

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

Институт финансов, экономики и управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)
38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Разработка стратегии управления персоналом организации»

Студент

Пашкова Д.В.

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Санникова Е.А.

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Консультант

С.А. Гудкова

(И.О. Фамилия)

Допустить к защите

к.э.н, доцент **С.Е. Васильева**

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

(личная подпись)

«___» _____ 2017 г.

Тольятти 2017

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Пашкова Д.В.

Тема работы: «Разработка стратегии управления персоналом организации».

Научный руководитель: Санникова Е.А.

В работе приведены результаты исследований, в ходе которых была определена потребность в разработке системы управления персоналом в организации.

В первой части описаны теоретические основы проектирования системы управления персоналом организации.

Во второй части описаны этапы разработки стратегии управления персоналом. дана характеристика ИП «Кузнецов» и проведен анализ системы управления персоналом в рамках стратегии управления предприятием, так же представлен анализ проведения поиска и отбора, адаптации персонала, изучена организация обучения и стимулирования персонала, сделаны выводы по результатам анализа существующей стратегии управления персоналом в ИП «Кузнецов». Приведена схема организационной структуры предприятия. Произведен расчет заработной платы персонала в соответствии с тарифной сеткой.

В экономической части произведена оценка эффективности внедрения мероприятий, направленных на разработку стратегии управления персоналом в организации. Проведен расчет социально-экономического эффекта от внедрения разрабатываемой стратегии управления персоналом в ИП «Кузнецов».

В заключении подведены итоги проведенного исследования, сформулированы и изложены выводы и предложения для практического использования результатов исследования.

Annotation

The bachelor's work fulfilled: Pashkova D.V.

Work item: " Development of the HR strategy of the organization".

Research supervisor: Sannikova E. A.

The paper presents the results of research, during which the need to develop a system of personnel management in an organization was determined.

The first part describes the theoretical basis for designing the personnel management system of the organization.

The second part describes the development stages of strategy of human resource management. The characteristic of IP Kuznetsov is given and the analysis of a personnel management system within the strategy of business management is carried out, the analysis of carrying out search and selection, adaptation of personnel is also submitted, the organization of training and stimulation of personnel is studied, conclusions by results of the analysis of the existing strategy of human resource management in IP Kuznetsov are drawn. The scheme of organizational structure of the enterprise is provided. The calculation of staff salaries is made in accordance with the tariff scale.

In an economic part the assessment of efficiency of introduction of the actions directed to development of strategy of human resource management in the organizations is made. The calculation of the socio-economic effect of the implementation of the developed HR strategy in the IP "Kuznetsov" is carried out.

In the conclusion the results of the conducted research are summed up, conclusions and offers for practical use of results of a research are formulated and stated.

Содержание

Введение	5
1 Теоретические аспекты стратегии управления персоналом в организации	Ошибка! Закладка не определена. 8
1.1 Система управления персоналом: основные понятия, сущность	8
1.2 Кадровая политика организации, как основа формирования стратегии управления.....	12
1.3Виды стратегий управления персоналом и методы их проектирования	19
2 Анализ стратегического управления ИП «Кузнецов»	25
2.1 Общая характеристика деятельности ИП «Кузнецов».....	255
2.2Организационно-экономический анализ существующей системы управления персоналом.....	31
3Разработка стратегии управления персоналом в ИП «Кузнецов».....	34
3.1Разработка стратегии развития кадров в ИП «Кузнецов».....	Ошибка!
	Закладка не определена. 34
3.2Разработка системы обучения и адаптации персонала в ИП «Кузнецов».....	38
3.3Обоснование экономической эффективности предложенных мероприятий.....	49
Заключение	51
Список использованной литературы	53
Приложения	599

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Одним из основных критериев завоевания компанией установленной цели является четко спроектированная система управления персоналом.

Система управления персоналом предусматривает совокупность приемов, методов, технологий организации работы с кадрами и содержит процессы подбора и найма, адаптации, развития и обучения, стимулирования, оценки, аттестации и др. От того насколько результативно осуществляются данные процессы зависит уровень эффективности системы управления персоналом и, конечно, успех компании в целом.

Актуальность и серьезность темы заключается в том, что в условиях быстроменяющейся внешней и внутренней среды организациям обязательно нужно регулярно совершенствовать систему управления персоналом, а так же стратегию по управлению персоналом.

Процесс разработки стратегии по управлению персоналом включает в себя следующие этапы: анализ существующей системы управления персоналом, формулировка изъянов существующей стратегии управления персоналом, подготовка и исполнение мероприятий по сокращению выявленных недостатков (усовершенствованию стратегии управления персоналом).

Объект исследования – стратегия управления персоналом в ИП «Кузнецов», находящееся в г.Тольятти.

Предмет исследования - организация и совершенствование стратегии по управлению персоналом.

Цель выпускной квалификационной работы – анализ стратегии по управлению персоналом в организации ИП «Кузнецов» и разработка направлений ее усовершенствованию.

Задачи выпускной квалификационной работы:

- рассмотреть стратегию по управлению персоналом: ее основные понятия и сущность;
- провести анализ хозяйственной деятельности и системы управления персоналом ИП «Кузнецов »;
- разработать мероприятия, направленные на совершенствование стратегии управления персоналом ИП «Кузнецов» , провести обоснование их экономической эффективности.

Проблема, исследуемая нами, активно изучалась в нашей стране в 60-80 годы, результаты нашли свое отражение в трудах таких ученых как Самыгин С.И., Тимофеев А.А., Стаут Л. и др.

В процессе подготовки данной ВКР была использована литература таких авторов, как Маусов Н.С., Бычкова А.В., Герчикова И.Н., Кибанов А.Я. и Захаров Д.К. и др.

Практическая значимость исследования заключается в том, что ее положения могут быть использованы для построения и разработки системы управления персоналом, как в ИП «Кузнецов», так и в других коммерческих организациях.

Информационное обеспечение выпускной квалификационной работы составили учебники и учебные пособия по менеджменту организации; по экономическому анализу; инновационному и стратегическому менеджменту; периодические издания на данную тему; методические указания по выполнению работы для студентов направления подготовки 38.03.03

Управление персоналом; данные о хозяйственной, финансовой и управленческой деятельности ИП «Кузнецов».

Структура работы. ВКР состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

Во введении обоснована актуальность темы исследования, определены объект, предмет, его цель, задачи; охарактеризована степень разработки проблемы, практическая значимость работы.

В первой главе «Теоретические основы проектирования системы управления персоналом» рассмотрена система управления персоналом: основные понятия, сущность, рассмотрены виды стратегий управления персоналом в организации, а так же принципы и методы проектирования системы управления персоналом. Во второй главе «Организационно-экономический анализ существующей стратегии управления персоналом ИП «Кузнецов»», дана характеристика ИП «Кузнецов» и проведен анализ системы управления персоналом в рамках стратегии управления предприятием, так же представлен анализ проведения поиска и отбора, адаптации персонала, изучена организация обучения и стимулирования персонала, сделаны выводы по результатам анализа существующей стратегии управления персоналом в ИП «Кузнецов» .

В третьей главе «Направления совершенствования стратегии управления персоналом в ИП «Кузнецов» разработана новая стратегия управления персоналом, кроме этого проведен расчет социально-экономического эффекта от внедрения разрабатываемой стратегии управления персоналом в ИП «Кузнецов».

В заключении подведены итоги проведенного исследования, сформулированы и изложены выводы и предложения для практического использования результатов исследования.

1 Теоретические аспекты стратегии управления персоналом в организации

1.1 Система управления персоналом: основные понятия, сущность

Управление персоналом – это совокупность целенаправленных действий руководящего состава предприятия и специалистов отдела кадровой службы системы управления персоналом, содержащая создание концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации. Управление персоналом, пишет, например, Маусов Н.С., это «непрерывный процесс, направленный на целевое изменение управления людей, чтобы добиться от них максимальной отдачи, следовательно, высоких конечных результатов» [32, с. 14].

Герчикова И.Н. определяет «управление персоналом, как самостоятельный вид деятельности специалистов-менеджеров, главной целью которых является повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала; ориентация на сокращение доли и численности производственных и управленческих работников; разработка и реализация политики поиска и расстановки персонала; выработка правил поиска и увольнения персонала; решение вопросов, связанных с обучением и повышением квалификации персонала» [11, с. 46].

По мнению Кибанова А.Я. и Захарова Д.К., «управление персоналом можно рассматривать как комплекс управленческих (организационных, экономических, правовых) мероприятий, обеспечивающих соответствие количественных и качественных характеристик персонала и направленности его трудового поведения целям и задачам предприятия (организации)» [20, с. 57]. Система управления персоналом - это совокупность поисков, методов, технологий организации работы с персоналом [18, с. 4].

Система управления персоналом - это комплекс методов, способов и приемов, организуя и улучшая, которые организация обеспечивает себя персоналом соответствующего уровня и стимулирующего его поведение для

достижения организационных целей. Главная цель управления персоналом – снабжение существующей и перспективной деятельности Компании с успешно развивающимся работающим персоналом в требуемом количестве. Деятельность по управлению персоналом включает в себя список направлений (основных функциональных блоков) [24, с. 68].

В системном подходе выделяется, что руководители обязаны рассматривать организацию как комплекс дополняющих друг друга элементов, таких, как люди, организационная структура, задачи и технология управления, которые направлены на достижение различных постоянно меняющихся целей и условий внешней среды [2, с. 14].

Качество развития системы управления персоналом, ее роль в организационной системе указывают характеристики ее основных факторов: объекта и субъекта, целей системы, ее функций и структуры.

Объектами системы управления персоналом являются:

- работники;
- рабочие группы;
- трудовой коллектив.

Субъектами системы управления персоналом являются:

- функциональный управленческий персонал;
- линейный управленческий персонал;

Управление персоналом ставит цели:

- помощь фирме в достижении общих целей предприятия;
- эффективное использование навыков работников;
- обеспечение организации высококвалифицированными работниками;
- стремление к удовлетворению сотрудников выполненной работой.

Далее представлена схема взаимодействия субъектов и объектов управления персоналом на рисунке 1.1.

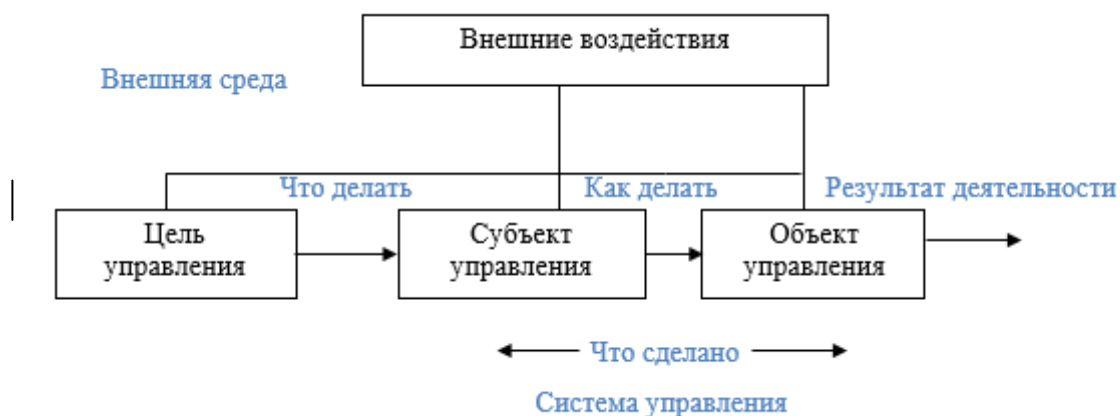


Рисунок 1.1. - Схема взаимодействия элементов управления персоналом

С точки зрения кибернетики любое управление предусматривает информационный поток, состоящий из таких процедур как: восприятие, преобразование и передача информации. Представленная схема показывает особенности кибернетической системы, то есть системы управления любой природы (технической, биологической, организационной). Следует добавить, что организационная система управления одна из самых сложных систем.

