

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное образовательное учреждение высшего образования  
**Красноярский государственный педагогический университет**  
**им. В.П. Астафьева**  
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования  
Выпускающая кафедра экономики и менеджмента

**Молданова Ирина Васильевна**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) образовательной программы:

менеджмент организации (организация туризма)

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:

И.о. зав. кафедрой: д.э.н., профессор,  
Владимирова Ольга Николаевна

11.06.2019

(дата, подпись)

Научный руководитель: д.э.н., профессор,  
Владимирова Ольга Николаевна

11.06.2019

(дата, подпись)

Дата защиты \_\_\_\_\_

Обучающийся:

Молданова Ирина Васильевна

11.06.2019

(дата, подпись)

Оценка \_\_\_\_\_

(прописью)

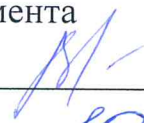
Красноярск 2019

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное образовательное учреждение высшего образования  
**Красноярский государственный педагогический университет**  
**им. В.П. Астафьева**  
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования  
Выпускающая кафедра экономики и менеджмента

**УТВЕРЖДАЮ:**

И.о. зав. кафедрой экономики и  
менеджмента


  
\_\_\_\_\_ О.Н. Владимирова  
" 25 " \_\_\_\_\_ 20 18 г.

**ЗАДАНИЕ НА ВКР**

Студент Молданова Ирина Васильевна  
группа 565

1. Тема «Совершенствование управления персоналом» утверждена приказом по КГПУ № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 2019г.
2. Срок представления ВКР к защите 11 06 2019г.
3. Исходные данные для научного исследования: использован учебный и практический материал, данные предприятия ИП Безруких.
4. Содержание ВКР:
  - 4.1. Исследовать теоретические основы управления персоналом на предприятии.
  - 4.2. Провести анализ системы управления персоналом в ИП Безруких.
  - 4.3. Разработать мероприятия по совершенствованию управления персоналом ИП Безруких.

Руководитель ВКР \_\_\_\_\_ О.Н. Владимирова  
(подпись, дата) (инициалы, фамилия)

Задание к исполнению принял 25 10 20 18 г.   
(подпись)

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение</b> .....	3
<b>Глава 1. Теоретические основы управления персоналом на предприятии ..</b>	<b>5</b>
1.1. Сущность и основные функции управления персоналом .....	5
1.2. Методы управления персоналом .....	10
1.3. Роль системы управления персоналом в деятельности современных предприятий .....	20
<b>Глава 2. Анализ системы управления персоналом в ИП Безруких .....</b>	<b>28</b>
2.1. Общая характеристика предприятия .....	28
2.2. Анализ системы управления персоналом предприятия .....	31
2.3. Анализ кадрового состава предприятия .....	40
<b>Глава 3. Мероприятия по совершенствованию управления персоналом ИП Безруких .....</b>	<b>48</b>
3.1. Основные направления совершенствования системы управления персоналом .....	48
3.2. Оценка эффективности мероприятий .....	57
<b>Заключение .....</b>	<b>59</b>
<b>Список использованных источников .....</b>	<b>61</b>
<b>Приложение .....</b>	<b>66</b>

## ВВЕДЕНИЕ

В современном мире большое значение представляют кадровые ресурсы, т.е. люди, их знания, умения, навыки, квалификация и т.д. Без человеческих ресурсов не может обойтись ни одно производство, только человек может запустить производственный процесс на предприятии и управлять им. Но также как и производственным процессом, нужно уметь управлять и персоналом организации.

Грамотное и профессиональное управление персоналом любой организации является первостепенной задачей каждого руководителя, так как именно от этого зависит успешность любого бизнеса. Человеческий ресурс является самым значимым активом любого предприятия, поэтому его эффективная организация является основной проблемой каждого руководителя.

Рыночные отношения обуславливают высокие требования к современной системе управления, базой для которой является кадровой потенциал.

Актуальность темы заключается в том, что благодаря эффективно разработанной и налаженной системе управления кадрами, любая организация сможет с легкостью достичь плановых финансово-экономических целей за счет сплоченной и плодотворной работы коллектива, которая станет следствием удовлетворенности сотрудников условиями труда в организации.

Процесс совершенствования управления персоналом включает в себя несколько этапов: анализ существующей системы управления персоналом, определение недостатков существующей системы, разработка и реализация мероприятий по устранению выявленных недостатков.

Цель выпускной квалификационной работы состоит в изучении теоретических и практических основ управления персоналом и разработке рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом в ИП

Безруких.

Исходя из поставленной цели в работе должны быть решены следующие основные задачи:

- рассмотреть теоретические основы управления персоналом на предприятии;
- провести анализ системы управления персоналом в ИП Безруких;
- разработать мероприятия по совершенствованию управления персоналом ИП.

Выпускная квалификационная работа состоит из трех глав. В первой главе рассмотрены теоретические основы управления персоналом на предприятии. Во второй главе проведен анализ системы управления персоналом в ИП Безруких. В третьей главе представлены основные направления совершенствованию управления персоналом ИП Безруких.

Объектом исследования является ИП Безруких.

Предмет исследования – управления персоналом и методы повышения эффективности системы управления персоналом в ИП Безруких.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы.

Для написания выпускной квалификационной работы использован учебный и практический материал, данные предприятия.

При написании работы использовались следующие методы исследования: статистико-экономические – метод группировки, табличный метод, метод сравнения; расчетно-конструктивный. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, 3 глав, заключения, списка использованной литературы.

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

### **1.1. Сущность и основные функции управления персоналом**

Понятие «управление персоналом» является комплексным и включает в себя широкий спектр процессов, начиная от разработки концепции кадрового менеджмента и мотивации работников до организационно – практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретной организации.

По мнению Аверина А.Н., «управление персоналом – понятие комплексное, охватывающее широкий спектр вопросов: от разработки концепции кадрового менеджмента и мотивации работников до организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретной организации» [4, с. 53].

Так, по мнению А.Я. Кибанова «управление персоналом представляет собой «целенаправленную деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом» [24, с. 80].

А.П. Егоршин определяет «управление персоналом» как «разработку и реализацию кадровой политики, включающей планирование, найм, размещение рабочей силы; обучение, подготовку, переподготовку работников; продвижение по службе и организацию карьеры; условия найма, труда и его оплату; обеспечение формальных и неформальных связей, создание комфортного психологического климата в коллективе» [15, с. 352].

В трактовке В.В. Кафидова, по нашему мнению, дается более детальное рассмотрение содержания «управления персоналом» в рамках данного подхода: «реализация ряда задач, к которым относятся: анализ работы (определение

характера работы каждого сотрудника), планирование потребности в персонале и найм кандидатов на работу, отбор кандидатов, ориентация и обучение новых работников, управление оплатой труда, общение, обучение и развитие, создание у работников чувства ответственности, здоровье и безопасность работников, работа с жалобами и трудовые отношения» [18, с. 50].

И.А. Максимцев в своих научных трудах отмечает, что «управление персоналом включает обеспечение сотрудничества между всеми членами трудового коллектива, кадровую политику, обучение, информирование, мотивацию работников и другие важные составные части работы руководителя как менеджера» [30, с. 117].

Один из самых известных и влиятельных теоретиков в области управления – американский социолог и экономист Питер Фердинанд Друкер так сформулировал понятие управления: «Управление – особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу» [8, с. 24]. В ходе изучения американского опыта управления персоналом было выявлено, что акцент сделан на то, что каждый работник должен иметь определённую квалификацию и профессиональные качества. Основными критериями при отборе персонала являются: соответствующие образование; опыт работы в подобной сфере деятельности; узкая специализация. По мнению экспертов в американской системе управления персоналом нельзя обойтись и без ответственности специалиста за результат своей деятельности. Следует также сказать, что в американской системе управления персоналом заработная плата является слабым мотивирующим фактором для работника среднего звена. Заработная плата начисляется за строго отработанное время, а премия выплачивается, как правило, только руководству компании.

К недостаткам американской модели можно отнести текучесть кадров, как управляющих, так и рядовых работников, что мешает формированию

единого корпоративного духа, эффективной поддержки работы в команде, лояльности к непосредственному руководству, так как такая модель подразумевает желание занять место начальника.

Япония воспользовалась опытом американских ученых в области управления персоналом, но, пожалуй, главным отличием японской системы управления персоналом было то, что они адаптировали мировой опыт управления персоналом для своей страны, для своего народа. Руководители японских предприятий выполняли свои задачи, применяя традиционные методы управления к новым условиям, а затем с помощью усвоенных ими теории и методов американского управления.

Румянцева З.П. в своем учебном пособии отмечает, что «японская система управления персоналом является специфической в силу ряда особенностей:

– пожизненный найм персонала, связано это в первую очередь с тем, что в Японии низкий уровень миграции, хотя в стране Восходящего солнца уже есть организации, которые отказываются от пожизненного найма;

– японское общество однородно и пронизано духом команды. Японцы всегда мыслят от имени групп. Руководящий принцип японского менеджмента сочетается с исследованиями Э. Майо, который показал, что работа есть групповая деятельность» [41, с. 70].

Для японской модели главное в системе управления персоналом это социальное развитие компании, поддержание корпоративной лояльности сотрудников на долгие годы. Именно поэтому японская модель управления является самой успешной по мнению многих руководителей по всему миру, заинтересованных в том, чтобы их сотрудники оставались с ними надолго. Недостатком японской системы можно считать то, что она ориентирована на японское национальное мировоззрение и может оказаться не такой эффективной в нашей отечественной среде.

Рассмотрим Европейскую систему управления персонала, а именно



немецкую. Для родины такого бренда как «Mercedes» характерно тщательное внимание к вопросам планирования работы компании в целом так и планированию карьеры специалиста. Любое подразделение компании выделяет на обучение и повышение квалификации персонала свой собственный бюджет. Планирование всех расходов по бюджету основывается на первостепенных потребностях персонала организации. Большинство кандидатов на высокие позиции в компанию профессионально подготовлены, в том числе и юридически. Кандидаты обладают следующими качествами: общения с работниками, осуществление контактов, компетентность, способность добиваться целей, организаторские способности и аналитическое мышление. Наиболее предпочтительный возраст – от 28 до 42 лет [36, с. 140].

«Европейская модель менеджмента имеет существенные отличия от подобных моделей, разработанных в Стране восходящего солнца и США, которые отличаются достаточно жестким подходом к вопросу управления персоналом. Практически все европейские страны (Норвегия, Англия, Швеция и Голландия) интенсивно развивали систему менеджмента, позволяющую предоставлять возможность любому работнику принимать участие в системе управления организацией и выполнять определенную роль. Помимо этого, европейская модель менеджмента активно развивалась в данном направлении. Таким образом, данной управленческой моделью довольно давно установлен статус человека «социального». Рассматривая европейский менеджмент, необходимо вспомнить такого выдающего человека, как канцлер Германии Л. Эрхард, который занимал должность министра экономики. Именно под его управлением в послевоенные годы Германия смогла достичь высокого экономического подъема за счет его методов в управлении народом» [36, с. 145].

В контексте рассмотренных моделей целесообразно осветить вопрос отечественных подходов к организации управления персоналом. На процесс формирования отечественной модели управления оказывает влияние

зарубежный опыт. Персонал является важной стратегической задачей российских организаций, испытывающих острый дефицит квалифицированных кадров.

Управление персоналом предполагает выполнение определенных действий, таких как: определение целей и основных направлений работы с сотрудниками фирмы; определение средств, форм и способов осуществления, поставленных руководством целей; организацию работы по выполнению принятых решений; координацию и контроль выполнения запланированных мероприятий; совершенствование всей системы работы с персоналом. Субъектами управления персоналом могут быть должностные лица, которые в организации заняты определенным видом деятельности, а именно: начальники всех уровней, службы кадров, органы трудовых коллективов общественных учреждений, действующих на фирмах.

Персоналу как объекту управления присущ ряд функций, которые можно рассмотреть на рисунке 1 [16, с. 424].



Рисунок 1- Функции персонала как объекта управления

Познавательная или когнитивная функция позволяет в полном объеме изучить экономические явления, процессы, их сущность, причины возникновения, что позволяет открыть «новые» законы, по которым может

развиваться экономика в дальнейшем, а также выделять из внешней среды отдельные объекты, группируя их по различным признакам.

