реализации мероприятий по совершенствованию стратегии управления персоналом в ООО «Автограф»

станет повышение производительности труда сотрудников, а также снижение текучести персонала.

Социальная эффективность предложенных мер заключается в создании мощной системы мотивов и стимулов к наиболее качественному труду, работник получает крайне важную для себя обратную связь, позволяющую ему своевременно внести коррективы в свою работу, в рабочее поведение, в отношении к делу. Развитие системы обучения, формирование высококвалифицированных специалистов; поддержание корпоративного духа, повышение имиджа организации, ее организационной культуры, выработка ценностных ориентиров. Повышение уровня приверженности работников своей организации за счет повышения удовлетворенности работой, понимания карьерных возможностей.

Проведя анализ возможной экономии затрат на развитие управления персоналом ООО «Автограф» доказана его целесообразность, а реализация рассматриваемого проекта является эффективной и может быть рекомендована для применения на практике.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Анцупов А.Я. Стратегическое управление. М.: Техносфера, 2015. 344 с.
2. Бакирова Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом». М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. 597 с.
3. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2015. 282 с.
4. Данилина Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебник. М.: Дашков и К, 2018. 208 с.
5. Данилова Н.Е. Команда, как организационная форма корпоративного менеджмента // Управление экономическим развитием регионов: анализ тенденций и перспективы развития. 2017. №4. С. 184-186.
6. Добролюбова Е.И., Александров О.В. Стратегическое управление кадровыми ресурсами на государственной службе как инструмент оптимизации их численности // Вопросы государственного и муниципального управления 2015. № 1. С. 124-142.
7. Захаров Д.К. Исследование российского рынка труда и корректировка кадровой стратегии организаций // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2018. №3. С. 54-59.
8. Ивлева А.Е., Мартынов Г.Н. Информационный ресурс для процесса принятия решений в управлении персоналом // Закономерности и особенности функционирования экономики РФ как системы взаимодействующих регионов. 2015. С. 242-245.
9. Исаева О.М. Управление персоналом: учебник и практикум. Люберцы: Юрайт, 2017. 244 с.
10. Керцнер Г. Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами. Саратов: Профобразование, 2018. 319 с.

11. Кузнецова И.В. Документационное обеспечение управления персоналом: учебное пособие. М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2018. 220 с.
12. Маличенко И.П. Управленческий подход к учету и анализу затрат на персонал в организации // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2018. №3. С. 70-76.
13. Мартынов Г.Н., Подуева В.Ю., Селивоненко О.Г. Аудит персонала и его роль в принятии управленческих решений // Социологический альманах Материалы VII Орловских социологических чтений. 2017. №4. С. 228-230.
14. Мелихов Ю.Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий (2-е издание): учебно-практическое пособие. М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2018. 193 с.
15. Меньшикова О.Л. Методы и модели стратегического управления предприятием. Монография. Саратов: Вузовское образование, 2017. 183 с.
16. Михайлина Г.И. Управление персоналом: учебное пособие. М.: Дашков и К, 2017. 280 с.
17. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник. Люберцы: Юрайт, 2017. 424 с.
18. Накарякова В.И. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие. Саратов: Вузовское образование, 2017. 275 с.
19. Николаев Н.С. Системы качества управления персоналом: учебное пособие. М.: Русайнс, 2017. 260 с.
20. Никулина Ю.Н. Информационно-аналитическая система кадрового обеспечения экономики региона // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2018. №3. С. 60-65.
21. Одегов Ю.Г. Управление персоналом: учебник. Люберцы: Юрайт, 2017. 513 с.
22. Орлова Л.В. Процедура медиации как инструмент урегулирования конфликтных ситуаций в сфере трудовых отношений // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2018. № 3. С.12-16.

23. Полянин А.В. Современные тенденции развития менеджмента в России // Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления. 2017. №4. С. 15-17.
24. Решетникова К.В. Конфликты в системе управления: учебное пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. 175 с.
25. Селивоненко О.Г. Инновационный метод освоения практики управления // Государственная политика: методология, практика, направления совершенствования. 2017. №5. С.110-112.
26. Селивоненко О.Г., Павленко Д.В. Профессиональное развитие персонала как фактор успешного функционирования компании // Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления. 2017. №21. С. 291-293.
27. Стратегическое управление: учебник для магистров. М.: Дашков и К, 2015. 235 с.
28. Суслина А.А. Кадровая политика в условиях рыночной нестабильности // Управление экономическим развитием регионов: анализ тенденций и перспективы развития. 2017. №4. С. 168-169.
29. Сучкова Е.Е., Полянин А.В. Роль поощрений в управлении персоналом организации // Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления. 2017. №6. С. 294-295.
30. Сучкова Е.Е. Принципы целевого менеджмента в управлении персоналом организации // Управление экономическим развитием регионов: анализ тенденций и перспективы развития. 2017. №6. С.170-172.
31. Тараненко О.Н. Основы управления персоналом: учебное пособие. Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2015. 129 с.
32. Турчинов А.И. Кадровая политика и риски консолидации общества // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2017. № 6. С.13-17.
33. Управление персоналом: учебное пособие. М.: Дашков и К, 2017. 280 с.