Цель деятельности системы определяется управляющей подсистемой из внешней среды в виде поэтапных указаний о том, что нужно сделать (в виде плановых указаний или программ). Так же, на вход управляющей подсистеме отправляют задания вышерасположенных органов управления, отчеты о спросе на продукцию, данные о материальных, трудовых и финансовых ресурсах и тому подобные данные из внешней среды. Сюда же приходит информация из объекта управления о настоящем ходе производственного процесса.

Задача управляющей подсистемы определяется как поддержание управляемой подсистемы в указанном положении или в улучшении ее положения, то есть в воплощении заданной цели. Как только наблюдается нарушение плана, управляющая подсистема вводит распоряжение на устранение отклонений в управляемой подсистеме.

Система задач для управления кадрами, с одной стороны, должна давать ответ на вопрос, каковы определенные потребности сотрудников, удовлетворение которых они могут требовать от управляющей администрации, а с другой стороны - какие цели по назначению персонала ставит перед собой предприятие, и какие условия труда она планирует для этого воспроизвести. Успех управления будет возможен, если этот комплекс целей не противоречит друг другу.

Организация предприятия часто представляется в виде плоской двухмерной организационной блок-схемы. Эти блок-схемы показаны как практичные модели, которые могут помочь определить сложности взаимоотношений между разными отделами, структурными единицами и кадрами на данном предприятии. Но если реально было бы точнее продемонстрировать структуру, помог бы «мобайл» - подвижное изображение, а не блок-схема. Когда руководитель отдела изменяет один элемент или какую-то одну часть предприятия, все остальные части в какой-то степени тоже испытывают последствия этой перемены. Такого рода изменения могут повлиять на будущее организации в целом.

Итак, система управления представляет собой открытую систему, зависящую от внешней среды, и по этой причине процесс управления обязан учитывать любое воздействие на систему разных факторов внешней среды. Среди большого множества таких факторов можно отметить поставщиков, потребителей, конкурентов, источники финансовых и трудовых ресурсов. Указанные факторы значительно воздействуют на процесс управления, следовательно, их относят к факторам прямого воздействия. К факторам косвенного воздействия могут относиться, например, текущее состояние экономики страны, политические и другие факторы. Уровень влияния этих факторов растет, в этой связи образуются новые подходы в теории и практике управления, а также новые направления в стратегии управления персоналом.

1.2 Кадровая политика организации, как основа формирования стратегии управления

Состав и структура кадров, требования к работникам, во многом определяет содержание и трудоемкости функций управления сотрудниками, а также от направлений деятельности конкретной организации. С переходом к рыночной экономике осуществляются принципиальные изменения в системе управления организацией. Итогом таких изменений является образование новых подходов к планированию предприятия и уровню управления предприятием в целом, а также к управленческим кадрам.

По мнению Тинчурина А.И., «кадровая политика это одна из важнейших функций управления персоналом, которая состоит в количественном, качественном, временном и пространственном определении потребности в персонале, которое необходимо для достижения целей организации. Кадровая политика следует рассматривать в прямой взаимосвязи с планированием кадрового потенциала организации и планированием карьеры ее сотрудников.

Целью кадрового планирования является кратко-, средне- и долгосрочное определение потребностей в персонале, производимое в неразрывной количественной и качественной связи. Это включает в себя не только обоснование гарантии развития предприятия, но и гарантии его экономического роста. Эти цели достигаются за счет оптимальной структуры персонала и наиболее успешной реализации потенциала сотрудников и кадрового потенциала фирмы» [48, с. 120].

Аширов Д.А. считает, что «привлечение и поиск кадров, является одной из центральных функций управления, поскольку именно люди обеспечивают эффективное использование любых видов ресурсов (экономисты традиционно выделяют три вида ресурсов: капитал, труд и земля, в смысле ресурсы), имеющихся в распоряжении организации, и

именно от людей в конечном счете зависит ее экономические показатели и конкурентоспособность» [3, с. 77].

Поиск новых кадров лежит в сотворении нужного резерва кандидатов на все вакансии и все специальности, из которого предприятие выбирает наиболее подходящих для нее кандидатов, а найм на работу заключается в согласовании требований, указанных работодателем, и уровня квалификации кандидата. Кадровые службы могут достигать повышения уровня эффективности поиска новых кадров, что предусматривает учет таких факторов, как рынок рабочей силы, требования профсоюзов, особенности территориального местоположения организации и параметры прямого организационного окружения.

С.В. Шекшня утверждает, что «поиск и найм персонала – не одноразовая компания, а непрерывный, систематический процесс. Важным фактором, обеспечивающим такую непрерывность, является процедура формирования кадрового резерва, который представляет собой часть персонала, проходящего планомерную подготовку для занятия смежных рабочих мест более высокой квалификации» [49, с. 37].

Итак, компания, добивающаяся получения значительной прибыли и минимизации издержек, обязана не уменьшать заработные платы и цены на сырье, а пытаться организовать такой коллектив сотрудников внутри себя, который бы систематически совершенствовал свои знания, навыки, умения и был нацелен на новые успехи. Реализуя новую техническую базу, расширяющую выпускаемую продукцию, совершенно точно нужно создать курсы повышения квалификации сотрудников. Стратегия обязана быть понятной и структурированной на высшем уровне, понятной на всех этапах своей деятельности и рассчитанной на долгосрочную перспективу. Дефицит общей задумки приведет к расформированию концепции развития организации и может стать причиной ее непоследовательности.

В условиях растущей конкуренции предприятия испытывают потребность в работниках, обладающих редкими знаниями,

исключительными компетенциями, инновационными технологиями, способных нестандартно решать существующие проблемы, принимать эффективные решения, продуктивно работать в условиях неопределенности и риска. Такие работники имеют достаточно возможностей для выбора места работы, где они смогут реализовать свой потенциал и получить достойную компенсацию в соответствии со своими потребностями и интересами. Все больше кандидатов, особенно квалифицированных и компетентных, обращают внимание на репутацию предприятия как работодателя наряду с такими факторами, как наличие условий для самореализации, профессионального и карьерного роста, условия и режима труда, взаимоотношения в коллективе.

Сегодня одной из основных задач многих предприятий является строительство «сильного» HR-бренда.

Термин HR-бренд (HR-branding) или бренд работодателя (employer branding) вошел в практику управления персоналом сравнительно недавно.

Первые исследования в области бренда работодателя появились в середине 1990-х гг. в Великобритании. Данным вопросам занимались известные российские и зарубежные ученые такие как: М. Армстронг, Л. И. Иванкина, Н. М. Абрамов, А. А. Бежовец, Д. Лобанов, А. Я. Кибанова, Р. Е. Мансуров, К. Купцова, Л. Маргвард, Н. Освальд, Б. Шраванти, Е. Балашова, О. Бруковская, Д.Г. Кучерова, Н. Осовицкая, Т. Ю. Арькова.

Применение принципов брендинга к управлению человеческими ресурсами называется «брендинг работодателя». Он помогает предприятию идентифицировать себя на рынке труда как лучшего работодателя для современных сотрудников, как потенциального работодателя для кандидатов и как поставщика или партнера для клиентов. Брендинг работодателя является относительно новой концепцией. Термин «брендинг работодателя» предусматривает дифференциацию характеристик компании как работодателя среди конкурентов. Бренд работодателя подчеркивает

уникальные аспекты занятости в компании и ценности для существующих и потенциальных работников.

HR-бренд – это во-первых, образ компании как престижного места работы в глазах всех заинтересованных лиц (действующие и бывшие сотрудники, кандидаты, клиенты, акционеры и другие); во-вторых, ряд экономических, профессиональных и психологических выгод, которые получает сотрудник, прибывая к вашей компании; в-третьих, прием, которым вы формируете сходность вашего бизнеса, начиная со стандартных основ и ценностей, и как вы доносите ее до всех заинтересованных людей [1, с. 94].

Если в ситуации с простым брендингом, значимость бренда – это та надбавка, которую мы как потребители согласны платить за этикетку, то для HR - брендинга этот коэффициент предусматривает ту сумму, на которую сотрудники готовы сократить свои требования ради работы в брендовой компании.

Согласно исследованию Ассоциации Greatplacetowork, составителю рейтинга 100 лучших работодателей журнала «Fortune», компании с сильным HR - брендом присваивают 7 хороших конкурентных преимуществ:

- 1 Высокая производительность труда и рентабельность.
2. Стабильность во время экономических спадов.
3. Хорошие отзывы от квалифицированных кандидатов.
4. Снижение текучести кадров.
5. Уменьшение воздействия стресса на сотрудников.
6. Повышение уровня удовлетворенности и преданности клиентов.
7. Больше активности, креативности и инноваций со стороны сотрудников.



Рисунок 1. Формирование отношения сотрудников к своей компании

Имидж компании как привлекательного работодателя складывается из того, что говорят о ней на рынке и что думают о ней собственные сотрудники.

Как видно на рисунке 1 отношение сотрудников к компании может ориентироваться и на более универсальные критерии: высокая заработная плата, стабильность, возможность влиять на развитие компании, страхование, мотивация в достижении результатов, успешность на рынке и т.д. Главная задача руководства компании - определить правильную стратегию HR - брендинга и поставить правильные цели. Тут важно учитывать все особенности целевой аудитории и "точки соприкосновения" с ней.

В основе построения эффективного HR-бренда лежат человеческие ресурсы, а именно, то как работники воспринимают своё место работы. Поэтому в современных условиях развития рынка труда актуально

использование новейших технологий и методов привлечения студентов и выпускников в компании. К таким технологиям и методам относят:

1. Программы набора выпускников (Graduate Recruitment Programs) – способ отбора «лучших из лучших» из имеющейся выборки, при этом коэффициент при отборе может достигать нескольких сотен человек на одно место. От кандидатов, как правило, не требуют специфического образования и опыта работы, компания анализирует личностные и деловые качества выпускников, определяет их потенциал.

2. Стажировка – деятельность по приобретению опыта работы в течение определённого испытательного срока для определения возможности зачисления на штатную должность. Также это хороший способ познакомиться ближе с будущим работодателем, который для себя может отметить ваш потенциал и целенаправленность.

3. Рекрутинг (Recruiting) – размещение объявлений о вакансиях в вузах. Соискатель отправляет резюме в отдел по работе с персоналом, где просматривают и помещают в базу данных. Для выпускников это не самый результативный способ попасть в брендовую компанию, так как из-за недостаточного стажа (или вообще отсутствия) работы сложно конкурировать с опытными специалистами.

4. Event-рекрутинг – комплекс мероприятий для привлечения кандидатов с помощью методов PR и рекламы. Данный метод очень популярен и действует, в основном, для найма выпускников вузов и молодых специалистов. Ключевая особенность event-рекрутинга заключается в живом выступлении, работодатель представляет себя многочисленной аудитории (ярмарки вакансий, выставки работодателей, презентации и семинары) [2, с. 55].