Катектическая функция – способность различать объекты, имеющие для персонала положительное или отрицательное значение с точки зрения удовлетворения его потребностей.

Оценочная функция – это способность персонала среди познавательно и катектически оцененных объектов производить дальнейший отбор и сравнительную оценку в плане первоочередности удовлетворения тех или иных своих потребностей.

Символичность – это наличие таких символических механизмов регуляции, как язык, ценности и т.п.

Нормативность – зависимость индивидуального действия от общепринятых ценностей и норм [29, с. 154].

На многих предприятиях, организациях кадровая служба отвечает за делопроизводство (прием и увольнение), а также прогнозирование, отбор, адаптацию, обучение и повышение квалификации сотрудников, продвижение по карьерной лестнице, награждение сотрудников, организацию отдыха.

Отделы по управлению персоналом подчиняются в организационно-структурной схеме предприятия директору по управлению персоналом и выполняют ряд работ, связанных с персоналом на производстве. Только в случае, если администрация предприятия, организации заботится о персонале, поддерживает и развивает работу службы, отвечающей за трудовой коллектив, организация будет иметь будущее и квалифицированных сотрудников.

## 1.2. Методы управления персоналом

Управление персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, установление вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей

руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Технология управления персоналом включает:

- организацию найма, отбора, приема персонала;
- деловую оценку работников, профориентацию и адаптацию;
- обучение персонала;
- управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением;
- мотивацию и организацию труда;
- управление конфликтами и стрессами;
- обеспечение социального развития организации;
- высвобождение персонала и т.д. [21, с. 62].

Основу концепции управления персоналом в настоящее время составляют: возрастающая роль личности работника; знание его мотивационных установок; умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией [25, с. 49].

Процессы современного управления человеческими ресурсами в организации основаны на применении различных технологий обеспечения развития практических умений и профессиональных знаний работников в системе выполнения установленных трудовых обязанностей и выполнения организационных задач.

Разработка и использование указанных технологий связано с несколькими факторами дальнейшей реализацией ряда факторов:

Управление персоналом при развитии профессиональных компетенций сотрудников при условии периодического повышения квалификации и специального обучения.

Укрепление партнерских связей между членами трудового коллектива с формированием практических навыков работы в единой команде.

Постановка конкретных целей управления с формированием системы управленческого механизма контроля, что позволяет четко определять характеристики организационных изменений при сопоставлении с исходными показателями.

Разработка и реализация эффективного стимулирования по развитию творческого мышления с раскрытием новаторского потенциала сотрудников.

Поощрение профессионального повышения квалификации с развитием профессиональных компетенций.

Во многом расширение возможностей креативного человеческого капитала организации и повышения его эффективности происходит за счет усиления конкурентных позиций среди работников. Тем самым высокие творческие способности связаны с высокой занятостью и экономической активностью сотрудников, которые оптимально адаптируются к переменам административного, экономического и социально-организационного характера [31, с. 217].

Любая эффективная деятельность коллектива зависит от методов управления персоналом. Методы управления характеризуются приемами и способами, с помощью которых руководитель оказывает воздействие на деятельность членов коллектива. С помощью методов управления руководитель мотивирует своих работников на производственную деятельность.

Выделяют три группы методов управления персоналом, которые применяются на предприятиях, они представлены на рисунке 2. [14, с. 43].

Все методы отличаются по способам воздействия на объект управления. Под административными методами понимают систему способов воздействия, обеспечивающую эффективное производство. Система административных методов может быть представлена в форме воздействия на структуру и процесс управления.



Рисунок 2- Характеристика методов управления персоналом

Воздействие на структуру управления осуществляется в большинстве случаев путем организационного регламентирования, нормирования, организационно-методического инструктирования и проектирования. К воздействию руководителя на процесс управления относится влияние на сам коллектив и на отдельного человека.

Административные методы – это поручения работникам в форме приказа или распоряжения. Административные методы обладают обязательностью выполнения всех порученных указаний, по существу их можно назвать методами принуждения. В организации такие методы служат средством прямого воздействия на процесс производства. Методы административного управления имеют некоторые позитивные и негативные воздействия на управление персоналом представлены в таблице 1.

Главным недостатком административных методов – это поощрение старания и усердия работника, а не проявление его инициативы.

Использование именно позитивных воздействий на сотрудников обеспечивает эффективное производство на предприятии.

Таблица 1- Характеристика видов воздействия административных методов

Позитивные воздействия	Негативные воздействия
Четкая проработка устава организации, где любой сотрудник может им воспользоваться	Наличие типового устава организации, к которому имеют доступ только руководители
Правила внутреннего трудового распорядка	Отсутствие должностных инструкций
Грамотное оформление приказов, распоряжений и контроль за их исполнением	Отсутствие контроля исполнения документов
Уменьшение текучести кадров	Рост текучести кадров

Существует пять способов административного воздействия на персонал, которые опираются на влияние, дисциплину, взыскания (таблица 2).

Таблица 2- Административные способы воздействия на персонал

№ п/п	Вид воздействия	Значение
1	Организационные воздействия	Основаны на подготовке и утверждении устава организации, трудовых и других договоров, штатного расписания, должностных инструкций
2	Распорядительные воздействия	Направлены на соблюдении приказов, распоряжений, нормировании труда
3	Материальная ответственность	Обязанность возмещения причиненного ущерба организации
4	Дисциплинарная ответственность	В случае, если работник нарушит трудовое законодательство применяют замечание, выговор, понижение в должности, увольнение
5	Административная ответственность	При совершении административного правонарушения применяют предупреждение, штраф, административный арест, исправительные работы

Нужно сказать, что данные способы административного воздействия на персонал существуют во многих средних и крупных организациях. Административные методы достаточно эффективны при условии соблюдения их полного выполнения.

К средствам косвенного воздействия относятся экономические методы управления персоналом. Их по другому называют методами «кнута и пряника», они предполагают вознаграждение за определенную работу, оно может быть в виде поощрения («пряник») – повышение заработной платы,

премии и наказания («кнут») – снижение заработной платы, штрафы. В состав экономических методов управления входят прогнозирование, планирование, экономико-математические методы, коммерческий расчет, экономическое стимулирование. Экономические методы управления являются самыми главными методами управления персоналом. Они осуществляют воздействие на экономическую сферу деятельности предприятия, основаны на законах конкуренции, спроса и предложения, законе стоимости.

Также как и административные, экономические методы имеют позитивные и негативные воздействия, они представлены в таблице 3 [18, с. 30].

Таблица 3- Характеристика видов воздействия экономических методов

Позитивные воздействия	Негативные воздействия
Долевое участие подразделений в прибыли	Отсутствие участия подразделений в прибыли
Наличие положения об оплате труда и премировании персонала	Распределение вознаграждения руководителем фирмы и премии
Развитие выплат материальной помощи	Оказание материальной помощи только в чрезвычайных случаях
Периодическое повышение заработной платы	Заработная плата на минимальном уровне

При использовании экономических методов конечный результат проявляется в хорошем качестве продукции и высокой прибыли [29, с. 78]. В случае неверного использования этих методов могут возникнуть убытки, забастовки и даже банкротство предприятия.

Социально-психологические методы управления представляют собой конкретные способы и приемы воздействия на формирование и развитие коллектива организации, на протекающие внутри него социальные процессы.

Сначала рассмотрим социальные методы управления. Их применяют с целью выявления интересов коллектива или отдельного человека. Социальные методы первыми стали использовать японцы, они считали, что человеку нужна не только хорошая заработная плата, но и благоприятные условия



труда. Объектом социальных методов выступает коллектив или отдельный человек, а субъектом – руководитель.

Социальные методы управления по большому счету способны оказывать положительные воздействия на человека, для более эффективного управления персоналом необходимо в совокупности с социальными методами использовать и психологические методы, рассмотрим их подробнее.

Психологические методы управления представляют конкретные способы и приемы по урегулированию взаимоотношений между людьми путем создания оптимального климата в коллективе

К ним можно отнести:

- заинтересованность в труде;
- выявление и извлечение причин текучести кадров;
- управление межличностными отношениями;
- объединения малых групп в большие для достижения общей цели;
- гуманизация труда;
- побуждение к труду.

Разные предприятия применяют методы управления по-разному, но важным является то, что для решения поставленных задач и эффективного управления персоналом необходимо использовать административные, экономические и социально-психологические методы управления в комплексе. Эффективное управление персоналом не может придерживаться только административных методов, ориентиром такого управления должна выступать осознанная кадровая политика, основанная на системе интересов, как кадров, так и самого предприятия. В связи, с чем появляется потребность в новейших научных знаниях и эффективных технологиях управления персоналом, методах формирования и управления человеческими ресурсами. Базой для оценки эффективности управления персоналом является информация о работниках: половозрастные данные, уровень квалификации,

профессиональная подготовка, психологическое состояние и способности к новаторской деятельности и др.

Оценка эффективности управления персоналом, представляет собой формализованную деятельность, направленную на измерение издержек и выгод, включенных в программы кадровой политики, а также для сопоставления результатов с прошлыми итогами предприятия, с итогами конкурентов и с целями анализируемого предприятия [31, с. 23].

Управление персоналом включает в себя методы оценки эффективности по управлению формированию кадрового состава, поиска способов его эффективного использования и формирования и т.д.

Ключевым понятием в измерении эффективности управления персоналом является эффективность трудовой деятельности кадров данной организации. В связи с этим выявляется необходимость в качественном измерении, оценке и оптимизации деятельности каждого отдельного кадра, а также отдельных групп работников. Это позволит продуктивно повысить эффективность менеджмента персоналом на любом предприятии

Современными исследователями выделяется ряд нескольких подходов к оценке эффективности управления персоналом.

Первый подход заключается в совокупной оценке эффективности конечного результата деятельности организации за определенный период времени.

Второй подход для произведения оценки предполагает использование показателей результативности и качества труда рабочих. Данные показатели применяются в методике исследования при анализе эффективности использования трудовых ресурсов.

Третий подход базируется на проведении экономической оценки кадровой деятельности, применяя, например, такие показатели, как эффективность инвестиций, вложенных в трудовые ресурсы.

Четвертый подход выражается в оценке результативности всей системы

менеджмента, как ключевым звеном в процессе управления персоналом на предприятии [6, с. 89].

Экономическая эффективность в управления персоналом – это достижение организационных целей с минимальными затратами на персонал при высокой стабильности, гибкости и адаптивности.

Социальная эффективность выражается в удовлетворении интересов и потребностей сотрудников предприятия. Главным ее показателем является удовлетворенность работников оплатой труда на предприятии, условиями труда, микроклиматом в коллективе.

Э.М. Коротков определяет понятие эффективности в общем виде как относительного показателя, выражающего отношение полученного результата к затратам на производство [21, с. 139].

Социальная эффективность выражает степень удовлетворенности персонала тремя видами потребностей:

- потребностью существования;
- потребностью взаимоотношений;
- потребностью самовыражения.

К критериям оценивания социального эффекта относятся:

- заработная плата с социальными выплатами или услугами;
- степень удовлетворенности жильем;
- текучесть кадров в организации;
- анализ структуры причин увольнения;
- степень социальной напряженности в коллективе;
- интенсивность обучения, подготовки и переподготовки сотрудников;
- объем предложений, внесенных сотрудниками.

Кроме того, для всестороннего анализа эффективности, необходимо определить организационную эффективность управления – уровень управления и способность решать поставленные задачи, целостность предприятия. Показателями организационной эффективности являются

соотношение численности аппарата управления к остальным сотрудникам предприятия, надежность персонала, равномерность нагрузки, уровень трудовой дисциплины, укомплектованность кадрами.

Уровень системы управления персоналом с позиции используемых методов может быть определен посредством расчета интегрального показателя и сравнения его с диапазоном установленных значений (формула (1)).

$$K = \frac{\sum K_i}{n}, \quad (1)$$

где - количественная оценка уровня использования того или иного фактора (инструмента) управления персоналом;

$n$  - общее количество рассматриваемых факторов (инструментов) управления.

Если общий интегральный показатель находится:

– от 0,6 и выше баллов – система методов управления персоналом в организации является отличной;

– от 0,4 до 0,6 - система методов управления персоналом в организации является средней;

– от 0,1 до 0,4 – система методов управления персонала на предприятии находится на низком уровне.