В результате проведённого опроса стабильность компании на рынке важна для 51 % опрошенных, а бренд компании – для 47 %, что подтверждает факто того, что с помощью HR-брендинга решается ряд основных проблем, такие как:

1. Проблема рекрутинга – проявляется в возможности привлечения большего числа кандидатов, а, следовательно, и возможность выбора более квалифицированного, целенаправленного сотрудника, который будет иметь схожие с компанией ценности и мотиваторы которого будут удовлетворены.

2. Проблема удержания персонала – HR-брендинг направлен не только на поиск потенциальных сотрудников, но и, прежде всего занимается продвижением образа компании в сознании уже работающего персонала.

Для создания внутреннего HR-бренда характерно использование следующих средств: интернет, внутренняя газета, общие еженедельные собрания, доски новостей и т.д. На сегодня же самым востребованным способом является внутренняя социальная сеть. С помощью неё можно оперативно и с интересными деталями информировать всех о новостях компании и получать обратную связь.

3. Удовлетворение амбиций HR-менеджера и руководителя, так как положительный имидж работодателя – это реальная возможность увеличения стоимости деловой репутации компании, которая имеет вполне определённую материальную выраженность [3, с. 147].

На сегодня HR-брендинг сосредотачивает в себе все аспекты работы в компании, все процессы и практики, которые должным образом формируют восприятие сотрудников и кандидатов. С помощью рекламы и PR невозможно добиться того имиджа, который предоставляет компании её сотрудники, поэтому их забота, ценность и уважение – это приоритет перед любой компанией. Конечно, инструменты внешнего воздействия могут обеспечить приток кандидатов, но суметь удержать, а тем более превратить их в лояльных, эффективных, ценящих свою компанию сотрудников они не смогут.

HR-брендинг прежде всего направлен на формирование реальной рабочей среды, а не просто представлений о ней. Тем самым поддерживается как привлечение талантов, необходимых организации для достижения своих целей, так и дальнейшее эффективное вовлечение и удержание сотрудников.

Итак, классификация методов управления эффективна только в том случае, если на предприятии действуют все три метода. Такой подход позволяет оценить ситуацию с трех сторон и не допустить просчетов, которые приведут к ухудшению работы предприятия. Совершенствование системы управления персоналом - это применение структурированного подхода к анализу и рационализации всех процессов в области управления персоналом с целью существенно повысить эффективность, как отдельных процессов, так и деятельности системы управления персоналом в целом. Необходимость совершенствования системы управления персоналом возникает при осуществлении большинства проектов, связанных с оптимизацией деятельности компании.

1.3 Виды стратегий управления персоналом и методы их проектирования

Стратегическое Управление персоналом - это управление в основе которого лежит человеческий потенциал, ориентация предприятия на быстрое регулирование поведения предприятия для высокой конкурентоспособности на рынке и постановку задач в долгосрочной перспективе. Стратегическое управление - это один из важнейших факторов быстрого и эффективного развития компании в конкурентной борьбе на рынке товаров и услуг. Определение стратегическое управление ввели в 60-х – 70-х годах для разграничения управления на уровне производства и высшего уровня управления. Среди разработчиков теории стратегического управления можно выделить Шендел и Хаттен (1972), Хичченс (1975), Пирс и Робертсон (1980), Виканский (1985). Начиная с середины 80-х годов стратегическое управление рассматривается как основной ресурс, который определяет эффективность деятельности всей системы. При определении основной стратегии развития компании, избирается определенная модель стратегии управления персоналом которая должна включать основные

характерные черты для достижения быстрого результата организации на основе человеческого потенциала.

Используя выбранную стратегию в организации, осуществляется соответствующие мероприятия по работе с персоналом, которые формируют действия направленные на достижение задач на каждом уровне развития организации. К подобным мероприятиям относят:

1. Стратегия предпринимательства

-открытая кадровая политика - набор персонала на определенный проект, поиск достойных кандидатов и создание базы сотрудников, привлечение молодых специалистов, активная реклама организации.

-закрытая кадровая политика - привлечения на работу родственников, поиск студентов (стажировки и выплаты стипендии кандидатам), создание резерва персонала из текущих работников

2 Стратегия динамического роста

-открытая кадровая политика - обновление штатного расписания, обновление должностных инструкций, систематическая разработка внутреннего документооборота, подбор кандидатов на конкретный вид работ, адаптация персонала, совершенствование принципов оценки эффективности работы персонала, повышение квалификации сотрудников ,изменение структурных подразделений, активная политика приобщение в организацию специалистов.

-закрытая кадровая политика - рассмотрение кандидатов с высоким уровнем потенциала и быстрой обучаемостью, осуществление внутреннего обучения персонала, совершенствование мероприятие по стимулированию труда в зависимости от вклада сотрудников в организацию, планирование карьеры.

3 Стратегия прибыльности

- открытая кадровая политика - осуществления мероприятий по оценке и стимулированию труда персонала, отбор перспективных менеджеров,

организация новых рабочих мест, формирование организации труда для новых технологий.

- закрытая кадровая политика - использование ресурсов внутреннего соответствия, разработка программ обучения управленческого персонала, разработка социальных программ, разработка оптимизации работы и уменьшения трудовых затрат.

4 Стратегия ликвидности

- открытая кадровая политика - выявление недостатков персонала с целью сокращения, перепрофилирование, переобучение, использование техники частичной занятости, создание документов по вопросам ликвидации персонала, установление контактов с организациями по трудоустройству.

- закрытая кадровая политика - подбор рабочих мест для перемещаемого персонала, быстрое увольнение новых сотрудников, осуществление программы переподготовки.

Таблица 1.1 Адаптация моделей стратегий управления персоналом в стратегии организации

Виды стратегии организации	Стратегия управления персоналом	Характерные черты управления персоналом
Стратегия предпринимательства	Прием на работу.	Предпочтение имеют молодые специалисты имеющие высокий потенциал, компетентность, имеющие навыки новаторства
	Вознаграждение.	осуществляется высокая степень мотивации труда в реализации заданной стратегии предприятия
	Возможности роста и индивидуального развития.	стратегия базируется на высоких личных возможностях сотрудника, повышение квалификации поощряется отдельно
Стратегия динамического роста	Прием на работу.	При поиске сотрудников предпочтение отдается уровню квалификации и преданности организации, навыки быстрой адаптации и умение подстроиться к новым целям организации, является важным умение работника взаимодействовать с коллективом
	Вознаграждение.	Оценка работников более формально, фактор преданности имеет главное значение

	Возможности роста и индивидуального развития.	Компетенция сотрудника основывается на систематическом повышении его квалификации, реализуется условия для развития кадров
Стратегия прибыльности	Прием на работу.	На стадии зрелости, организация рассчитывает получать прибыль за счёт обновление документооборота и внедрение новых технологий при повышении объемов сбыта, минимизации затрат и стратегии строгого мониторинга использования ресурсов
	Вознаграждение.	-
	Возможности роста и индивидуального развития.	отбор специалистов направлен на готовый персонал
Стратегия ликвидации	Прием на работу.	Рассматривается при снижении дохода, уменьшение рынка сбыта, ожидается сокращение штата, необходимость социальной защиты работников.
	Вознаграждение.	Участие сотрудников в управлении организацией не предусматривается, набор на руководящие должности не осуществляется, материальная форма стимулирования не рассматривается, оценка кадров реализуется на критериях важности сотрудника и сокращение целых направлений деятельности
	Возможности роста и индивидуального развития.	Имеет место быть когда предприятие обязано трудоустроить уволенных сотрудников

Разработка стратегии управления персоналом в организации осуществляется по следующим принципам:

- комплексность
- последовательность
- гибкость
- системность
- общая цель
- финансовая поддержка

Разработанная кадровая политика в системе стратегического управления персоналом является долгосрочным процессом и приводит к

различным последствиям, если решение принимается слишком быстро. В дальнейшем это может повлечь за собой разрушительные для организации последствия. Эксперты рекомендуют объединять кадровую политику с другими направлениями организации, например, с планированием развития, это основательно повышает результат деятельности предприятия. Часто причинами проблем в организации может стать отсутствие системного подхода к разработке стратегии по управлению персоналом. Разработка стратегии управления персоналом обязана быть поэтапной.

Методы которые используются при работе с персоналом не должны противоречить друг другу. Каждая стратегия должна предусматривать негативный исход при применении новой стратегии, поэтому в запасе должен быть план устранению образовавшихся проблем. Важным является экономическое обоснование для реализации новой стратегии. Задача кадровой службы - трудоустроить сотрудника с большим потенциалом, который можно будет использовать в дальнейшем для эффективного развития компании. Также следует брать во внимание соотношение вложенных в сотрудника ресурсов и результат его работы

Принципы являются наиболее устойчивыми правилами и нормами деятельности человека, в процессе управления выделим следующие основные принципы проектирования системы:

- управления персоналом
- разделение труда
- ответственность
- дисциплина
- принцип равенства руководства
- принцип вознаграждение
- принцип централизации
- стабильность персонала
- корпоративный дух

Приступим к рассмотрению принципов и методов управления в организации более точно. Ответственность за руководство трудовыми ресурсами ложится на работников отдела кадров, поэтому необходимо чтобы специалисты по персоналу имели хорошие знания, компетенцию и связь с руководством, чтобы быстро реагировать на изменение стратегии в организации.

Стратегическое проектирование системы управления персоналом включает в себя использование следующих методов:

- 1 Метод планирования ресурсов
- 2 Метод набора персонала
- 3 Метод отбора персонала
- 4 Метод определения заработной платы
- 5 Профессиональная адаптация
- 6 Обучение
- 7 Методы оценки трудовой деятельности
- 8 Разработка методов перемещения работников по должностям в зависимости от их профессионального развития
- 9 Подготовка руководящих кадров

Два наиболее распространенных методов реорганизация труда - это расширение объема работы и обогащение и содержания. Повышение эффективности организации в условиях рынка труда предполагает повышение внутренней удовлетворённости работой путем увеличения числа решаемых задач, больше самостоятельность, ускорением реакция на результаты труда. Реорганизация условий труда в большинстве случаев приводит к успеху, если руководство изначально определит положительно ли отреагируют к ней работники организации.

2 Анализ стратегического управления ИП «Кузнецов»

2.1 Общая характеристика деятельности ИП «Кузнецов»

ИП «Кузнецов» на рынке с 2001 года. Предприятие имеет большой опыт работы в сфере строительства, изготовление металлоконструкций и изделий из дерева. Большая клиентская база и множество довольных клиентов - это и есть наш результат работы. Мы рады каждому клиенту, индивидуальный подход, разработка каждого проекта происходит индивидуально. Возможность быстрого проектирования и визуализации любого вашего проекта при Вас, за несколько минут. Консультирование по разным видам вопросов от строительства домов до посева газона на вашем участке. У нас лучшие специалисты в городе, мы всегда рады вам помочь. Если вы хотите приобрести качественную, надежную, с гарантией продукцию, обращайтесь именно к нам. Мы ценим ваше доверие и свою репутацию.

Обязанности каждого сотрудника и порядок взаимодействия сотрудников между собой закреплены в утвержденных руководителем Правилах внутреннего распорядка.

Конкретные трудовые (должностные) обязанности в соответствии с занимаемой должностью устанавливаются в должностной инструкции.

В ИП Кузнецов большое внимание уделяется вопросам планирования финансово-хозяйственной деятельности, что позволяет наиболее рационально использовать находящиеся в собственности организации финансовые, производственные и трудовые ресурсы.

Ведется маркетинговая деятельность, направленная на изучение покупательского спроса, а также на ознакомление потенциальных потребителей с предлагаемыми ИП «Кузнецов» услугами. В результате клиентская база данной организации постоянно увеличивается, растет поток

поступающих от клиентов заказов, увеличивается объем выполняемых ИП «Кузнецов» работ.

Для выполнения перечисленных выше работ у предприятия имеются необходимые производственные мощности, а также высококвалифицированные специалисты, способные эти работы выполнить.

ИП «Кузнецов» осуществляет свою деятельность в соответствии с Уставом и законодательством РФ. Предприятие самостоятельно осуществляет свою деятельность, распоряжается своей продукцией, полученной прибылью, оставшейся в его распоряжении после уплаты налогов и других обязательных платежей.

Организационная структура предприятия ИП «Кузнецов» представлена на рис. 2.1.



Управлением предприятия в целом занимается генеральный директор, он же занимается подбором кадров, обеспечивает охрану труда, технику безопасности, а также выполнение работниками предприятия правил внутреннего распорядка, действующих в предприятии инструкций и правил и условий трудовых договоров. В его ведении находятся вопросы стратегического характера.

Финансовый директор подчиняется непосредственно генеральному директору и фактически управляет деятельностью компании на оперативном уровне. Он контролирует деятельность всех отделов. Также в его компетенции вопросы движения финансовых потоков. Он осуществляет контроль над постановкой работ по проверке договорной, расчетной, транспортной документацией на соответствие нормативным и правовым актам, а также обеспечивает исполнение планов и мер, необходимых для нормальной работы, осуществляет выполнение сертификационных требований для гарантирования непрерывности деятельности предприятия.

Бухгалтерский аппарат принимает от материально ответственных лиц финансовые отчеты, организует бухгалтерский учет и отчетность, проводит документальные ревизии и инвентаризацию товарно-материальных ценностей, контролирует соблюдение финансовой дисциплины, налаживает отношения с кредитными учреждениями.

Директор по производству находится под управлением генерального директора. В его подчинении весь рабочий персонал (сварщики, сборщики, грузчики, замерщики).

Основные принципы отдела кадров: направленность на выполнение требований законодательства труда; учет потребностей предприятия в сотрудниках; обеспечение условиями для качественной работы; поиск сотрудников.

Продавцы-универсалы заняты выкладкой товара, расстановкой ценников, работой за кассой.

Кладовщик осуществляет контроль за состоянием товарных запасов на

складе, принимает и проверяет качество товаров, а также следит за соблюдением условий их хранения, за работой комплектовщиков и грузчиков, организует подготовку претензий на поврежденные товары. Кладовщик является материально ответственным лицом.

Вспомогательный персонал обеспечивает обслуживание основного персонала.

Рассмотрим динамику прибыли предприятия за 3 года (таблица 2.1.1).

Таблица 2.1.1 - Основные технико-экономические показатели в ИП «Кузнецов» за 2014-2016гг.

Показатели	2014 г.	2015г.	2016 г.	Абсолютное отклонение +/-		Относительное отклонение, %	
				2015г. к 2014г.	2016г. к 2015г.	2015г. к 2014г.	2016г. к 2015г.
2	4	5	6	7	8	9	10
Объем выручки, тыс. руб.	3825 1	39805	4250 1	1554	2696	4,06	6,77
Себестоимость продаж, тыс. руб.	1697 3	18204	2121 7	1231	3013	7,25	16,55
Коммерческие расходы, тыс. руб.	1820 0	19723	1774 7	1523	-1976	8,37	-10,02
Прочие расходы, тыс. руб.	187	178	168	-9	-10	-4,81	-5,62
Прибыль от продаж, тыс. руб.	2864	1600	3288	-1264	1688	-44,13	105,50
Рентабельность продаж, % (стр.8:стр.1x100%)	7,49	4,02	7,74	-3,47	3,72	-46,33	92,54

Согласно таблице можно проследить динамику годового фонда оплаты труда, в соотношении к численности сотрудников и среднемесячной заработной платой.

В настоящий момент на предприятии разрабатывается комплекс мер, направленный на увеличение объема продаж, в частности аккумулируются финансовые потоки для расширения номенклатурных позиций.

Все доходы в отчете необходимо отражать за вычетом НДС и акцизов,

согласно ПБУ 9/99 «Доходы организации». Все расходы, а также отрицательные показатели указываем в круглых скобках, без знака минус.

Отчет о финансовых результатах или Форма 2 содержит следующие данные (таблица 2.1.2).

Таблица 2.1.2 – Показатели отчета о финансовых результатах, 2014-2016гг.

Наименование статьи	Код строки: Ф.№ 2	2014 год	2015 год	2016 год
Выручка	Стр. 2110	38251	39805	42501
Себестоимость продаж	Стр.2120	(16973)	(18204)	(21217)
Валовая прибыль (убыток)	Стр.2100	21278	21601	21284
Коммерческие расходы	Стр.2210	(18200)	(19723)	(17747)
Управленческие расходы	Стр.2220	(214)	(278)	(249)
Прибыль (убыток) от продаж	Стр.2200	2864	1600	3288
Проценты к уплате	Стр.2330	(269)	(398)	(304)
Прочие доходы	Стр.2340	458	299	254
Прочие расходы	Стр.2350	(187)	(178)	(168)
Прибыль (убыток) до налогообложения	Стр.2300	2866	1323	3070
Текущий налог на прибыль	Стр.2410	(29)	(43)	(37)
Чистая прибыль (убыток)	Стр.2400	2837	1280	3033

Следующим этапом в проведении анализа бухгалтерской (финансовой) отчетности будет анализ отчета о финансовых результатах ИП «Кузнецов», исследуемый период 2014-2016 годы. Данный анализ позволит сделать выводы о рентабельности предприятия.

Увеличение объема реализуемых товаров положительно влияет на финансовое положение предприятия, увеличивая его долю рынка.

Чистая прибыль (убыток) отчетного периода является основным абсолютным показателем безубыточности функционирования организации. Для торгового предприятия одним из наиболее важных показателей является рентабельность продажи (наглядно показывает нам: сколько прибыли от

продаж приходится на один рубль проданных товаров).

Таблица 2.1.4 - Коэффициенты рентабельности деятельности организации

Наименование показателя	Расчетная формула	Расчет		
		2014 год	2015 год	2016 год
Рентабельность продажи (по чистой прибыли)	Чистая прибыль \ Выручка от продаж	$2837 \backslash 38251 = 0,07$	$1280 \backslash 39805 = 0,03$	$3033 \backslash 42501 = 0,07$
Рентабельность продажи (по прибыли от продаж)	Прибыль от продаж \ Выручка от продаж	$2864 \backslash 38251 = 0,07$	$1600 \backslash 39805 = 0,04$	$3288 \backslash 42501 = 0,08$

Полученный из таблицы, показатель рентабельности продаж 8 % является выше рекомендуемого Федеральной налоговой службой показателя для отрасли розничной торговли в 2016 году 3,6 % и нормативного показателя в 1,4 %.

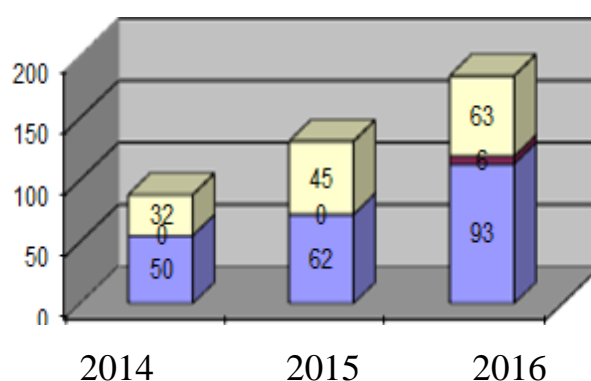
Изменение численности персонала ИП «Кузнецов» по категориям представлено в таблице 2.1.5.

Таблица 2.1.5 - Динамика численности персонала ИП «Кузнецов» за 2014-2016 гг. по категориям

Должность, чел.	2014	2015	2016
Финансовый директор	1	1	1
Главный бухгалтер	1	1	1
Бухгалтер	2	2	2
Отдел кадров	3	3	3
Директор по производству	1	2	2
Продавец-универсал	4	5	6
Сварщик, Сборщик	3	4	4
Грузчики	3	3	3
Водители	2	3	3

Итого	20	24	25

Что касается образовательного уровня сотрудников, ситуация стабильна. В 2014 и 2016 годах все сотрудники организации имеют образование либо высшее, либо среднее техническое. В 2016 году структура образовательного уровня немного видоизменилась, т.к. впервые был принят персонал с незаконченным высшим образованием, но некоторые из них уже имеют среднее профессиональное образование (рис. 2.1.2).



- Высшее
- Незаконченное высшее
- Среднее профессиональное

Рисунок 2.1.2 - Образовательный уровень сотрудников ИП «Кузнецов» за 2014-2016 гг. (чел.)

Таким образом, удельный вес сотрудников с незаконченным высшим образованием к общему числу сотрудников составил 4%, со средним профессиональным 72%, и с высшим 42%.

2.2 Организационно-экономический анализ существующей системы управления персоналом

Основными целями анализа трудовых ресурсов предприятия являются:

- изучение обеспеченности предприятия и его структурных подразделений персоналом по количественным и качественным показателям;
- оценка интенсивности, экстенсивности и эффективности использования персонала на предприятии;
- выявление резервов более полного и эффективного использования персонала предприятия.

Большое значение для анализа и оценки обеспеченности ИП Кузнецов трудовыми ресурсами и эффективности их использования имеют показатели, характеризующие соотношение численности различных категорий работников данного предприятия. Для выявления данного соотношения проанализируем динамику структуры персонала в рассматриваемом предприятии за 2014-2016 годы (таблица 2.3).

В ИП Кузнецов постоянно проводится политика усиления стимулирующей функции заработной платы в зависимости от количества и качества труда, конечных результатов работы предприятия. Проведём анализ оплаты труда по категориям персонала за 2014, 2015 и 2016 года (табл. 2.7).

Таблица 2.7. Анализ оплаты труда по категориям персонала в ИП Кузнецов

Категории работников	Фактическая среднемесячная заработная плата одного работника, руб.			Отклонение, темп роста	
	2014	2015	2016	2015г. к 2014г. руб.(%)	2016г. к 2015г. руб.(%)
Рабочие	7057,4	9258,1	12148,6	+2200,7 (+31,1)	+2890,5 (+31,2)
Руководители, специалисты и служащие	8587,4	11930,5	14580,1	+3343,1 (+38,9)	+2649,6 (+22,2)
Средняя заработная плата всего персонала	7359,2	9785,3	12708,3	+2228,1 (+32,9)	+2923,0 (+29,8)

Из данных таблицы 2.7 можно сделать вывод, что средняя заработная плата всего персонала ИП Кузнецов в 2016 году увеличилась на 2923,0 рубля по отношению к 2015 году, отклонение составило 29,8%, а в 2015 году по отношению к 2014 году произошел рост на 2228,1 рублей, темп роста составляет 32,9%. Если сравнить зарплату категории рабочих в 2016 году по отношению к 2015 году, то она выросла на 2890,5 рублей, это на 31,2% больше, а в 2015 году по отношению к 2014 году заработная плата рабочих увеличилась на 2200,7 рублей, темп роста составляет 31,1%. Если рассматривать фактическую заработную плату руководителей, специалистов и служащих, то в 2016 году по отношению к 2015 она выросла на 2649,6 рублей - это на 22,2% больше. В 2015 году по отношению к 2014 году заработная плата руководителей повысилась на 3343,1 рублей, увеличение составило 38,9%.