В основе оценки эффективности управления персоналом не может лежать экономический подход, заключающийся в сравнении стоимости затрат и стоимостной оценке конечного результата.

Основой для проведения оценки эффективности деятельности персонала в системе являются следующие принципы:

– учет социальной эффективности объекта исследования;

– соотнесение результатов деятельности сотрудника с функциями подразделения, в рамках которого действуют его должностные обязанности;

использование коэффициентов трудового вклада каждого работника при расчете оценки эффективности его деятельности.

1.3. Роль системы управления персоналом в деятельности современных предприятий.

Как управленческая практика кадровый менеджмент является ключевым звеном менеджмента организации, поскольку направляет ресурсы организации на оптимизацию управленческих издержек и достижение целей организации путем актуализации профессионального, интеллектуального и инновационного потенциалов сотрудников организации и создания сетей «взаимного знания» и «повышения качества».

«Постановка и постоянное совершенствование системы кадрового менеджмента в организациях представляет собой одну из актуальных задач рыночного развития. Оптимизация системы формирования, использования и развития персонала в рамках отдельных предприятий независимо от формы собственности и вида деятельности является вопросом особой важности в современной России», что подчеркивается О.Г. Одегов [32] и В.В. Лукашевич [25].

Современный этап деятельности кадровых служб в российских организациях характеризуется, с одной стороны, положительными тенденциями: качественно меняются цели и содержание деятельности кадровых служб, их роль и место в организационной иерархии, совершенствуется реализация кадровых технологий, формируется инфраструктура, повышается профессиональный уровень HR-менеджеров.

Для организации кадровой деятельности руководству компании принципиально важно понимать сущность кадрового менеджмента, целей и задач работы кадровых служб. Опираясь на мнение Е.П. Пархимчук [33],

сформулирован следующий ряд целеполагательных аспектов, обращенных к вопросу организации кадровой деятельности (таблица 4).

Таблица 4- Основные свойства деятельности кадровых служб

Целеполагательные аспекты	Описание
1	2
Концепция деятельности	Основная идея о возрастающей роли личности работника, о необходимости знания его мотивационных установок, умения их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.
Цели	Обеспечение организации персоналом необходимого количества и качества, организация его эффективного использования, профессионального и социального развития для реализации корпоративных, личных целей.
Задача	Создание системы внутрифирменного формирования, использования и развития персонала, которая будет способствовать выработке в каждом работнике активной самоотдачи на благо организации, его личное и организационное благо.
Принципы	Гуманизм, объективность, системность, состязательность, законность, прозрачность, прогрессивность и др.
Методы	Экономические, социально-психологические, административные.
Функции	Привлечение, профессиональное использование, развитие и активизация человеческого фактора организации (планирование персонала, его набор, отбор, мотивация и стимулирование, адаптация и др.).
Результат	Достижение организационных (прибыльности и стабильности предприятия и его адаптируемости к будущим изменениям ситуации при минимальных затратах на персонал) и индивидуальных целей.

Характеризуя организацию кадровой деятельности организации, необходимо привести конкретный алгоритм действий, характеризующий последовательность внутренних процессов, направленных на создание кадровой службы и кадрового документооборота (рисунок 3) [34, с. 112].

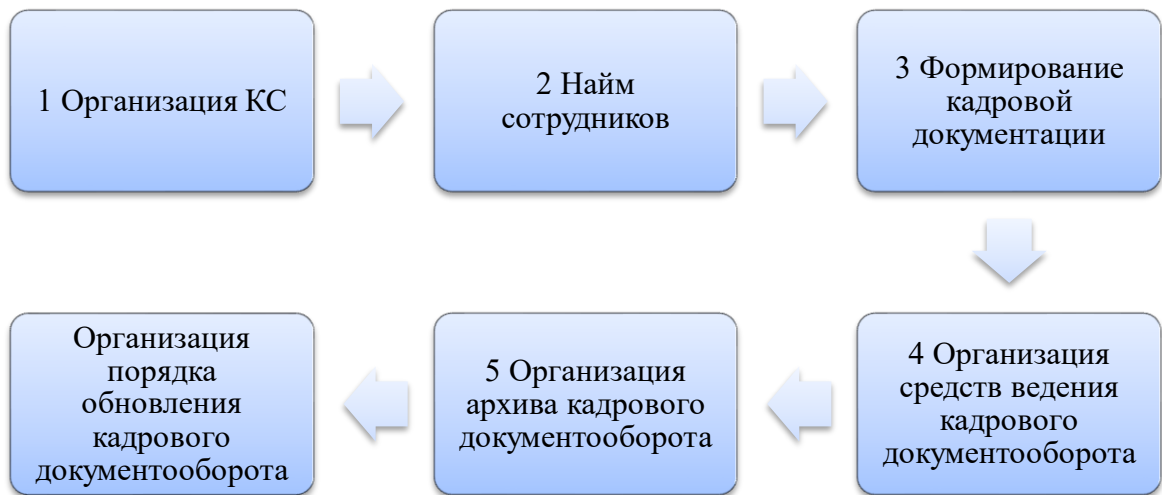


Рисунок 3- Алгоритм организации кадровой службы современной компании

В первую очередь организовывается работа кадровой службы: официально назначается ответственное лицо, создается регламент его деятельности, включающий обязанности и правила ведения внутрикорпоративного кадрового документооборота. В некоторых случаях организовывается специальное место ведения кадрового документооборота – кабинет специалиста по кадрам, архив дел и т.д., что зависит от формы организации кадровой службы.

Организованная кадровая служба занимается наймом сотрудников. Как правило, с этого начинается деятельность компании вообще – руководство компании нанимает необходимых специалистов, каждый из которых имеет собственный пакет официальной документации, необходимой для учета кадровой службой (копии документов, удостоверяющих личность, трудовой книги и т.д.). Вместе с тем, нанимается специальный сотрудник для работы кадровой службы или же один из рядовых сотрудников наделяется обязанностями по ведению кадрового документооборота. Иными словами, на первом этапе формируется комплекс субъектов кадрового документооборота – сотрудников компании.

В качестве одного из наиболее популярных и эффективны современных методов по подбору персонала рассмотрим метод РАЕІ Ицхака Адизеса. Метод Адизеса по подбору персонала невероятно универсальный: он действует с любым количеством людей, не требует особенных знаний.

РАЕІ – это инструмент, который позволяет анализировать и оценивать стиль управления. Название кода состоит из аббревиатуры четырех менеджерских ролей:

Р – Производитель

А – Администратор

Е – Предприниматель

І – Интегратор.

Методология РАЕІ опирается на классификацию психотипов личности, которые сопоставляют с нуждами и функциями компании.

По мнению Адизеса, каждый человек предрасположен выполнять определенную социальную роль. Это позволяет установить его тип личности и понять, каким образом он коммуницирует с окружающими.

Пользуясь кодом РАЕІ, можно определить степень выраженности той или иной роли сотрудника и их сочетание, а это, в свою очередь, позволяет понять, как будущий сотрудник будет взаимодействовать с коллективом, какие у него цели, принципы и амбиции, насколько он эффективен для компании и соответствует ли ее потребностям.

Согласно методу Ицхака Адизеса можно создать оптимальную команду и оценить эффективность исполнения сотрудником каждой из четырех ролей менеджера.

Несомненным преимуществом методологии Адизеса является то, что она позволяет проанализировать не только сильные, но и слабые качества сотрудника. Такая особенность способствует тому, что можно наперед просчитать все риски и проблемы, которые могут возникнуть в рабочем процессе.



Процесс оценки по РАЕІ включает:

1. Тестирование: прежде всего нужно предложить соискателю или сотруднику специальный тест. Его можно пройти онлайн на сайте Института Адизеса, или распечатать.

2. Наблюдение: обращайтесь внимание на поведение соискателя или сотрудника, на язык тела, на стиль общения, на его внешний вид и т.д.

3. Моделирование: предложите соискателю или сотруднику разыграть определенную рабочую ситуацию, чтобы на примере увидеть и оценить его действия.

Методология РАЕІ позволяет создать оптимально дружелюбный, эффективный и работоспособный коллектив.

Четкая дифференциация по психотипам позволяет подбирать идеальных кандидатов на должности, чтобы компания функционировала как живой организм.

На следующем этапе происходит непосредственное формирование кадровой документации, которое включает в себя сбор необходимых документов в отношении каждого сотрудника предприятия. Помимо личностных сведений о сотрудниках, в данный комплекс входят и штатное расписание, регламенты деятельности отдельных сотрудников, графики отпусков и прочие информационные документы, сопровождающие деятельность кадров.

Деятельность кадровых служб организаций, главным образом, направлена на кадровое обеспечение. По мнению А.Р. Алавердова, под кадровым обеспечением предприятия традиционно понимается необходимый количественный и качественный состав его работников [5, с. 82].

С точки зрения Т.Ю. Базарова, «кадровое обеспечение – это одно из направлений кадровой политики, результат формирования состава персонала, соответствующего по своим характеристикам тактическим и стратегическим

целям организации, направленный на совершенствование кадрового потенциала организации» [9, с. 66].

Оба определения отражают сущность кадрового обеспечения, но второе определение является более детальным. Обобщая мнения авторов, можно сказать, что кадровое обеспечение – это система принципов, форм и методов формирования необходимого количественного и качественного состава персонала, направленная на совершенствование кадрового потенциала и эффективное его использование.

Главной целью кадрового обеспечения организации и ее деятельности является обеспечение организации трудовыми ресурсами, в полной мере отвечающее ее потребностям, как в количественном, так и в качественном отношении. Достижение главной цели осуществляется реализацией частных целей управления подпроцессами кадрового обеспечения.

Достижение целей кадрового обеспечения и управления им возможно при условии выполнения комплекса задач, в числе которых следует выделить:

- определение потребности организации в персонале;
- выявление источников трудовых ресурсов;
- планирование комплектования организации персоналом;
- организацию набора персонала, включая подбор кандидатов;
- организацию отбора и расстановки персонала;
- планирование работы с персоналом;
- организацию и руководство адаптацией персонала;
- организацию аттестации персонала;
- организацию и руководство перемещением персонала;
- организацию подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала;
- осуществление управления кадровым ростом персонала.

Управление кадровым обеспечением является неотъемлемой его задачей как при комплектовании персоналом, так и при работе с ним. В широком

смысле, управление кадровым обеспечением есть целенаправленное воздействие на процесс кадрового обеспечения как организации в целом, так и видов ее деятельности, является составной частью управления организацией, характеризуется всеми ее признаками.

Подводя итог, можно отметить, что процесс кадрового обеспечения в современных организациях – это одно из направлений кадровой политики, результат формирования состава персонала, соответствующего по своим характеристикам тактическим и стратегическим целям организации, направленный на совершенствование кадрового потенциала организации. Механизм кадрового обеспечения представляет собой совокупность форм и методов реализации процессов системы кадрового обеспечения.

Таким образом, на основании теоретических исследований, можно сделать следующие выводы.

Целью работа с кадрами является сохранения качественного состава персонала и его численности, а также обеспечение оптимального баланса процессов обновления штата.

Основными направлениями работы с кадрами являются:

1. Управление персоналом предприятия.
2. Подбор и работа с кадрами.
3. Подготовка кандидатур и формирование резерва кадров.
4. Оценка работы персонала
5. Совершенствование и разработка мероприятий по развитию кадров.
6. Разработка и внедрение систем мотивации и вознаграждения сотрудников.

При управлении кадрами выделяют три основных группы методов: административные (нормативно-организационное воздействие), экономические (материальное стимулирование) и социально-психологические (основы социологии и психологии).

Инструментами управления кадрами являются:

- планирование кадров; текущая работа с кадрами;
- управление персоналом;
- совершенствование существующих и разработка новых мероприятий по развитию кадров, повышению степени их квалификации;
- внедрение мероприятий по решению проблем социального характера;
- разработка и внедрение систем мотивации и вознаграждения сотрудников.

Таким образом, исследование теоретических основ управления персоналом на предприятии позволило сделать ряд основных выводов.

Процесс управления персоналом представляет собой целенаправленную деятельность руководителей и специалистов соответствующих, включающую разработку концепции и стратегии кадровой политики, а также основополагающих принципов и методов управления персоналом.

В современных условиях основу концепции управления персоналом составляют: личности работника; знание его мотивационных установок; умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

К основным методам управления персоналом относятся: административные, экономические, социально-психологические методы. Все методы отличаются по способам воздействия на объект управления.

Оценка эффективности управления персоналом, представляет собой измерение издержек и выгод, включенных в программы кадровой политики, а также для сопоставления результатов с прошлыми итогами анализируемого предприятия.

Результаты рассмотрения теоретических основ управления персоналом легли в основу дальнейшего исследования на примере ИП Безруких.

## ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ИП БЕЗРУКИХ

### 2.1. Общая характеристика предприятия

Предприятия ИП Бузруких О.А. является представителем сети магазинов «Танго» г. Красноярск.

Индивидуальный предприниматель Безруких Ольга Анатольевна зарегистрирован 24 ноября 2004 года, регистратор: Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы №23 по Красноярскому краю. Физическому лицу были присвоены ОГРНИП 304246032900096 и ИНН 246000179127.

Основной вид деятельности: Торговля розничная аксессуарами одежды (перчатками, галстуками, шарфами, ремнями, подтяжками и т.п.) в специализированных магазинах

Дополнительные виды деятельности:

- торговля розничная обоями и напольными покрытиями в специализированных магазинах;
- торговля розничная обувью в специализированных магазинах;
- торговля розничная изделиями из кожи и дорожными принадлежностями в специализированных магазинах;
- торговля розничная прочая в специализированных магазинах;
- торговля розничная непродовольственными товарами, не включенными в другие группировки, в специализированных магазинах;
- аренда и управление собственным или арендованным нежилым недвижимым имуществом.

Танго (ИП Безруких), адреса обувных салонов:

адрес: город Красноярск 9 Мая, 77 (1 этаж, ТРЦ Планета)

адрес: город Красноярск Газеты Красноярский Рабочий проспект, 104

адрес: город Красноярск Газеты Красноярский Рабочий проспект, 89

адрес: город Красноярск Газеты Красноярский Рабочий проспект, 27  
Миссия компании ИП Безруких – стремиться повысить доступность обуви, обеспечивая своим клиентам высокие стандарты сервиса.

Управленческие цели представлены в большом количестве и разнообразии, поэтому каждая организация нуждается в комплексном, системном подходе к выбору их состава. Процесс постановки целей именуется целеполаганием.

«Дерево целей ИП Безруких» представлено на рисунке 4

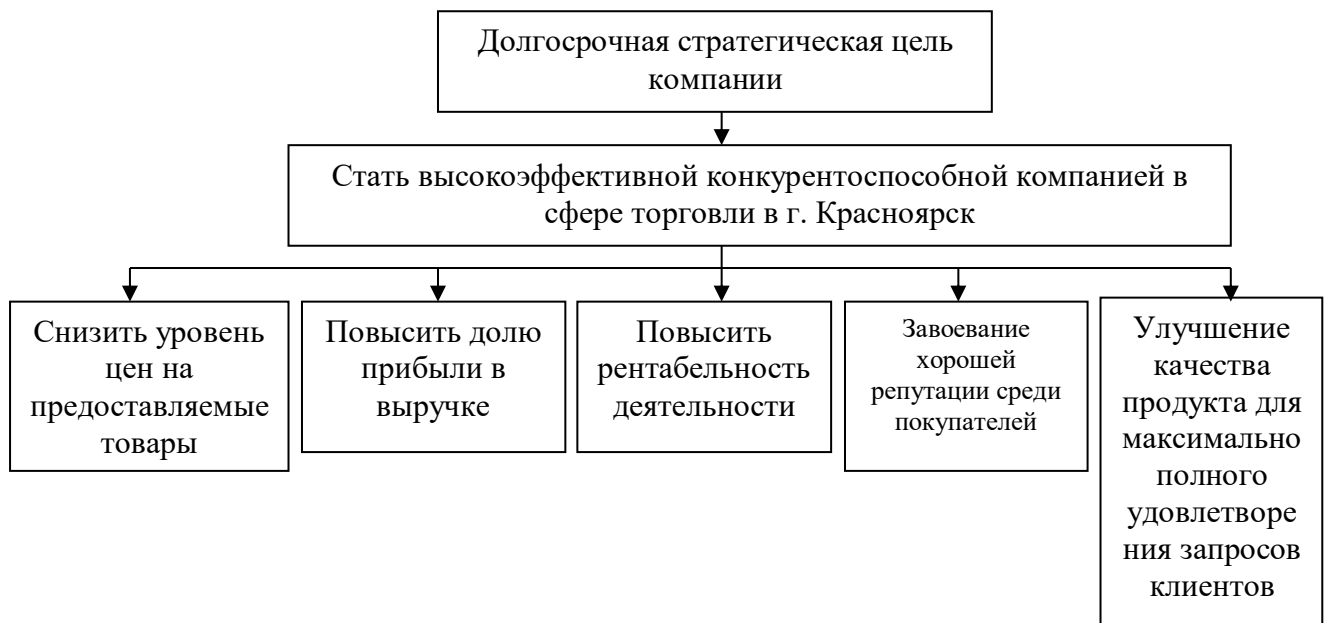


Рисунок 4- Дерево целей компании ИП Безруких

В современном менеджменте понятие цели — одно из основных. Без определения этого понятия, без выявления соотношения целей, средств достижения целей, оценки эффективности и путей достижения целей нельзя решать проблему эффективного управления. Дерево целей дает возможность обосновать генеральную цель и делает подцели более достижимыми.

Организационная структура всей сети магазинов ИП Безруких представлена на рисунке 5.

Где основной склад представлен в магазине 1, следовательно он является «центральным» отделом.



Рисунке 5- Организационная структура ИП Безруких

Генеральный директор ИП Безруких решает все вопросы хозяйственного, административного и финансового плана, связанные с деятельностью предприятия. Также он отвечает за организацию и координацию работы всей сети магазинов Танго.

Главный бухгалтер ИП Безруких осуществляет контроль за соблюдением внутренней финансовой политики и процедур компании; обеспечивает своевременное предоставление отчетности.

Общее руководство осуществляет директор магазина. Он отвечает за покупку и выбор продукции, основываясь на обратной связи продавцов и предпочтениях потребителей. В его компетенции решения о распределении денежных средств, приеме сотрудников, контактирует с маркетологом, принимает меры по повышению финансовых показателей магазина.

Старший продавец ИП Безруких осуществляет оперативное руководство торговым процессом, включая решение вопросов в пределах своей компетенции в магазине; занимается организацией активных продаж с личным

участием и проведение консультаций с покупателями; контролирует соблюдение трудовой дисциплины подчиненными; осуществляет доведение до сведения подчиненных распоряжений, приказов руководства; занимается составление планов продаж и участие в аналитической работе.

Продавцы также играют важную роль в функционировании магазина. Должностные обязанности продавца:

- ведение кассы;
- выкладка товара;
- прием продукции и проверка на предмет наличия брака;
- консультирование клиентов;
- анализ спроса на те или иные товары;
- учет обуви на складе;
- установка бирок;
- мониторинг предложений поставщиков.

Обслуживающий персонал обеспечивает обслуживание основного персонала, а также поддерживает магазин в надлежащем санитарно-гигиеническом состоянии.

Далее перейдем к анализу кадрового состава ИП Безруких.

## 2.2. Анализ системы управления персоналом предприятия

Для того, чтобы определить направления повышения эффективности управления персоналом, необходимо дать характеристику тем инструментам и способам, который в настоящий момент задействованы в организации. При этом оценку существующей системы управления персоналом с позиции используемых методов целесообразно давать с использованием метода балльных оценок. Данные об оценке эффективности применения экономических методов управления в организации представлены в таблице 5.



Измерения коэффициентов в таблице 5 осуществляется в долях от целого числа.

Таблица 5- Оценка эффективности применения экономических методов управления в ИП Безруких

Фактор	Уровень	Значение уровня	Примечание
1. Размер оплаты труда соответствует рыночным условиям	K5	0,7	Выше средней величины по отрасли
2. Оплата труда происходит в полном размере и без задержек	K3	0,4	Замечаний нет. Однако бывали случаи, когда работников не информирование о переносе даты выдачи оплаты в связи с праздниками и выходными днями
3. Система надбавок к оплате труда	K4	0,6	Присутствуют все надбавки, определенные законодательством России. Недостаточный размер и сложность в подтверждении
4. Система премирования персонала	K2	0,3	Система премирования фактически является доплатой к заработной плате
5. Материальная помощь	K4	0,6	Выплачивается за счет прибыли в виде компенсации чрезвычайных ситуаций. На предприятии выдается по указанию непосредственного руководителя с согласия генерального директора организации
6. Дополнительные льготы и привилегии	K1	0,1	Система мер практически не используется
Итого		2,7	

Итоговый коэффициент определяется как среднее арифметическое всех коэффициентов таблицы 5.

По оценкам, приведенным в таблице 5., можно сделать вывод, что степень использования в деятельности ИП Безруких экономических методов управления может быть охарактеризована как средняя. Однако значение весьма близко к нижней границе, что не может быть оценено положительно.

$$K_{ЭМ} = \frac{K5 + K3 + K4 + K2 + K4 + K1}{6} = \frac{0,7 + 0,4 + 0,6 + 0,3 + 0,6 + 0,1}{6} = \frac{2,7}{6} = 0,45$$

В ИП Безруких система материального управления персонала соответствует требованиям законодательства России. Часть сотрудников получает повременную оплату труда, часть работников находится на сдельной. Сотрудники имеют все льготы, предусмотренные законодательством: работникам предоставляется оплачиваемый отпуск, оплачивается больничный лист, осуществляются выплаты и надбавки за сверхурочную работу и т.д. Величина оплаты труда работников предприятия находится выше среднего размера оплаты труда по России.

Далее проведем оценку использования в практике ИП Безруких социально-психологических методов управления (таблице 6). Значение коэффициентов определено как среднее арифметическое на основе опроса управленческого состава ИП Безруких. Измерения коэффициентов в таблице 6. осуществляется в долях от целого числа.

Таблица 6- Оценка применения социально-психологических методов управления в ИП Безруких

Фактор	Уровень	Значение уровня	Примечание
1. Обладают ли руководители организации определенным знанием психологии	К3	0,4	В организации не проводится оценка личностных и профессиональных качеств руководителей. Некоторые из них владеют психологическими приемами, некоторые - нет
2. Нормально ли сотрудники оценивают психологический климат в коллективе	К2	0,3	Существуют определенные недовольства среди сотрудников организации
3. Проводятся ли социологические исследования в коллективе	К1	0,1	Практически нет. О социально-психологических проблемах узнают по факту возникновения и проявления таковых
4. Присутствует ли в организации корпоративная культура и мораль	К2	0,2	Отдельные элементы корпоративной культуры присутствуют. Однако комплексной системы ценностей и принципов работы нет
5. Используются ли партнерские отношения в коллективе	К3	0,4	Взаимодействие и сотрудничество между отделами и службами налажено, однако присутствуют некоторые проблемы из-за межличностных отношений руководителей отделов и служб

Продолжение таблицы 6

Фактор	Уровень	Значение уровня	Примечание
6. Применяются ли способы соревнования	K4	0,6	Учитываются выполнение заданий и соблюдение трудовой дисциплины
Итого		2	

Как видно из таблицы 6. система социально-психологических управления, применяемых в организации, довольно ограничена.

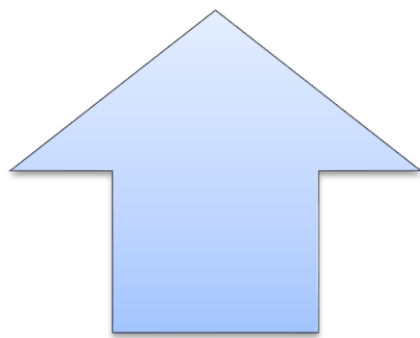
Интегральный показатель оценки применения социально-психологических методов управления равен:

$$K_{СПМ} = \frac{K3 + K2 + K1 + K2 + K3 + K4}{6} = \frac{0,4 + 0,3 + 0,1 + 0,2 + 0,4 + 0,6}{6} = \frac{2}{6} = 0,333$$

Таким образом, система управления персоналом в организации с позиции оценки применяемых методов может быть средней, удовлетворительной. Однако значение интегрального показателя близко к нижней границе, что говорит о том, что основной задачей в ИП Безруких является совершенствование в первую очередь материальных и социально-психологических методов управления персоналом.