3 Разработка стратегии управления персоналом в ИП «Кузнецов»

3.1 Разработка стратегии развития кадров в ИП «Кузнецов»

Современные организации функционируют в условиях быстро меняющейся внешней среды и острейшей конкуренции. В таких условиях предприятию недостаточно быть стабильным. Для устойчивости необходимо непрерывное развитие.

Стратегический план по управлению персоналом обеспечивает эффективность функционирования предприятий, действующих в условиях повышенной нестабильности и неопределенности внешней среды и приводит в состояние, способствующее достижению целей предприятия согласно принятой кадровой стратегии развития.

Логическим обоснование проекта является тот факт, что персонал предприятия должен быть подготовленным к необходимости действовать в условиях постоянных изменений, а также квалифицированным, лояльным и заинтересованным в реализации инноваций. Данный проект поможет выявить степень информированности персонала и его разобщенность, система мотивации персонала для постоянных и новых условий.

Цель – создать стратегический план развития персонала в организации.

Задачи – разработать и утвердить стратегический план по развитию персонала.

Этапы достижения:

- реализация философии фирмы и корпоративной культуры;
- подбор и расстановка квалифицированных работников, отвечающих требованиям стратегии и культуры фирмы, потребностям бизнеса;
- полное использование потенциала сотрудников;
- снижение психологической напряженности работников;
- развитие внутрифирменных коммуникаций;
- информирование персонала и внедрение принципов корпоративной культуры и философии, проекты по развитию мотивации и стимулирования работников, развитие контрактной системы;
- создание благоприятного климата в подразделениях.

Этапы достижения целевых ориентиров.

Этап 1. Реализация философии фирмы и корпоративной культуры.

Философия фирмы – это правила поведения ее сотрудников, основа эффективной деятельности и развития предприятия. В идеальном случае все сотрудники разделяют философию фирмы. Задача стратегического плана кадровой службы – нести ее «принципы» в массы, доводить до подчиненных.

Этап 2. Подбор и расстановка квалифицированных работников, отвечающих требованиям стратегии и культуры фирмы, потребностям бизнеса.

Этап 3. Полное использование потенциала сотрудников.

Реализация этого принципа возможна при внедрении обоснованной системы мотивации. Система мотивации (моральная и материальная) должна служить тому, чтобы сотрудник стремился использовать весь свой потенциал, и базироваться на принципе индивидуального подхода к каждому. Мотивация и поддержка тех, кто может лучше других выполнить работу, служат определяющим фактором. Принципом мотивации должно являться стимулирование реализации потенциальных возможностей работника, направленных на достижение стратегических целей фирмы.

Этап 4. Снижение психологической напряженности работников.

Основные методы в реализации стратегии:

- 1) снижение числа увольнений по причине неудовлетворенности работой на предприятии.
- 2) разработка и внедрение научно-обоснованных методик отбора и найма работников, позволяющих эффективно укомплектовать фирму квалифицированным персоналом
- 3) расширение программ ротации и стажировки кадров
- 4) совершенствование методик обучения и внедрение новых методик
- 5) занятие вакансий менеджеров, открывающих на фирме, в основном за счёт перспективных работников организации
- 6) сохранение на фирме перспективных работников
- 7) опережающее обучение, своевременное повышение квалификации работников, тренинг с упором на перспективные задачи.

В обучении главным был определен переход от фрагментарного повышения квалификации к интегративному, целостному развитию человека.

По нашему проекту нужен работник с такой общей подготовкой, который бы мог завтра в оптимальные сроки освоить и решить вновь возникшую, не встречавшуюся ранее проблему.

8) развитие внутрифирменных коммуникаций.

Эта задача будет решаться методом расширения практики проведения круглых столов, совещаний и иных приемов групповой работы, расширением практики ротации кадров, широким внедрением информационных технологий. Особое внимание уделялось проблеме сокращения времени, согласования проектов управленческих решений и документации;

9) информирование персонала и внедрение принципов корпоративной культуры и философии, проекты по развитию мотивации и стимулирования работников, развитие контрактной системы.

Для оказания индивидуальных консультационных услуг по развитию карьеры персонала на предприятии возможно внедрение консультаций сотрудников по поводу развития карьеры. В обязанности управленческого штата должны быть включены услуги по консультированию работников, желающих оценить свои возможности и интересы. Процесс консультирования должен затрагивать личные интересы, поскольку они являются важными факторами, определяющими ожидания, связанные с карьерой. Кроме того, консультация со стороны руководителя является частью оценки исполнения обязанностей работником. Характерной чертой эффективной оценки работы является то, что она содержит информацию, позволяющую работнику не только понять, насколько он хорошо работает, но и чего может добиться в будущем, таким образом пробуждается интерес к планированию продвижения. Руководитель обязан дать своим подчиненным информацию о потребностях и возможностях в фирме не только в пределах какого-то отдельного участка работы, но и в целом по организации.

Этап 5. Обучение персонала.

Групповое обучение:

- решение конкретных проблем методом «мозгового штурма»
- семинары, беседы, психотренинг
- компьютерные методики

Индивидуальное обучение:

- самостоятельная работа с литературой
- индивидуальная работа по освоению новой профессии, повышение квалификации.

5. Ресурсное обеспечение проекта.

Финансовое обеспечение составляет 200 тысяч рублей. Инвестиционные ресурсы (привлечение инвесторов), направленные на обеспечение компании необходимыми основными фондами: производственное оборудование, офисные помещения, программное обеспечение .

Финансовые вложения, направленные на пополнение оборотных средств.

Кадровые ресурсы. Данный ресурс очень ценный. В нашем проекте мы должны проработать кадровое обеспечение реализации стратегии, так как считаем кадры самым дефицитным ресурсом на рынке.

6. Сроки реализации проекта.

Начало проекта май 2015. Завершение проекта май 2016 года. Проект является краткосрочным.

Оценка эффективности проектных мероприятий.

Высшее руководство определило стратегию предприятия в области качества:

«Стратегической задачей организации является создание системы менеджмента качества, которое базируется на стратегии постоянного совершенствования и направлена на соблюдение интересов, ожиданий потребителя и требований нормативных документов, распространяющихся на выпускаемую продукцию.

Организация стремится постоянно совершенствовать свою производственную базу, применять новые современные передовые технологии, высококачественные материалы, современное технологическое, контрольно-измерительное и испытательное оборудование.

Предприятие добивается максимально полного и эффективного использования информационных, материальных и финансовых ресурсов находящихся в собственности. Это значит, что предприятие стремится к непрерывному повышению прибыли посредством сокращения всех видов потерь, а в перспективе - устранения. Повышается ценность предприятия путем непрерывного роста профессионализма каждого сотрудника, совершенствования внутрипроизводственных отношений и использования прогрессивных технологий. Это значит, что руководство и персонал предприятия нацелены на непрерывное самообразование и повышение квалификации, эффективное участие в командной работе и освоение новых информационных технологий.

Залогом успешной реализации стратегии в области качества является определенность и согласованность действий всех структурных подразделений (служб) и сотрудников, их нацеленность на результативное выполнение принятой политики и поставленных целей и задач в области качества.

Провозглашая свою политику, высшее руководство предприятия заявляет, что оно несет личную ответственность за постоянное совершенствование системы менеджмента качества предприятия, развитие ее процессов, повышение результативности и соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО 9000– 2008 «Системы менеджмента качества».

8. Риски проекта.

Внутренний социально-психологический риск: социальная напряженность в коллективе, дефицит или текучесть профессиональных кадров.

Меры по снижению риска:

- подбор профессиональных кадров, при необходимости – обучение;
- выработка механизма стимулирования работников, включая участие в результатах деятельности фирмы;
- система сквозной многоуровневой информированности рабочих и служащих;
- разработка эффективного подхода к формированию и распределению фонда оплаты труда.

9. Планируемые конечные результаты.

Выполненный в срок проект, готовый к работе с полным комплектом необходимой документации по списку, а также программу управления кадровым потенциалом, которая способствует продвижению персонала, его развитию, повышению результативности мероприятий по повышению квалификации.

3.2 Разработка системы обучения и адаптации персонала в ИП «Кузнецов»

Процесс обучения предлагает организовать поэтапно:

1. назначение ответственного по организации и проведении обучения;

2. планирование и расчет расстановки работников, прошедших обучение на основе имеющихся объемов и будущих изменений;

3. выявление работников, желающих пройти обучение;

4. определение потенциала работников (профессиональные, деловые качества, личностные характеристики);

5. направление в учебный центр (обучение, курсы повышения квалификации, переподготовка) в соответствии с задачами и профессиональным профилем;

6. обучение по программам с целью повышения профессиональных компетенций;

7. проведение аттестационных мероприятий на выявление полученных компетенций.

Экономический эффект выразится в повышении производительности труда и получении условно-годовой экономии.

Данные о затратах на обучения приведены в таблице 3.2

Вид обучения	Кол-во часов	Ведущий обучение	Стоимость курса, руб.
1. Вводная лекция	2	Тренер консалтингового агентства	
2. Лекции по менеджменту предприятия корпоративной этике	16		
3. Лекции по технологии производства и ресторанному сервису	16		
4. Практические занятия	16		
Итого	50 часов	500 р /час	25000

Мероприятие приведет к росту производительности труда.

Средняя оценка повышения производительности труда по данным экспертов составила: $(1,5 \times 1 + 1,5 \times 1 + 1,5 \times 1) : 3 = 1,5$

Следовательно, в результате данного мероприятия производительность труда увеличивается на 2,5%.

В организации уделяется самое пристальное внимание адаптации и повышению профессионального уровня работников (приложение А).

Одним из наиболее приоритетных направлений стратегической

политики организации является эффективная система профессионального обучения персонала, целью которой являются:

- организация непрерывного опережающего профессионального обучения;

- формирование единой корпоративной культуры;

- система профессионального обучения персонала включает следующие направления:

- курсы повышения квалификации;

- участие в семинарах, профессиональных выставках, тренингах

Все образовательные программы для сотрудников бесплатны.

Отделом кадров проводятся специальные тренинги не только по продажам товара, но и по продажам услуг, дополнительных гарантий и страховок, обеспечивающие работникам более широкие возможности развития карьеры после прохождения обучения, и востребованность полученных знаний и навыков.

На предприятии организуются следующие виды обучения персонала, обеспечивающие его непрерывность:

- подготовка новых рабочих;

- переподготовка рабочих;

- повышение квалификации рабочих.

Таблица 3.3 - Повышение квалификации кадров в ИП «Кузнецов»

Наименование мероприятий	2014 г., чел.	2015 г., чел.	2016 г., чел.
Повышение квалификации, руководителей и работников всего человек: в том числе:	7	9	10
на предприятии (продавцы-универсалы, кладовщики)	5	7	8
в учебных заведениях (финансовый директор, главный бухгалтер)	2	2	2

В условиях рыночной экономики потребности предприятия в

квалифицированных рабочих кадрах в значительной степени удовлетворяются за счет их подготовки и переподготовки непосредственно на предприятии. На предприятии отдел кадров ведет учет числа обученных кадров, работников, которые повысили квалификацию, прошли переподготовку или стажировку, а также ведет учет затрат на эти цели.