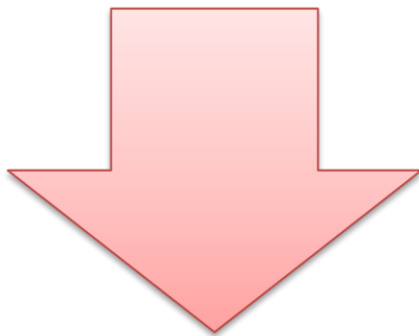
На рисунке 6. представлены основные факторы, которые оказывают влияние на решение руководства по вопросу премирования сотрудников, либо лишения премии.

В ИП Безруких процедура премирования начинается с того, что в срок до второго числа нового месяца руководители структурных подразделений обязаны предоставить в отдел по работе с персоналом данные о предполагающемся премировании сотрудников. Руководители структурных подразделений обязаны в срок подавать все необходимые данные по премированию и быть объективны ко всем сотрудникам подразделения. В противном случае при невыполнении данных обязанностей руководитель может быть лишен премии, или ее части в размере 10% от ее суммы.



#### Условия для выплаты премий:

- выполнение поручений руководителя и всех должностных обязанностей;
- высокие показатели эффективности и качества труда;
- повышение имиджа предприятия;
- результаты работы, которые принести предприятию дополнительную выгоду



#### Условия для лишения премии:

- несоответствие действий сотрудника трудовому договору и должностным инструкциям;
- невыполнение сотрудником распоряжений руководства;
- нарушение сотрудником установленных правил трудовой дисциплины;
- регулярные опоздания.

Рисунок 6- Условия, установленные ИП Безруких для получения или лишения премии сотрудников

В последующем директор ИП Безруких на основании полученных данных принимает решение о премировании и подписывает соответствующее распоряжение.

Следует отметить, что количество возможных премий ИП Безруких имеет ограничения. Вместе с этим сотрудникам ИП Безруких выплачиваются гарантированные государством льготы, а также предусмотрены различные выплаты в связи с различными тяжелыми случаями.

Размер материальной помощи устанавливается приказом Генерального директора и выплачивается в последствии при наличии таковой возможности у организации.

В результате анализа материальной части мотивационной системы ИП Безруких можно сделать ряд следующих выводов.

Во-первых, в ИП Безруких существует значительный дисбаланс между существующей системой окладов и реальными мотивационными

потребностями сотрудников.

Во-вторых, в ИП Безруких установлен бюджет, выделенный на оплату труда, который не способствует эффективной трудовой деятельности, т.к. многие сотрудники знают, что в любом случае получают гарантированную заработную плату за отчетный период.

В-третьих, все процессы в ИП Безруких жестко регламентированы и инициатива со стороны сотрудников не приветствуется; социально-психологические методы мотивационного воздействия не применяются.

В-четвертых, в ИП Безруких отсутствуют бонусные программы на уровне подразделений, что приводит к отсутствию командной заинтересованности в повышении эффективности каждого отдельного отдела.

Таким образом, можно сделать вывод, что сотрудники ИП Безруких не чувствуют себя частью организации. Именно отсутствие приверженности в значительной мере влияет на решение сотрудников об уходе на другое место работы.

Управленческие решения, касательно мотивационных вопросов носят хаотичный и несистемный характер. В ИП Безруких не проводятся опросы и анкетирования для выявления реальных мотивационных факторов для сотрудников. Таким образом, эффективность всех решений руководства касательно мотивационной системы находится на низком уровне.

Далее рассмотрим показатели, характеризующие зависимость уровня заработной платы и эффективности деятельности организации, рассмотрим в динамике показатель фонда заработной платы и среднемесячного оклада одного сотрудника.

В таблице 7 представлены показатели по оплате труда сотрудников ИП Безруких с 2017 по 2018 гг.

Таблица 7- Состав и структура фонда заработной платы ИП Безруких

Элементы фонда заработной платы	2017 г.		2018 г.	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Оклады	18970	85,2	20467	84,9
Премиальные выплаты	2560	11,5	2820	11,7

Продолжение таблицы 7

Доплаты	734	3,3	820	3,4
Итого	22266	100,0	24107	100,0

За анализируемый период фонд заработной платы увеличился с 22266 тыс. руб. в 2017 г. до 24108 тыс. руб. в 2018 г. Рост был отмечен по всем элементам затрат. В структуре наибольший удельный вес приходится на оклады, что, с одной стороны, является гарантией для сотрудников в получении заработной платы, с другой стороны, снижает мотивационную составляющую качества труда.

Система премирования ИП Безруких слабо привязана к результатам деятельности организации, не учитывается вклад отдельного сотрудника или отдельного подразделения в общий результат деятельности организации.

Далее проведем анализ эффективности основных функциональных подсистем кадрового менеджмента ИП Безруких. Результаты анализа представлены в таблице 8.

Таблица 8- Проблемы основных функциональных подсистем кадрового менеджмента ИП Безруких

Функциональная подсистема кадрового менеджмента	Проблемы
Организационная	Отсутствует кадровый отдел, кадровый менеджер, на которого были бы возложены целевые обязанности по решению управленческих задач в исследуемой сфере
Найм и отбор персонала	Отсутствует планирование персонала, отбор персонала недостаточно индивидуален и объективен, что приводит к найму сотрудников, недостаточно соответствующих должности, и повышенной текучести
Профессиональное развитие персонала	Содержание подсистемы в части обучения достаточно содержательно и практично, однако методические аспекты оценки и контроля уровня профессионального развития не проработаны как на групповом, так и на индивидуальном уровне
Мотивация и стимулирование труда	В отношении сотрудников используется только материальные методы стимулирования и мотивации, нематериальные отсутствуют, хотя сотрудники в них нуждаются. Отсутствует индивидуальный подход.

Функциональная подсистема кадрового менеджмента	Проблемы
Управление социально-психологическим климатом	Отсутствие структурированной системы управления социально-психологическим климатом в коллективе, предупреждения и устранения конфликтов, влияющих на производительность труда.

Для балльной оценки эффективности управления кадрами в ИП Безруких был использован метод SWN-анализа. SNW – анализ - инструмент стратегического анализа внутренней среды, при котором оцениваются позиции: сильная, слабая, нейтральная. Аббревиатура из трех английских букв: S – Strength – сильная позиция (сторона), N – Neutral – нейтральная, W – Weakness – слабая. SNW–анализ компании ИП Безруких приведен в таблице 9

Таблица 9- SWN-анализ кадрового менеджмента в ИП Безруких

Параметр	Вес (0-5)	S (сильные стороны)	N (нейтральные стороны)	W (слабые стороны)
Кадровый аудит				
Политика кадрового менеджмента	2		0	
Систематичность проведения кадрового аудита	2			-1
Содержательность методик кадрового менеджмента	3			-1
Сумма = -5				
Кадровые риски				
Наличие системы управления кадровыми рисками	3			-1
Эффективность методов управления кадровыми рисками	5		0	
Текущая выраженность кадровых рисков	3	+1		
Сумма = 0				
Общая эффективность используемых средств мотивации и стимулирования труда				
Наличие системности и политики в мотивации и стимулировании труда	4	+1		
Индивидуальный подход в выборе мер мотивации и стимулирования	2			-1
Содержательность средств мотивации и стимулирования, баланс материальных и нематериальных средств	5		0	
Сумма = 2				

Продолжение таблицы 9

Параметр	Вес (0-5)	S (сильные стороны)	N (нейтральные стороны)	W (слабые стороны)
Удержание ключевых работников				
Наличие политики по удержанию ключевых работников	3			-1
Индивидуальный подбор мер для удержания ключевых работников	4			-1
Динамика показателей удержания ключевых работников	4		0	
Сума = -7				
Итого = -10				

В качестве анализируемых параметров SWN-анализа были выбраны те, которые имеют непосредственное отношение к систематическому проведению кадрового аудита, контроля кадровых рисков, мотивации и стимулирования труда, удержания ключевых работников.

В данной таблице вес оценивался по пятибалльной шкале, где: 0 – не имеет значения; 1,2 - Имеет маленькое значение; 3 - Имеет среднее значение; 4 – Имеет сильнее среднего значение; 5 – Имеет самое сильное значение. Также, использовалась шкала -1; 0; +1, где: -1 – слабая сторона; 0 – нейтральная сторона; +1 – сильная сторона. Сумма ( $\Sigma$ ) показателей вычислялась как произведение веса показателя на его оценку по каждому параметру отдельно и группам параметров. Также, результаты оценивания были отражены в виде наглядной лепестковой диаграммы, представленной на рисунке 7.

Полученное итоговое значение – отрицательное (-10), означает, что кадровый аудит и удержание ключевых работников в деятельности компании ИП Безруких характеризуется проблематичностью, что в особенности касается реализации мер по удержанию работников – они попросту не проводятся, не являются систематизированными и организованными.



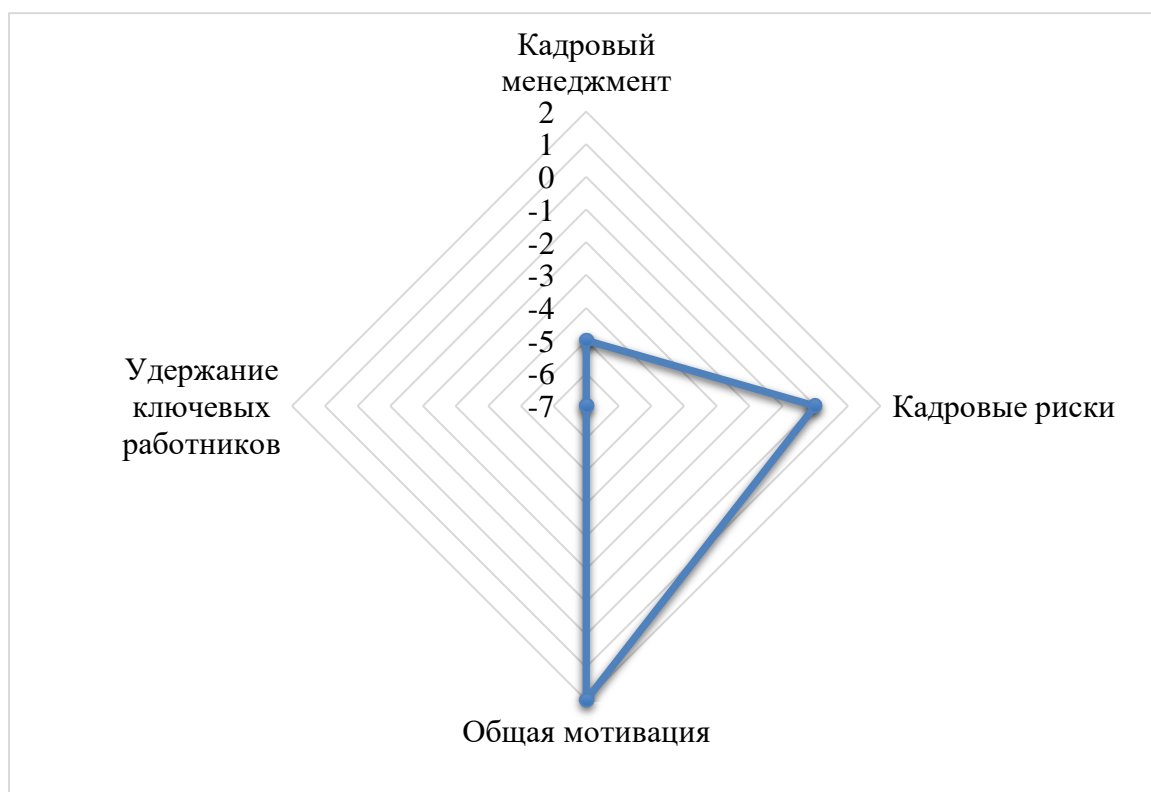


Рисунок 7- Результаты SWN-анализа управления кадрами в ИП Безруких

Таким образом, в каждой сфере кадрового менеджмента ИП Безруких имеются проблемы, исходящие от недостаточно рационального и продуктивного выбора методов управления персоналом.

Первостепенной является проблема, связанная с отсутствием кадрового менеджера, который занимался бы должной организацией управления персоналом на предприятии и был ответственным за реализацию управления на уровне выделенных подсистем. Сами функциональные подсистемы также располагают множеством проблем, требующих решения.

Необходимо отметить, что в организации отсутствует четкая, эффективная система подбора персонала, т.к. как каждый кандидат проходит по три собеседования и еще анкетирование и опросы.

### 2.3. Анализ кадрового состава предприятия

Анализ кадрового состава позволит получить необходимую информацию о

персонале, с помощью которого становится возможным разработать оперативный план работы с кадрами и эффективную кадровую политику. Осознание необходимости изучения состава и структуры кадров организации позволит руководителю в полной мере использовать имеющийся потенциал трудовых ресурсов, что в свою очередь должно сказаться на повышении эффективности работы предприятия в целом. Основу концепции управления кадрами в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами организации.

Анализ кадрового состава ИП Безруких начнем с оценки структуры трудовых ресурсов предприятия за 2016-2018 гг. Структура персонала ИП Безруких по категориям представлена в таблице 10.

Таблица 10- Структура персонала ИП Безруких по категориям

Категории персонала	2016		2017		2018	
	Кол-во, чел.	Уд. вес, %	Кол-во, чел.	Уд. вес, %	Кол-во, чел.	Уд. вес, %
Руководители	4	13,3	5	13,2	5	11,3
Специалисты	3	10	4	10,5	12	27,3
Торговый персонал	23	76,7	29	76,3	27	61,4
Итого	30	100%	38	100%	44	100%

Из таблицы 10 следует, что основной состав предприятия в 2016 больше торгового персонала – 76,7%, специалисты – 10%, руководители – 13,3%, в 2017 году представляют торговый персонал – 76,3%, специалист – 10,5%, руководители – 13,2%, в 2018 году торгового персонала – 61,4%, специалистов – 27,3%, руководителей – 11,3%.

Кроме того, данные таблицы свидетельствуют о возрастании численности персонала в течение отчетного года, что является положительной тенденцией, которая говорит об устойчивости предприятия на рынке, тем более в современных условиях.

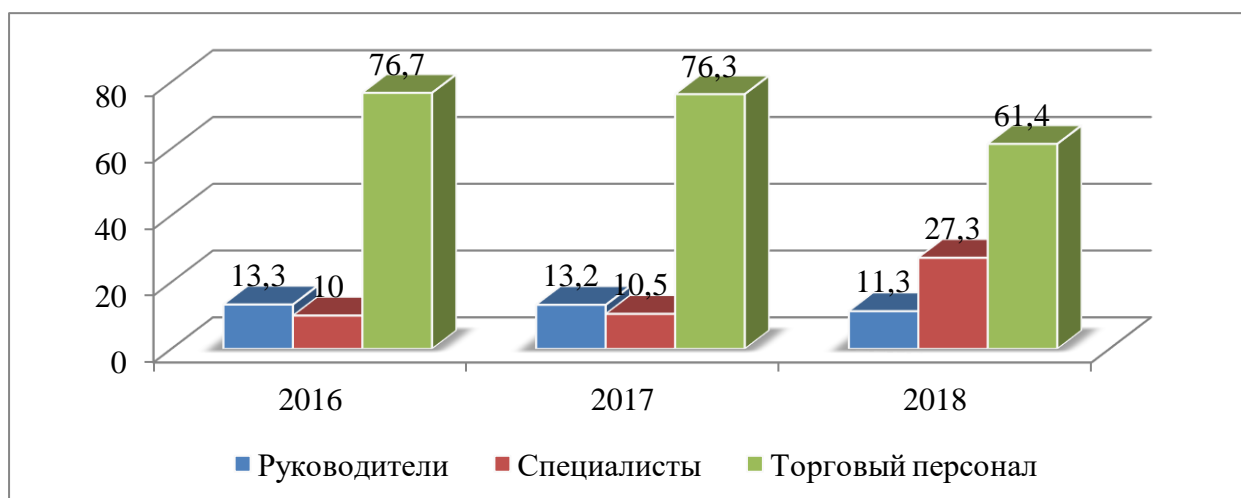


Рисунок 8- Структура персонала ИП Безруких по категориям 2016-2018 гг, %

Как из таблицы 11 и рисунка 9 большинство сотрудников компании – женщины. Данный факт связан со спецификой деятельности компании.

Таблица 11- Структура персонала ИП Безруких по гендерному признаку

Персонал	2016		2017		2018	
	Кол-во, чел.	Уд. вес, %	Кол-во, чел.	Уд. вес, %	Кол-во, чел.	Уд. вес, %
Мужчины	9	30	12	31,5	14	31,8
Женщины	21	70	26	68,5	30	68,2
Итого	30	100	38	100	44	100

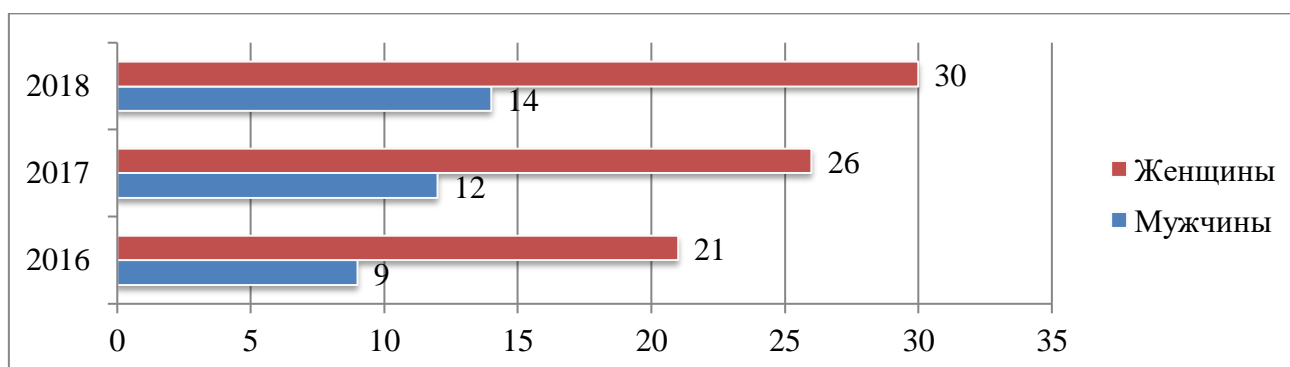


Рисунок 9- Распределение персонала ИП Безруких по гендерному признаку

На рисунок 9 представлена диаграмма, где отражено распределение работников гендерному признаку за 2016-2018 гг.

Далее проведем анализ сотрудников ИП Безруких по уровню стажа в организации (таблица 12).

Таблица 12- Данные о стаже работников ИП Безруких по состоянию на 01.12.2018

Категория персонала	Стаж работы							
	До 1 года		От 1 до 3 лет		От 3 до 5 лет		Свыше 5 лет	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Руководители	-	-	1	2,5	-	-	2	5
Специалисты	5	12,7	1	2,5	-	-	1	2,5
Торговый персонал	18	34,8	10	25	6	15	-	-
Итого	23	47,5	12	30	6	15	3	7,5

Несмотря на определенные финансовые сложности, за рассматриваемый период в фирме произошло увеличение рабочих мест. Во-первых, в компанию приняли 6 менеджеров по продажам, что позволило расширить отдел продаж. Многие из этих работников раньше работали по обработке товаров, пришли в компанию со своей клиентской базой, наработанными связями их не нужно было обучать, они сразу стали показывать высокие финансовые результаты.

Данные о стаже в таблице 12 разбиты на периоды, соответствующие определённой стадии самоорганизации и определённому комплексу мотивов:

47,5% от общего числа работников – категория «до 1 года» включает в себя персонал, который преодолевает производственные и межличностные проблемы (период «притирки»), находится на стадии «обеспечения потребностей и формирования навыков», имеет мотивы: обеспечение жизнедеятельности, комфорта и безопасности.

30% – категория «от 1 до 3 лет» включает в себя персонал, который прошёл период «притирки», но не адаптировался настолько, чтобы работать «в полную силу», не знает всех сторон организационной деятельности. Стадия: «овладение знаниями», мотивы: необходимость наблюдения, исследования, ориентации.

15% – категория «от 3 до 5 лет» – персонал, работающий с наибольшей продуктивностью и эффективностью, реализует целенаправленное

профессиональное взаимодействие с сотрудниками. Стадия: «освоение культуры», мотивы: коммутации, взаимности, объединения.

7,5% – категория «5 лет» – персонал, закрепляющий своё административное и социальное положение, это, собственно говоря, люди, которые стояли у истоков компании – владелец – создатель компании, управляющий и бухгалтер. Со времени создания компании она активно развивается. Мотивы данной группы: особый статус, успех, известность, творчество.

В таблице 13 представлены данные, характеризующие образовательный уровень сотрудников фирмы ИП Безруких.

Таблица 13- Состав персонала по уровню образования

Категории персонала	2016		2017		2018	
	Кол-во, чел.	Уд. вес,%	Кол-во, чел.	Уд. вес,%	Кол-во, чел.	Уд. вес,%
Среднее	8	26,7	10	26,6	11	25
Среднее профессиональное	17	56,7	19	50	22	50
Высшее	5	16,6	9	23,4	11	25
Итого	30	100%	38	100%	44	100%

Среднее образование имеют – 26,7% работников, численность в категории персонал со средним профессиональным образование – 56,7%, с высшим образование 16,6% – в 2016 году. С каждым годом численность персонала возрастала, в 2017 году с высшим образование было – 23%, со средним профессиональным – 50%, со средним – 26,6%, в 2018 году было с высшим образованием – 25%, со средним профессиональным – 50%, со средним – 25%.

Данные таблицы 13 свидетельствуют, больше половины сотрудников имеют среднее или среднее профессиональное образование. Руководители и специалисты в основном имеют высшее образование, или находятся в процессе его получения.

Такое положение связано с тем, что, сегодня при приеме на работу стали предъявляться более строгие требования к уровню образования.



Рисунок 10- Сведения об уровне образования персонала ИП Безруких за 2016-2018 гг., %

Выгоднее брать на работу готового специалиста, что, практически исключает процесс вводного обучения. А это в свою очередь сокращает сопутствующие временные и финансовые издержки.

Далее проанализируем текучесть персонала за 2016-2018 год. Данные представлены в таблице 14.

Таблица 14- Движение персонала в ИП Безруких

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018г.
Среднесписочная численность работников, чел.	30	38	44
Выбыло с предприятия, в том числе:	12	16	19
на пенсию	-	-	1
по собственному желанию	12	16	18
Коэффициенты оборота:			
по приему	20	57	55
по выбытию	40	42	43
Коэффициент текучести	40	40,1	40,9

Следовательно, из анализа таблицы 14, можно сделать вывод, что на анализируемом предприятии коэффициент текучести кадров высокий, и имеет тенденцию к росту, что отражено в представленных в таблице и диаграмме. Лишь небольшая часть выбывших сотрудников связывает свое увольнение с объективными причинами: уходом на пенсию.

Результаты анкетирования уволившихся сотрудников (приложение)

представлены на рисунок 11.

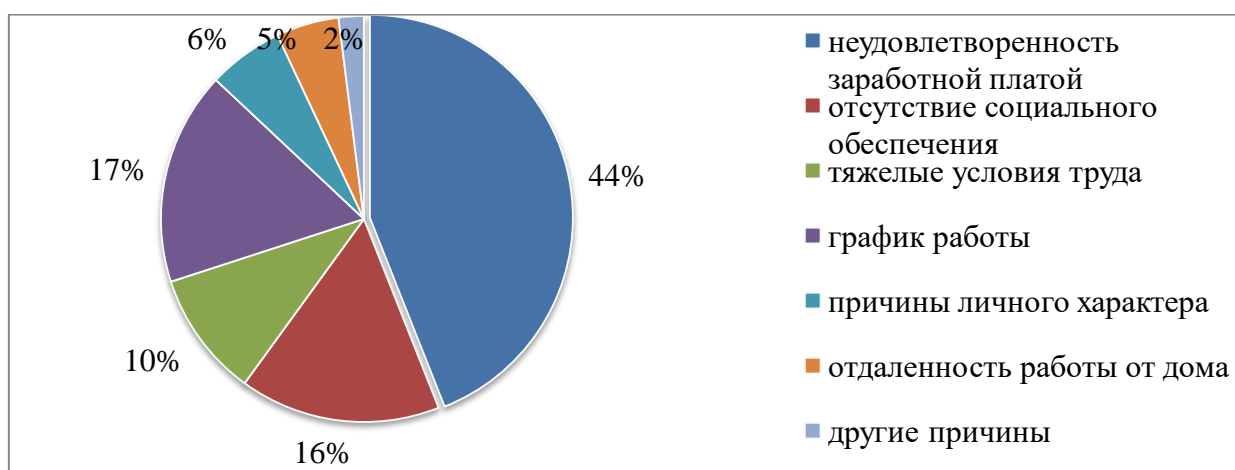


Рисунок 11- Причины увольнения работников ИП Безруких.