ИП «Кузнецов» решило внести изменения для своей системы оплаты труда в организации, все продавцы-универсалы были переведены с повременной оплаты к сдельной системе. Продавцы-универсалы раньше просто отбывали свое время на работе, чтобы получить зарплату порядка 30 тыс. рублей. Директор ИП «Кузнецов» принял решение перевести их на зарплату в 15 тыс. рублей, остальная часть – комиссия от уровня продаж, т.е. на сдельную систему (приложение Б).

Благодаря новой системе оплаты труда компания смогла обеспечить важные результаты.

Во-первых, фонд оплаты труда стал составлять такую часть от выручки компании, которую хотели направить на эту статью расходов. На рынке розничной торговли хороший показатель – примерно 5–6% от выручки. В группах товары поделены на категории. Размер комиссии зависит от того, что именно продал работник. Какой размер процента установить на тот или иной товар, решается в зависимости от того, что сегодня хотим продвигать.

Во-вторых, для работников важна не система оплаты труда, а ощущение ее справедливости. Руководство попыталось сделать новую сдельную систему оплаты труда максимально прозрачной – в ней сложно кого-то обмануть.

Избежать ощущения несправедливости помогают также следующие действия. Ежедневно работники вывешивают рейтинг продаж в каждом магазине (также и ежемесячные рейтинги). Каждый видит, сколько продал он, а сколько – остальные сотрудники. Можно сказать, что теперь работают принципы соцсоревнования, где прежде всего важны гласность и наглядность результатов. И многих людей вдохновляет именно этот фактор –

находится ли он наверху или в хвосте. В системе мотивации, основанной на этом принципе, обижаться можно только на себя.

В-третьих, благодаря сдельной системе удалось избавиться от неэффективных работников в компании. Если разделить общий фонд оплаты на число работников, то средняя зарплата остается прежней. Но на самом деле получается значительный разброс, в зависимости от эффективности работы. Некоторые самые талантливые сотрудники получают зарплату в несколько раз выше остальных. В том числе, одному продавцу удалось заработать 180 тыс. в месяц – в шесть раз выше его зарплаты, которая платилась до введения новой системы. К тому же, лучшим продавцам регулярно предоставляются дополнительные бонусы, размещается информация о них на доске почета в своих магазинах. Новичков прикрепляют в смене к лучшим продавцам, чтобы они смогли обучаться. Продавцам-лидерам нужно вывести новичков наверх рейтинга.

В отделе кадров регулярно (1 раз в 3 года и по мере необходимости в межаттестационный период) осуществляется аттестация менеджеров и руководителей, с целью определения соответствия работника занимаемой должности. Все руководители, а также менеджеры успешно проходили аттестацию.

Прежде чем устроиться в ИП «Кузнецов» кандидат заполняет специальную анкету в отделе кадров, в которой подробно рассказывает о себе, о своих личных и профессиональных качествах. Затем эту анкету внимательно рассматривают специалисты отдела кадров, и если кандидат подходит для определенной вакансии, его приглашают на собеседование с будущим руководителем.

После собеседования руководитель принимает решение - подходит или нет ему данный кандидат. В том случае, если руководитель дал положительный ответ, кандидат проходит тестирование.

На основе конкурсного трехступенчатого отбора принимается решение о возможности принятия кандидата на вакантную должность.

Если кандидата устраивают все условия работы, то его вызывают на следующий день для оформления.

Специалист по кадрам перед подписанием трудового договора, направляет кандидата на вводные инструктажи:

- инструктаж по электробезопасности;
- инструктаж по технике безопасности;
- инструктаж по противопожарной безопасности;
- инструктаж по охране труда.

После подписания кандидатом трудового договора, обязательства о неразглашении коммерческой тайны и т.п. его направляют на рабочее место к его руководителю. Подписанный с обеих сторон второй экземпляр трудового договора выдается новому сотруднику в течение трех рабочих дней [34].

Приступая к выполнению поставленных задач, руководство выделило три основных составляющих процесса адаптации в организации, на которые впоследствии и были направлены все проводимые мероприятия:

1. Профессиональная адаптация к должности: к процедурам работы, зонам ответственности, инструментарию, используемой рабочей терминологии. В этот период осваиваются требуемые навыки и компетенции, либо актуализируется имеющийся опыт. Итогом и «маркером» профессиональной адаптации к должности становится свободная ориентация во всех процессах, где задействован работник.

2. Вхождение в коллектив, ассимиляция - сопоставление принципов и ценностных установок нового сотрудника с традициями и особенностями коллектива. С точки зрения психологии силы участников неравнозначны: новичок - с одной стороны и сложившийся коллектив со своими традициями - с другой. Итог ассимиляции - принятие новым работником «правил игры» и осознание им единения с сослуживцами. Если на этапе собеседования HR-специалист не сможет грамотно оценить степень соответствия взглядов кандидата корпоративной культуре предприятия, адаптация может и не

состояться.

3. Ориентация в компании, ее структуре, масштабах, направлениях деятельности, стратегических планах, истории, персоналиях. Этой составляющей процесса адаптации работодатель нередко пренебрегает, надеясь, что со временем сотрудник сам познакомится с организацией. Зачастую, так и происходит. Однако этот подход формирует ограниченное профессиональное мировоззрение, а в некоторых случаях, приводит к восприятию событий и мнений вне контекста, что либо влечет искажение действительности, либо становится причиной равнодушной позиции новичка.

В ИП «Кузнецов» отдел кадров осуществляет процедуры, связанные с профессиональной адаптацией, а также берет на себя часть ответственности за ввод новичка в коллектив и компанию. Специалист отдела кадров проводит адаптационные мероприятия (офис-тур по отделам, вводный курс, организация формальных и неформальных встреч с сослуживцами, руководством), рассказывает о внутренних правилах и обычаях, активно поддерживает сотрудника на первых этапах работы и наблюдает за его поведением, что позволяет выявить степень соответствия новичка требованиям компании, а также:

- исследовать характер вопросов, задаваемых специалистам службы персонала новичком (типичны/не типичны, с чем связаны);
- проконтролировать, как руководитель отдела кадров представляет сотрудника коллективу; принимает ли работник участие в неформальном общении с коллегами или в основном находится в одиночестве;
- провести мониторинг выполнения заданий новичком на текущий момент, отследить, какие сложности возникают, что вызывает наибольшие затруднения;
- получить обратную связь от руководителя отдела кадров по вопросам ориентации в предметной области и адаптации подчиненного в коллективе.

Параллельно с мониторингом поведения новичка осуществляется

наблюдение за выполнением установленных действий руководителем отдела кадров, а также за тем, как проходит наставничество. Оцениваются следующие аспекты:

- все ли мероприятия, указанные в плане развития сотрудника, за которые несет ответственность руководитель отдела кадров, проводятся в указанные сроки;

- получает ли новичок от наставника ответы на свои вопросы;

- включает ли руководитель нового сотрудника в активные коммуникации. В некоторых ситуациях, чтобы оценить этот момент, новичка просят составить список коллег, с которыми он успел познакомиться;

- как часто и по какому поводу руководитель дает сотруднику обратную связь.

Нужен ли сотруднику специально выделенный наставник или нет, решается каждой компанией самостоятельно, но то, что наставничество (либо его элементы) необходимо, - факт бесспорный. Если только организация не придерживается стиля «стресс-менеджмент».

Факторы успешной адаптации:

1. Наличие разработанных должностных инструкций (либо описаний рабочего места) - действующих, а не формальных.

2. Установление первоначальных требований к кандидату, сформированный четкий профиль должности.

3. Диагностика (объективная или субъективная) соответствия претендента требованиям организации.

4. Организация наставничества - назначение наставника или принятие менеджером его функций.

5. Контроль хода адаптации и постоянная обратная связь от новичка и руководителя отдела кадров. В ИП «Кузнецов» она осуществляется посредством интервьюирования руководителя и сотрудника на предмет удовлетворенности подчиненным / работой, исполнения утвержденного плана развития новичка, заполнения анкеты адаптации.

С целью наиболее комфортного прохождения адаптации в ИП «Кузнецов» автором выделены ее ключевые этапы, каждому из которых соответствует набор определенных процедур:

1. До выхода на рабочее место составляется план развития сотрудника, осуществляется его знакомство со структурой офиса. После принятия решения о найме служба персонала совместно с руководителем отдела кадров формирует план развития, который обсуждается со специалистом еще до его выхода на работу, определяются контрольные сроки для получения сертификатов 1С, освоения процедур и технологий. Накануне HR-менеджер проводит неофициальный офис-тур, в ходе которого показывает помещения, вкратце рассказывает о территориальном расположении отделов, не представляя новичка коллегам.

2. В первый рабочий день осуществляется официальное оформление, представление сослуживцам и знакомство с основными процедурами компании. На этом этапе большую часть времени традиционно занимают организационные вопросы - оформление документов, ввод информации в базы данных, проведение необходимых инструктажей. Нового сотрудника проводят по офису, особое внимание уделяется знакомству с коллегами внутри отдела кадров. До начала рабочего дня менеджер по персоналу привязывает воздушный шарик над рабочим местом новичка, отмечая таким образом его появление, вывешивает фото с указа корпоративной столовой, делает почтовую рассылку, где сообщает о «пополнении» в компании. Сотруднику направляется приветственное письмо с поздравлением и ссылками на описание основных порядков и процедур.

3. В первые месяцы работы основное внимание уделяется развитию умений и навыков новичка, освоению технологий и процедур, проводится вводный курс, осуществляется постоянный мониторинг процесса адаптации. В ИП «Кузнецов» функции «Плана вхождения в должность» выполняет «План развития сотрудника», где четко описываются профессиональные области, которые должны быть в достаточной мере развиты у новичка.

План развития составляется отделом кадров совместно с руководителем отдела кадров, куда принимается сотрудник. За основу берутся требования к знаниям и умениям, предъявляемые к той или иной должностной позиции. Ответственность за исполнение плана развития лежит на руководителе. Традиционно обучение начинается с ознакомительных курсов по работе с корпоративной информационной системой.

В первые недели проводится вводный курс, в ходе которого новичок знакомится с направлениями деятельности, положением компании на рынке, конкурентными преимуществами; историей, структурой организации, корпоративной культурой, основными правилами. На протяжении всего испытательного срока менеджер по персоналу беседует с руководителем отдела кадров на предмет хода адаптации новичка. Также организует несколько формальных встреч с сотрудником, на которых обсуждает проблемы привыкания к компании и коллективу.

Через 5-6 недель после начала работы сотрудника просят заполнить анкету, направленную на выявление его состояния на этапе адаптации. Ответы на предлагаемые вопросы позволяют оценить, насколько близок к завершению этот процесс, какая из его составляющих нуждается в корректировке. По итогам анкетирования, а также на основании результатов сравнения наблюдений HR-специалиста с ответами новичка, служба персонала совместно с руководителем отдела кадров составляет заключение о том, насколько благоприятно протекает адаптация, и близится ли она к завершению, или же рассматривается возможность введения дополнительных мероприятий.

Отметим, что подобные наблюдения проводятся в компании на протяжении всего испытательного срока, а по их результатам в личном деле сотрудника формируется лист наблюдений. Все задачи, поставленные перед новичком на этот период, документально фиксируются, и в определенные сроки путем анкетирования или с помощью обычных отчетов полученные результаты сравниваются с ожидаемыми. Процент и качество выполнения

задач дает возможность судить о протекании адаптации, грамотности действий наставника, проводить корректировку процесса.

В состав комплекта документов, необходимых для аттестационного собеседования входят:

- аттестационный лист;
- отзыв руководителя.
- опросный лист аттестуемого работника.