Большая часть работников увольняются по собственному желанию. Основными причинами увольнениями являются: низкая оплата труда, отсутствие социальных льгот.

В процессе исследования необходимо изучить причины, вызвавшие увеличение коэффициента текучести и разработать мероприятия по его снижению на перспективу и довести до оптимальной величины, поскольку высокая текучесть кадров является причиной снижения эффективности работы организации.

Основные причины увольнений:

- неудовлетворенность заработной платой – 44%;
- отсутствие социального обеспечения – 16%;
- тяжелые условия труда – 10%;
- график работы – 17%;
- причины личного характера – 6%;
- отдаленность работы от дома – 5%;
- другие причины – 2%.

Следует отметить, что адаптация персонала в ИП Безруких является одним из главных элементов в управление. Приходя в организацию, работник должен понимать новый режим работы, принятые законы той или иной организации.

В ИП Безруких процесс адаптации проходит данным образом: новый работник приходит в первый день, ему уже оборудовали место работы (компьютер, телефон, нужная канцелярия, настроены все программы, в которых он будет работать и т.д.). За адаптацию работника отвечает руководитель отдела, в который устраивается сотрудник, за настройку программ – любой сотрудник отдела, на которого возложат данное обязательство.

Руководитель обучает программ, в которых работник будет работать, показывает всю специфику работы, обучает работе в ERP – системе. Безусловно, он же знакомит нового работника со всем коллективом и по максимуму пытается рассказать и показать все тонкости работы. Этот процесс длится порядка трех-четырёх дней, все зависит от работника. Это не означает, что после этих дней новому работнику никто не будет помогать, в нашем случае это точно не так. Руководитель всегда готов помочь или дать ценный совет. Все интересующие вопросы так же можно задать ему. В локальной системе руководитель оповещает всех о новом сотруднике, помогает максимально заполнить профиль его аккаунта для возможности связи с работником из любой точки офиса.

Таким образом, можно отметить, что кадровая политика предприятия несовершенна, основная часть работников – в возрасте 30-50 лет, предприятие не набирает молодых кадров, кроме того, наблюдается текучесть кадров. Можно предположить, что предприятие испытывает следующие проблемы: уровень продаж в данной отрасли напрямую зависит от уровня квалификации персонала организации.

В использование трудовых ресурсов главной задачей является повышение качества и конкурентоспособности рабочей силы. Хорошая обеспеченность предприятия нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большую значимость в увеличении объёмов продукции.



### ГЛАВА 3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ИП БЕЗРУКИХ

#### 3.1. Основные направления совершенствования системы управления персоналом

На основании выявленных во второй главе работы недостатков в системе управления персоналом ИП Безруких, руководству рекомендуется уделить больше внимания потребностям персонала и систематизировать работу по улучшению всех аспектов работы с кадрами.

Основные направления развития системы управления персоналом и улучшения условий труда в ИП Безруких представлены в таблице 15.

Таблица 15- Установленные проблемы системы управления персоналом и улучшения условий труда в ИП Безруких.

Функциональная подсистема	Текущие проблемы	Что рекомендуется
Организация управления	Отсутствует кадровый отдел, кадровый менеджер, на которого были бы возложены целевые обязанности по решению управленческих задач в исследуемой сфере	Нанять менеджера по кадрам
Найм и отбор персонала	Отсутствует планирование персонала, отбор персонала недостаточно индивидуален и объективен, что приводит к найму сотрудников, недостаточно соответствующих должности, и повышенной текучести кадров	Внедрить методы планирования персонала
Профессиональное развитие персонала	Содержание подсистемы в части обучения достаточно содержательно и практично, однако методические аспекты оценки и контроля уровня профессионального развития не проработаны как на групповом, так и на индивидуальном уровне	Внедрить индивидуальный контроль проф. развития
Стимулирование труда	В отношении сотрудников используется только материальные методы стимулирования, нематериальные отсутствуют, хотя сотрудники в них нуждаются. Отсутствует индивидуальный подход.	Систематизировать материальные и внедрить нематериальные методы стимулирования
Управление социально-психологическим климатом	Отсутствие структурированной системы управления социально-психологическим климатом в коллективе, предупреждения и устранения конфликтов, влияющих на производительность труда.	Определить порядок управления соц.-псих. климатом

Представленные в третьей колонке таблицы рекомендации были сформулированы на уровне мероприятий, имеющих четкое организованное содержание и предполагающих необходимость реализации последовательных и целенаправленных действий со стороны руководства организации. Их краткое описание показано в таблице 16.

Таблица 16- Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом и условий труда ИП Безруких

Функциональная подсистема	Мероприятие	Описание
Организация управления персоналом	Введение в должность стратегического кадрового менеджера	Формирование должности, поиск и найм соответствующего специалиста
Найм и отбор персонала	Внедрение системы планирования персонала РАЕИ	Система позволит грамотно планировать потребность в персонале с акцентом на особенности их профессиональной ориентации
Стимулирование труда	Внедрение системы КРП для материального стимулирования сотрудников	Система позволит упорядочить материальное стимулирование на основе «заслуженного премирования»
	Внедрение системы нематериального стимулирования труда	Система позволит разнообразить стимулирование и удовлетворить потребность в нематериальных стимулах
Профессиональное развитие персонала	Внедрение системы индивидуального контроля профессионального развития персонала	Система позволит контролировать потребность в профессиональном развитии каждого сотрудника, грамотно планировать обучение и повышение квалификации
Управление социально-психологическим климатом в коллективе	Внедрение алгоритма налаживания социально-психологического климата в коллективе, Кодекса корпоративной культуры	Позволит упорядочить управление социально-психологическим климатом и предупреждать конфликты, негативно влияющие на производительность труда

На данном этапе исследования был сформирован план реализации мероприятий, рекомендованных для совершенствования системы управления персоналом и условий труда в ИП Безруких. Во-первых, рассмотрим более подробно каждое разработанное мероприятие, чтобы понимать, какие организационные и прочие работы потребуются для их реализации.

Мероприятие №1. Организация кадровой службы

В рамках первого мероприятия предлагается организовать стратегическую кадровую службу в организационной структуре ИП Безруких, которая на начальном этапе будет состоять из одного сотрудника – кадрового менеджмента, ответственного за стратегическое управление персоналом. Позднее, при расширении штата предприятия или усложнения процессов кадрового менеджмента численность сотрудников кадровой службы может быть увеличена.

Кадровый менеджер будет ответственен за:

- введение норм кадровой документации – регламентов ее создания, оформления, обновления по мере необходимости и организацию хранения;
- поиск и найм сотрудников, необходимых предприятию, при открытии новых вакансий и увольнение сотрудников на особенно важные позиции (например, топ-менеджмент);
- управление функциональными подсистемами, а именно – организацию профессионального развития, стимулирования труда, управления социально-психологическим климатом, оплатой труда;
- контролем эффективности системы управления персоналом и выработкой мер по ее развитию.

Мероприятие №2. Внедрение системы планирования персонала РАЕІ

В ходе анализа эффективности системы управления персоналом было установлено, что ИП Безруких не проводит оценку планирования потребностей в персонале, и, соответственно, не использует методики, которые позволили бы определить необходимость в тех или иных сотрудниках, грамотно подбирать нужные кадры. Для решения данной проблемы рекомендуется внедрение системы планирования персонала, основанной на теории РАЕІ И. Адизеса. Данная теория сосредоточена на идеи о том, что не существует идеальной формы руководства, которая может обеспечить продуктивные результаты управления в долгосрочной перспективе.

Внедрение описанной системы отбора и планирования кадров обеспечит эффективное стратегическое развитие ИП Безруких за счет того, что штат персонала, сформированный по принципам разделения ролей, будет характеризоваться большей организованностью и устойчивостью.

Охарактеризовав основные преимущества рекомендуемого принципа разделения профессиональных ролей, дадим условные обозначения для каждой функциональной роли (по теории И. Адизеса) и отразим на концептуальной схеме связи в планировании и комплектовании рабочих групп ИП Безруких (рисунок 12).

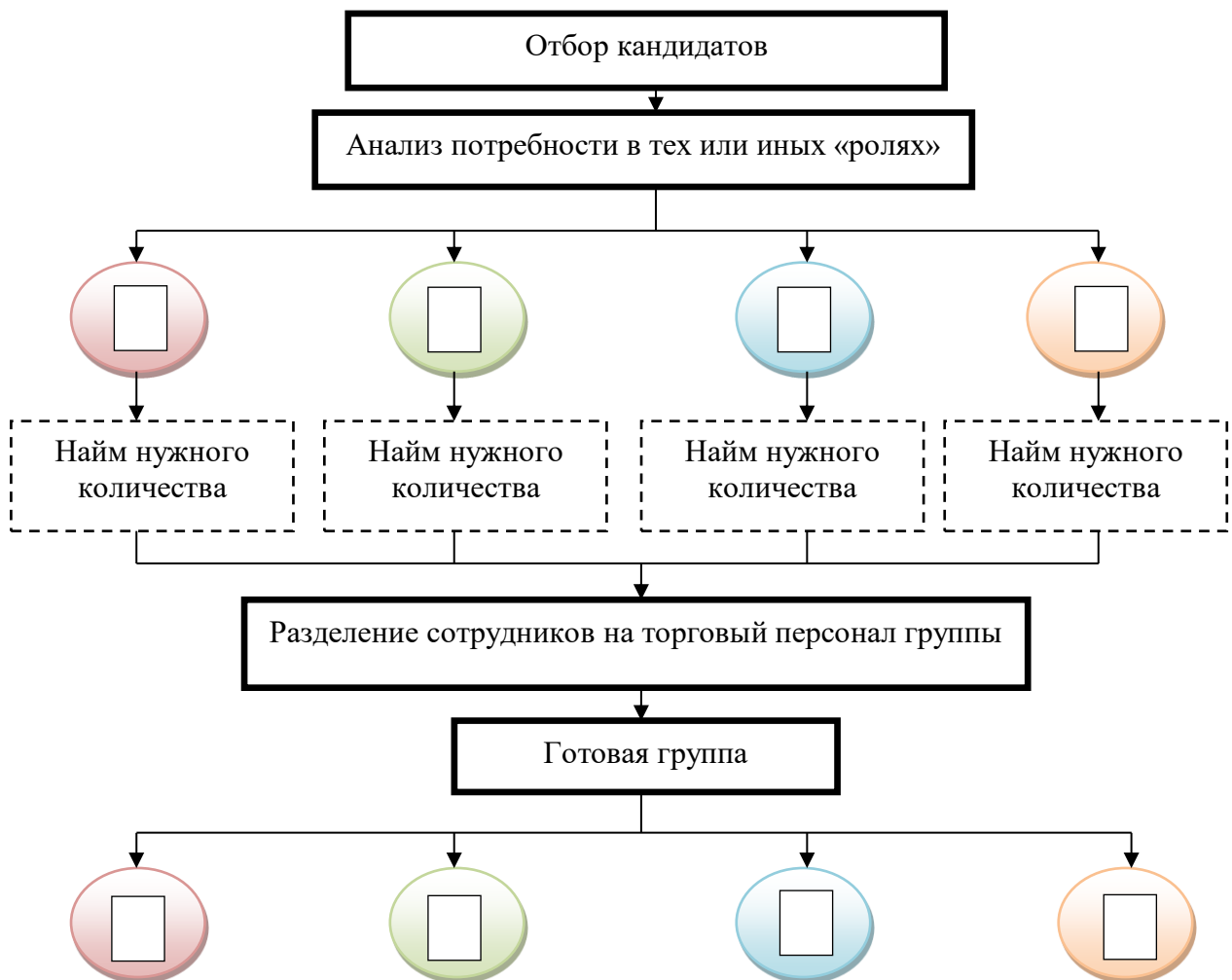


Рисунок 12 – Планирование и комплектование персонала для ИП Безруких

Для ИП Безруких новый метод отбора персонала позволит подобрать наиболее подходящих по профессиональным и психофизическим качествам

сотрудников. Данный метод предполагает тестирование и наблюдение за потенциальными сотрудниками. После прохождения тестирования формируется рабочая группа, которая в дальнейшем проходит отбор с помощью моделирования определенных ситуаций. После чего рабочая группа будет разделена по различным психотипам и наиболее подходящие сотрудники будут направлены в один из магазинов ИП Безруких.