Опросный лист заполняет аттестуемый работник. Отзыв руководителя заполняется непосредственным руководителем. Аттестационный лист готовится лицом, ответственным за организацию аттестации.

Таблица 3.4- Итоги аттестации персонала за 2016 год в ИП «Кузнецов»

Показатели	Человек	Удельный вес, %
Число работников, прошедших процедуру аттестации - всего	15	100,0
из них: соответствуют занимаемой должности	7	80,0
не соответствуют занимаемой должности	4	50,0
соответствуют занимаемой должности с условием последующей переаттестации в течение года	4	60,0

Руководитель проводит оценку деятельности подчиненного работника. Для этого, на основании представленной информации о работнике, заполняет форму «Отзыв руководителя» и готовится к проведению аттестационного интервью (готовит вопросы к аттестуемому работнику, продумывает, как повысить уровень сотрудничества со стороны аттестуемого и т.п.). Аттестационное собеседование проводится непосредственным руководителем аттестуемого работника. Назначается дата и время проведения собеседования, чтобы у работника было достаточно времени для подготовки.

3.3 Обоснование экономической эффективности предложенных мероприятий

Эффективность понимается как отношение полученного (планируемого) результата к понесенным затратам на проведение данного мероприятия. При этом выделяют:

- коммерческую (экономическую) эффективность, показывающую долю прироста финансовых показателей (объем продаж, прибыль и т.п.) от понесенных затрат в целом или на отдельное мероприятие;
- качественную оценку, т.е. степень достижения целей;
- социальную эффективность, выраженную в создании новых потребностей, например, продвижение новых, не известных ранее территорий, или создания новых рабочих мест.

Рассчитаем эффект от внедрения предложенного мероприятия в деятельности ИП «Кузнецов».

Таблица 3.1 - Основные технико-экономические показатели в ИП «Кузнецов» за 2015-2016гг.

Наименование показателя	Ед. измерения	До внедрения мероприятия	После внедрения мероприятия	отклонение +/-	Отклонение %
А	Б	1	2	3	4
Объем выручки, тыс. руб.	Тыс. руб	39805	42501	2696	106.8
Себестоимость продаж, тыс. руб.	Тыс. руб	18204	21217	3013	116.5
Коммерческие расходы, тыс. руб.	Тыс. руб	19723	17747	-1976	90
Прочие расходы, тыс. руб.	Тыс. руб	178	168	-10	94.3
Прибыль от продаж, тыс. руб.	Тыс. руб	1600	3288	1688	205.5
Рентабельность продаж, % (стр.8:стр.1x100%)	%	4,02	7,74	3,72	192,5

Согласно таблице объем выручки вырос, коммерческие расходы уменьшились, а прибыль от продаж возросла в 2 раза.

Расчет экономического эффекта от внедрения мероприятия «Обучение обслуживающего персонала» проведен в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Расчет экономического эффекта мероприятия «Обучение персонала»

№ п/п	Показатель	Ед. изм.	Формула для расчёта	Расчет
1.	Условное высвобождение численности	чел.	$\Delta\text{ч} = \text{Чф} - \text{Чф} (1 - \text{К2})$	$\Delta\text{ч.} = 44 - 44 \times (1 - 0,015) = 0,6 \text{ чел.}$
2.	Прирост производительности труда работающих	%	$\Delta\text{ПТ} = \frac{\Delta\text{ч} \times 100}{\text{Чисх} - \Delta\text{ч}}$	$\text{Пр.} = \frac{0,6 \times 100}{44 - 0,6} = 1,5$
3.	Объем выполняемых работ после внедрения мероприятия	руб.	$O_{\text{пр2}} = O_{\text{пр1}} \times \left(\frac{100 + \Delta\text{ПТ}_{\text{н/н}}}{100} \right)$	$O_{\text{пр2}} = 4564364 \times 1,015 = 4632829,5$
4.	Экономия себестоимости по заработной плате	руб.	$\Delta\text{ЗП} = \Delta\text{ч} \times 3\text{П}_{\text{СРФ}}$	$\Delta\text{дип} = 0,6 \times 98400 = 52500$
5.	Экономия себестоимости по обязательным страховым взносам	руб.	$\Delta\text{осв} = \Delta\text{ЗП} \times \text{осв}$	$\Delta\text{осв} = 52500 \times 0,30 = 15750$
6.	Экономия себестоимости по условно-постоянным расходам	руб.	$\Delta\text{уПР} = \left(\frac{3_{\text{ур1}}}{O_{\text{пр1}}} - \frac{3_{\text{ур2}}}{O_{\text{пр2}}} \right) \times O_{\text{пр2}}$	$\Delta\text{уПР} = \left(\frac{19536,9}{4564364} - \frac{19536,9}{4632829,5} \right) \times 4632829,5 = 463,3$
7.	Общая экономия себестоимости	руб.	$\Delta\text{с/с} = \Delta\text{ЗП} + \Delta\text{осв} + \Delta\text{уПР}$	$\Delta\text{с/с} = 52500 + 15750 + 463,3 = 68713,3$
8.	Текущие затраты	руб.		25000,0
9.	Условно-годовая экономия	руб.	$\Delta\text{у-г} = \Delta\text{с/с} - \text{Зтек}$	$\Delta\text{у-г} = 68713,3 - 25000,0 = 43713,3$
10.	Годовой экономический эффект	руб.	$\Delta\text{г} = \Delta\text{у-г} - \text{Ен} \times \text{Зкап}$	$\Delta\text{г} = 43713,3$

Таким образом, внедрение мероприятия «Обучение персонала» приведет к условному высвобождению численности 0,6 чел. Прирост производительности труда по предприятию составит 1,5%, условно-годовая экономия и годовой экономический эффект – 43713,3 руб. Следовательно, проектируемое мероприятие является экономически целесообразным.

Заключение

Сущность управления персоналом в ИП «Кузнецов» основывается на том, что сотрудники рассматриваются как конкурентное преимущество компании, которое необходимо развивать и мотивировать, чтобы достичь ее стратегических целей. Работа по осуществлению задач управления персоналом ИП «Кузнецов» ведет к существенным организационным изменениям приоритетов при оценке эффективности деятельности персонала. От специалистов по кадрам требуется брать на себя высокую ответственность за продвижение работы всей компании. ИП «Кузнецов» имеет опыт, ориентированный на формирование качественного персонала.

Основой формирования управления персоналом может служить кадровая стратегия. Она может быть представлена в виде набора основных принципов, которые используются при формировании плана работы с персоналом, использование и мотивацию персонал, а также систематическую разработку форм и методов работы с персоналом организации на каждом этапе периода развития предприятия.

Кадровая политика имеет непрерывную связь со всеми областями хозяйственной политики организации. Решение кадровой политики влияет на весь комплекс функциональных подсистем, а именно: технической, производственной, экономической и хозяйственной деятельности предприятия, так как основной целью кадровой стратегии является обеспечение всех функциональных подсистем. Очевидно что вопросы по найму, оценке, стимулированию и мотивации персонала влияют на принятие решений в области хозяйственной стратегии предприятия.

Управление персоналом является сложным направлением менеджмента. Руководители организации должны выстраивать отношения с сотрудниками на основе долгосрочного партнерства, ответственности, ориентации на профессиональное развитие, и всё это предусматривает продуманный и грамотный подход к управлению и воздействию на персонал.

Отечественная практика управления персоналом недостаточно опыта в

данной сфере, поэтому проработка вопросов эффективного управления персоналом в современных условиях становится особенно актуальной.

Менеджмент располагает инструментом стратегического планирования, который на данный момент не получил широкого использования в управлении персоналом. Это можно объяснить дефицитом разработки методик кадровых стратегий, а также отсутствием опыта их применения в организации. Использование собственного трудового потенциала, в наибольшей степени, способно реализовать конкурентные преимущества. В третьей главе была проведена разработка кадровой стратегии, которая выстраивается с учетом подходов классического планирования и основных принципов работы с персоналом.

Она включает три уровня:

- формирования ключевых установок (на базе стратегии предприятия)
- определение ориентиров и ограничений кадровой стратегии
- планирования кадровой стратегии и программы ее реализации

Система управления персоналом в рамках данной стратегии осуществления кадровой политики, дает возможность предприятию существенно повысить эффективность труда, что приводит к росту его конкурентоспособности и достижения стратегического развития.

Список использованной литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 30.11.2012)// Справочно-правовая система "КонсультантПлюс": [Электронный ресурс] /Компания "КонсультантПлюс".
2. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 30.11.2012) "Об обществах с ограниченной ответственностью"// Справочно-правовая система "КонсультантПлюс": [Электронный ресурс] /Компания "КонсультантПлюс".
3. Абрютин М.С., Грачев А. В. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия, М., «Дело и сервис», 2012. - 450 с.
4. Балабанов И.Т. Финансовый менеджмент. Учеб. пособие. -2-е изд., доп. и перераб. - М.: Финансы и статистика, 2013. - 512 с
5. Банк В.Р. Финансовый анализ /В.Р. Банк. – М.: ТК Велби, Проспект, 2013. – 344 с.
6. Басовский Л.Е. Экономический анализ: Учебное пособие /Л.Е. Басовский, А.М. Лунева, А.Л. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 222 с.
7. Бердников Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия /Т.Б. Бердникова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 215 с.
8. Бабаев Ю.А., Петров А.М., Макарова Л.Г. Бухгалтерский финансовый учет: Учебник для вузов [текст] / М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2011.-587 с.
9. Безбородова Т.И. Анализ особенностей формирования финансовой (бухгалтерской) отчетности на различных стадиях жизненного цикла организаций // Экономический анализ. Теория и практика. – 2012. -№ 1.–С. 16-18
10. Брызгалин А.В., Берник В.Р., Головкин А.Н. Учетная политика предприятия для целей бухгалтерского учета. – М., Налоги и финансовое право, 2012.
11. Василенко А.А. Взаимосвязь предпосылок составления бухгалтерской отчетности и принципов аудита // Международный бухгалтерский учет. 2012. N 48. С. 35 - 42.

12. Владова О.Г. Комментарий к Федеральному закону от 6 декабря 2011 г. N 402-ФЗ "О бухгалтерском учете" (постатейный) // СПС "КонсультантПлюс". 2013.

13. Веснин В. Р. Менеджмент: учеб. - М.: ТКВелби, Изд-во Проспект, 2012. - 504с.

14. Галенко В.П. Менеджмент: уч.-СПб.: Питер, 2014.-224с.

15. Гафурова Г.Н. Основные положения финансового учета и отчетности // Бухгалтерский учет в издательстве и полиграфии. 2013. N 4. С. 6 - 10.

16. Горшкова Е.С., Алябьева Т.А., Корешкова А.Б., Горькова И.А., Фетисова М.М. Формирование организационной культуры в соответствии с целями организации // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований – 2013. – № 8.

17. Горькова И.А., Алябьева Т.А., Горшкова Е.С., Корешкова А.Б., Фетисова М.М. Компетентные требования при проведении анализа систем управления персоналом в организации // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований – 2013. – № 8.

18. Данченко С.П. Бухгалтерская отчетность субъектов малого бизнеса: новости из Минфина // Упрощенная система налогообложения: бухгалтерский учет и налогообложение. 2013. N 6. С. 26 - 34.

19. Духнина Л.С., Лысенко Е.И., Назаренко М.А. Основные принципы социального партнерства в сфере труда и доверие к ним со стороны работающей молодежи // Международный журнал экспериментального образования – 2013. – № 4. – С. 174–175.

20. Демина И.Д., Качкова О.Е. Совершенствование отражения в бухгалтерской отчетности организации капитала и резервов в соответствии с МСФО // Международный бухгалтерский учет. 2013. N 26. С. 2 - 8.

21. Дружиловская Т.Ю., Дружиловская Э.С. Новые требования к составу бухгалтерской отчетности и формированию бухгалтерского баланса некоммерческих организаций: их возможные изменения // Бухгалтерский

учет в бюджетных и некоммерческих организациях. 2013. N 7. С. 19 - 27.

22. Дружиловская Э.С. Новые правила оценки и учета запасов // Все для бухгалтера. 2013. N 1.

23. Дружиловская Э.С. Особенности оценки основных средств в некоммерческих организациях. Современные требования РСБУ и их ожидаемые изменения // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. 2013. N 5 (317).

24. Исаева Н.Ю. Методология параллельного проведения аудита отчетности по РСБУ и МСФО // Международный бухгалтерский учет. 2013. N 22. С. 21 - 35.

25. Кондратьева В. Что изменилось в порядке обязательного раскрытия информации акционерными обществами? // Акционерный вестник. 2012. N 1-2. С. 18 - 31.

26. Куликова Л.И. Последствия изменения учетной политики // Бухучет в строительных организациях. 2012. N 10. С. 31 - 38.

27. Кузнецова Е.И., Гордеева А.А. Принцип прозрачности бухгалтерской финансовой отчетности для различных групп пользователей с учетом их информационных потребностей // Международный бухгалтерский учет. 2013. N 32. С. 19 - 24.

28. Лихачев А.В. Управление персоналом: генезис и эволюция теоретических подходов // Экономика и социум: современные модели развития – 2012. – № 3. – С. 227-236.

29. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: Учебник/ Под ред. проф. В.А. Алексунина .- 3-е изд., -М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013.- 716 с.

30. Менеджмент: учебник / ред. В. И. Королев ; Всерос. акад. внешн. торговли М-ва экон. развития и торговли РФ. - М. : Экономистъ, 2010. - 431 с.

31. Менеджмент организации: учеб. для вузов / А.В. Тебекин, Б.С. Касаев. - М. : КНОРУС, 2012. - 408 с.

32. Назаренко М.А. Технологии управления развитием персонала в диссертационных исследованиях // Успехи современного естествознания – 2013. – № 6.

33. Назаренко М.А., Топилин Д.Н., Калугина А.Е. Квалиметрические методы оценки качества объектов в современных научных исследованиях // Успехи современного естествознания – 2013. – № 7.

34. Назаренко М.А., Петров В.А., Сидорин В.В. Управление организационной культурой и этический кодекс вуза // Успехи современного естествознания – 2013. – № 4.

35. Назаренко М.А., Алябьева Т.А., Напеденина А.Ю., Николаева Л.А., Петров В.А. Использование кадрового аудита для развития компании в современных условиях // Журнал Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований – 2013. – № 6.

36. Никонов Э.Г, Назаренко М.А. Модель кафедры в системе менеджмента качества // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований – 2013. – № 1. – С. 146.

37. Назаренко М.А., Дзюба С.Ф., Котенцов А.Ю., Духнина Л.С., Лебедин А.А. Организационная культура в системе управления персоналом // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований – 2013. – № 7.

38. Назаренко М.А., Дзюба С.Ф., Духнина Л.С., Никонов Э.Г. Инклюзивное образование и организация учебного процесса в вузах // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований – 2013. – № 7.

39. Нескоромный В.Н., Назаренко М.А., Напеденина А.Ю., Напеденина Е.Ю. Повышение мотивированности студентов и обеспечение выполнения принципа гуманистического характера образования при проведении научно-практических конференций // Международный журнал экспериментального образования – 2013. – № 4. – С. 172–173.

40. Никонов Э.Г., Дзюба С.Ф., Напеденина А.Ю., Напеденина Е.Ю., Омеляненко М.Н. Научно-методическая школа в филиале МГТУ МИРЭА в г. Дубне под руководством М.А. Назаренко // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований – 2013. – № 7.

41. Портер Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл Портер; Пер. с англ.- 3-е изд.-М.: Альпина Бизнес Букс, 2014.-453 с.

42. Реализация стратегии компании: финансовый анализ и моделирование / В.В. Неудачин. - М. : Вершина, 2010. - 175 с.

43. Протасов В.Ф. Анализ деятельности предприятия (фирмы) /В.Ф. Протасов. – М.: Финансы и статистика. – 2012. – 536с.

44. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: 4-е изд., перераб. и доп. -Минск: ПАО “Новое знание”, 2009. –688 с.

45. Шеремет А. Д. Методика финансового анализа/ Шеремет А. Д., Негашев Е. В. — М.: Инфра-М, 2014.

46. Радзиевский, А.И. Централизация и самостоятельность: (Отраслевой аспект); М.: Экономика, 2014. - 152 с.

47. Романова, М.В. Анализ финансового состояния предприятия; М.: БДЦ-пресс, 2014. - 312 с.

48. Сокольников, Г.Я. Новая финансовая политика на пути к твердой валюте; М.: Наука, 2014. - 336 с.

49. Финансы: Учеб. Пособие / О.В. Малиновская, И.П. Скобелева, А.В. Бровкина, В 2 т. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 320 с. – Высшее образование).

50. Федько В.П. Основы маркетинга: уч. пособ. – Ростов н/Д: Феникс, 2014.-479с.

51. Фэррис П., Бендл Н., Пфайфер Ф., Рейбштейн Д. Маркетинговые показатели. Днепропетровск.: Баланс Бизнес Брукс. - 2013.-480с.

52. Хулей Г., Сондерс Дж., Пирси Н. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование. - М.: Баланс Бизнес Букс, 2013.-800с.

53. Шоннеси О.Д. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / пер. с англ.

Д.О. Ямпольская – СПб.: Питер, 2013.-857с.

54. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. – М.: ЗАО Бизнес-школа, 2015. – 416 с.

55. Холт, Роберт Н.; Барнес, Сет Б. Планирование инвестиций; М.: Дело, 2014. - 120 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А.1 - Структура затрат на материальное стимулирование

Форма стимулирования	Содержание и основные источники
Заработная плата	1) оплата труда наемного работника, в том числе заработную плату и дополнительную; 2) премии; 3) надбавка за мастерство, профессионализм; 4) надбавка за тяжелые виды труда; 5) доплата за труд в ночное время суток; 6) оплата труда подросткам (несовершеннолетним); 7) заработная плата беременным и кормящим матерям; 8) надбавки за труд в праздники, за сверхурочную работу; 9) прибавка за руководство отделом; 10) компенсация за отпуск, за неиспользованные дни отпуска и т.д.
Бонусы	Единоновременные выплаты сотруднику в виде поощрения (годовой бонус, за выслугу лет, бонус за отсутствие прогулов и т.д.)
Системы участия в акционерном обществе	Приобретение акций и получение по ним дивидендов; приобретение акций по низким (льготным) ценам или безвозмездно.
Участие в распределении капитала	Устанавливается доля капитала, которая формирует поощрительный фонд. В распределении участвуют те группы персонала, которые способны реально влиять на размер прибыли компании. Обычно к таким группам относятся управленческие кадры, где распределение связано с рангом участника и его местом в иерархии предприятия
Планы дополнительных выплат к зарплате	Субсидирование деловых и личных расходов в зависимости от результата труда

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица Б.1 - Косвенно-материальное стимулирование

№	Форма стимулирования	Содержание и основные источники
1	Возмещение расходов на транспорт	Выделение средств на возмещение транспортных расходов, на покупку нового служебного транспорта.
2	Сберегательные фонды	Создание сберегательных фондов для работников организации, процентная ставка в которой должна быть не ниже чем в Сбербанке РФ.
3	Организация питания	- Обеспечение питания на предприятии - Выделение средств на питание
4	Реализация собственной продукции сотрудникам	Продажа продукции, производимой на самом предприятии, сотрудникам. Возможен бартер.
5	Стипендиальные программы	Выделение средств на получение образования сотрудникам
6	Программы повышения уровня образования и квалификации на предприятии	Переобучение или повышение квалификации работников в различных образовательных организациях за счет предприятия.
7	Медицинское обслуживание на предприятии	Организация медицинского обслуживания на предприятии или в специализированных учреждениях.
8	Консультирование	Организация консультирования на предприятии.
9	Организация жилищного строения для сотрудников	Организации выделяют сотрудникам средства на постройку собственного жилья на паевых условиях.
10	Воспитание и образование детей сотрудников предприятия	Организация выделяет средства на воспитание и обучение младших родственников сотрудников дошкольного и школьного возраста.
11	Социальные выплаты и доплаты	Организация обязуется выплатить обязательные для работника социальные выплаты и применить положенные ему льготы.
12	Страхование жизни	Организация за свой счет осуществляет

	и имущества	страхование сотрудников, их жизни и имущества. Также на предприятиях существует такая практика, как страхование близких родственников сотрудников по льготным ценам.
13	Выплаты временно нетрудоспособным сотрудникам	Выплаты из социального фонда в виде компенсации работнику из-за утраченного по причине болезни или другим причинам заработка.
14	Медицинское страхование	Гарант работнику и его семье бесплатного предоставления определенных медицинских услуг при возникновении страхового случая.
15	Выплаты в пенсионный фонд	Создается собственный, альтернативный государственному пенсионный фонд, куда производятся отчисления.
16	Ассоциация кредитования	Организация имеет право устанавливать льготные условия для кредитования сотрудников на создание собственного имущества.

Таблица Б.2 - Организационные и нравственно-психологические (моральные) стимулы, мотивация

№	Форма стимулирования	Содержание и основные источники
1	Стимулирование труда и организации в целом	Влияет на активность работника через изменение его благосостояния на рабочем месте. Например: а) изменение условий труда; б) творческое начало в трудовой деятельности; в) создание кадрового резерва на выдвижение; г) повышение по службе, планирование карьеры; д) творческие планы коллектива и самих индивидов.
2	Стимулирование работников через свободное время	Влияет на активность работника через занятость: а) увеличение свободного времени активных и творческих сотрудников через предоставление дополнительных выходных, отпуска и других видов; б) внедрение в практику гибкости рабочего графика; в) поощрение высокой производительности труда работников через сокращение длительности рабочей недели.
3	Демократия на рабочем месте. Демократия на производстве, создающая преданность своей работе,	Создание дружественной обстановки в коллективе, в которой поддерживается преданность общим целям и идеям компании. Это должно способствовать улучшению конечного результата деятельности через: а) активную работу профсоюзных организаций; б) организация позволяет заключать сотрудникам коллективный договор, который обсуждается и

	коллективизм, стремление улучшить конечные результаты ее деятельности	подписывается на общем собрании; в) постоянное оповещение сотрудников о планах и перспективах компании; г) демократический стиль руководителя, учитывающий мнение и инициативу сотрудников; д) общественная оценка работы сотрудников лично и коллектива в целом.
4	Пути общественного признания работника и его мотивы	Похвала, благодарность в устном и письменном виде, доброжелательные сплетни, выражение лести и другие. Также сюда относится награждение государственными орденам, медалям.
5	Дисциплинарные взыскания	Неисполнение или ненадлежащее исполнение своих обязанностей работником, которое наказывается замечанием, выговором или увольнением на соответствующих основаниях.