Внедрение системы РАЕІ для комплектования персонала позволит ИП Безруких устранить проблему недостаточно объективного кадрового отбора и формировать более эффективный торговый персонал группы среди специалистов и работников.

Таким образом, внедрение разработанной системы планирования и отбора персонала, основанной на теории ролей И. Адизеса, позволит ИП Безруких решить проблему недостаточно объективного отбора кадров.

Мероприятие №3. Формирования положительного социально-психологического климата в коллективе.

Управление социально-психологическим климатом, согласно результатам исследования, не осуществляется в ИП Безруких, хотя от его состояния во многом зависит работоспособность персонала, лояльность его отношения к руководству и другие факторы, так или иначе влияющие на продуктивность трудовой деятельности.

Следовательно, для организации необходима разработка и внедрение системы управления социально-психологическим климатом, которая будет не формальной системой, включающей в себя совокупность методик диагностики, а интересной, открытой и результативной для выстраивания благоприятных взаимоотношений между сотрудниками и руководством каждого отдела ИП Безруких.

На первом этапе алгоритма ответственное лицо должно провести анализ актуального состояния социально-психологического климата в коллективе, его комплексную оценку.

Второй этап предполагает выработку мер по устранению факторов, угрожающих благоприятному социально-психологическому климату в коллективе.

На третьем этапе должны быть проведены три специальных мероприятия. Первое мероприятие – это проведение общего тренинга, направленного на повышение сплоченности руководствующих и подчиненных сотрудников. Сотрудники организации должны получить на тренинге навыки внутригруппового взаимодействия, т.к. именно оно имеет особую значимость в работе предприятия.

Второе профилактическое мероприятие направлено на закрепление полученного результата и применение теоретических знаний сотрудников «на практике». Предлагается провести «День наоборот», представляющий собой ролевую психологическую игру, призванную продемонстрировать участникам группы сложность деятельности сотрудников иных категорий.

Руководящими и подчиненным сотрудникам ИП Безруких нужно будет поменяться на один день с профессиональными обязанностями сотрудников противоположных категорий – подчиненные будут выполнять работу руководителей, а руководители – работу подчиненных. Проведение данного мероприятия должно дать руководителям понимание сложности выполнения поручений от вышестоящих лиц, а исполнительные кадры должны понять сложность принятия ответственных управленческих решений, координации деятельности персонала. Также, мероприятие будет способствовать повышению лояльного отношения исполнительных сотрудников к руководству, что позволит предотвратить возможные конфликты.

Третье мероприятие предполагает проведение свободных вечером для общения руководителей и подчиненных кадров, за счет чего должно быть достигнуто взаимопонимание сотрудников предприятия, повыситься их сплоченность, устойчивость.

В качестве главного мероприятия для повышения эффективности

системы мотивации и условий труда в организации ИП Безруких была предложена разработка новой системы стимулирования.

Проведенное исследование показало, что в организации слабо используются современные методы мотивации персонала. В качестве основного направления совершенствования мотивационного механизма в данной работе предлагается внедрение бонусной системы и стимулирование на основе соучастия в прибыли.

Для ИП Безруких можно предложить следующую систему показателей (таблица 17).

Таблица 17- КРІ для ИП Безруких и порядок их расчета

Показатели	Порядок расчета
Количественные показатели	
Выполнение плана по выручке	Фактический объем выручки / Плановый объем выручки
Выполнение плана по прибыли	Фактическая прибыль / Плановая прибыль
Выполнение плана по рентабельности продаж	Фактическая рентабельность продаж / Плановая рентабельность продаж
Качественные показатели	
Текучесть кадров	Фактическое число уволившихся сотрудников / Плановое число уволившихся сотрудников
Выполнение плана по количеству обслуживаемых клиентов	Фактическое количество обслуживаемых клиентов / Плановое количество обслуживаемых клиентов
Выполнение плана по привлечению новых клиентов	Фактическое количество новых клиентов / Плановое количество новых клиентов

Выбранные показатели КРІ необходимо разбить по уровням и группам персонала (таблица 18).

Таблица 18- Распределение показателей КРІ по уровням и группам персонала ИП Безруких

Уровень показателей	Группа показателей	Группа персонала	Период оценки
Эффективность предприятия в целом	Выполнение плана по выручке	АУП	Месяц
	Выполнение плана по прибыли		
	Выполнение плана по рентабельности продаж		
	Текучесть кадров		

## Продолжение таблицы 18

	Выполнение плана по привлечению новых клиентов		
Эффективность бизнес-процессов	Выполнение плана по выручке	Прочие подразделения	Месяц
	Выполнение плана по количеству обслуживаемых клиентов		Месяц

Важную роль в новой системе мотивации персонала играет стимулирование труда. В ИП Безруких мотивационная формула будет иметь следующий вид:

$$\text{ЗП} = (\text{Постоянная часть (Оклад)} + \text{Премии}) \times \text{значимость показателей КРІ}$$

Показатели КРІ определяются экспертным путем (таблица 19).

Таблица 19- Значимость каждого из показателей КРІ в ИП Безруких (для АУП)

Показатели	Значимость, доли от единицы
Выполнение плана по выручке	0,15
Выполнение плана по прибыли	0,25
Выполнение плана по рентабельности продаж	0,35
Текучесть кадров	0,10
Выполнение плана по привлечению новых клиентов	0,15
Итого	1,00

Таблица 20- Значимость каждого из показателей КРІ в ИП Безруких (для подразделений)

Показатели	Значимость, доли от единицы
Выполнение плана по выручке	0,15
Выполнение плана по количеству обслуживаемых клиентов	0,85
Итого	1,00

Значение показателя КРІ зависит от уровня выполнения работником конкретных задач. Их значения могут варьироваться в следующем диапазоне (таблица 21).



Таблица 21- Диапазон значений показателей КРІ в ИП Безруких

Уровень выполнения задач	Значение показателей КРІ	Характеристика показателя
До 60%	0,00	Задачи выполнены сотрудниками только на 60% или менее, что является недопустимым
60-80%	0,60	Выполнение задач на уровне 60-80%
80-90%	0,80	Выполнение задач на уровне 80-90%
100%	1,00	Выполнение задач на 100%

Рассмотрим, каким образом данная система работает на примере отдела маркетинга в ИП Безруких. На май 2019 г. были запланированы показатели эффективности работы организации, а также бизнес-процессов (в расчет принимаются те показатели, которые характеризуют результаты работы отдела). Их сопоставление с фактическими показателями представлено в таблице 22.

Таблица 22- Значение показателей КРІ в ИП Безруких в мае 2019 г

Показатели	План	Факт	Выполнение плана
Выручка, тыс. руб.	8660	8920	1,03
Количество обслуживаемых клиентов, чел.	1015	1101	1,08
Количество новых клиентов, чел.	250	205	0,82

Таким образом, в мае были перевыполнены планы по выручке и объему продаж, при этом не выполнены планы по количеству новых клиентов.

Рассмотрим порядок формирования фонда заработной платы отдела. Например, оклад маркетолога составляет 25000 руб. Средний размер переменной части оплаты труда (премии) за предыдущий период составит 12100 руб.

Скорректируем данную величину на систему показателей КРІ при условии, что работник исполнил все задачи на 100%:

$$\text{ЗП} = 25000 + 12100 * (1,03 * 0,55 * 1,00 + 1,08 * 0,35 * 1,00 + 0,82 * 0,10 * 1,00) = 25000 + 12100 * 1,0265 = 37420 \text{ руб.}$$

Аналогичным образом рассчитываются показатели по всем подразделениям и аппарату управления.

### 3.2. Оценка эффективности мероприятий.

В настоящее время, как показал опрос, существуют большие резервы по росту производительности труда. Повышение эффективности работы сотрудников будет положительно сказываться на качестве услуг и повышению имиджа среди клиентов. Планируется создать круг лояльных клиентов. По оценке специалистов, имеется возможность увеличить выручку от продаж на 21 000 тыс. руб. При этом прибыль возрастет до 73 500 тыс. руб.

Услуги ассесмент-центра по подбору одного сотрудника составляют 5 тыс. руб. В 2019 г. планируется осуществить подбор 12 сотрудников. Затраты на мероприятия по подбору персонала составят в размере 60 00 руб.

Следовательно, эффект от внедрения мероприятий составит:  $21\ 000 - 1700 - 60 = 19\ 240$  тыс. руб. (таблица 23).

Таблица 23- Эффект от совершенствования системы мотивации персонала организации ИП Безруких

Показатели	Значение
Затраты подбор персонала, тыс. руб.	60
Затраты на обучение и адаптацию персонала, тыс. руб.	1700
Повышение прибыли вследствие повышения производительности и качества оказываемых услуг, тыс. руб.	21 000
Эффект, тыс. руб.	19 240

Таким образом, эффект от предлагаемого мероприятия составит 19 240 тыс. руб.

Поскольку целью совершенствования системы стимулирования персонала является повышение результативности работы организации, важным представляется рассмотрение показателей эффективности использования трудовых ресурсов по прогнозу (табл. 3.10).

Анализ показал, что эффективность использования фонда заработной платы в результате реализации предлагаемых мероприятий увеличится, что выразится в увеличении зарплат отдачи с 3,82 в 2018 г. до 3,86 в 2019 г. При этом коэффициент эффективности использования заработной платы увеличился с 0,55 в 2018 г. до 0,70 в 2019 г. Положительным моментом также является снижение уровня фонда заработной платы в процентах к выручке, это

говорит о том, что темп роста выручки будет выше темпа роста заработной платы.

Экономия в результате внедрения мероприятий рассчитана в таблице 22.

Таблица 22- Экономия фонда заработной платы в результате внедрения мероприятий

Показатели	2018 г.	2019 г.	Индекс
Расходы по оплате труда, тыс. руб.	24107	29302	1,215
Выручка, тыс. руб.	92205	113205	1,228

Таким образом, общий экономический эффект от реализации предлагаемых мероприятий составит 3024 тыс. руб.

В целом, можно сказать, что реализация предлагаемых мероприятий приведет к росту производительности труда, снижению текучести кадров, улучшению морально-психологического климата в коллективе, это положительно скажется на финансовых результатах работы организации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На сегодняшний день для того чтобы трудовая деятельность была эффективной, необходимо повышать уровень кадрового потенциала сотрудников путем совершенствования системы управления персоналом.

В результате исследования было определено, что процесс управления персоналом – целенаправленная деятельность руководителей и специалистов соответствующих, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, а также основополагающих принципов и методов управления персоналом.

В современных условиях основу концепции управления персоналом составляют: личности работника; знание его мотивационных установок; умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

К основным методам управления персоналом относятся: административные, экономические, социально-психологические методы. Все методы отличаются по способам воздействия на объект управления.

Оценка эффективности управления персоналом, представляет собой измерение издержек и выгод, включенных в программы кадровой политики, а также для сопоставления результатов с прошлыми итогами анализируемого предприятия.

Современный подход к управлению персоналом на предприятии предполагает смещение акцента в направлении развития сотрудника для повышения его потенциала и качественного улучшения работы.

Во второй главе выпускной квалификационной работы был проведен анализ системы управления персоналом в ИП Безруких. Дана общая характеристика исследуемому предприятию, проведен анализ кадрового состава, дана оценка системы управления персоналом на предприятии.

Система управления персоналом на предприятии несовершенна, основная часть работников – в возрасте 30-50 лет, предприятие не набирает молодых кадров, кроме того, наблюдается текучесть кадров. Можно предположить, что предприятие испытывает следующие проблемы: уровень продаж в данной отрасли напрямую зависит от уровня квалификации персонала организации.

Результаты SWN-анализа системы управления персоналом в ИП Безруких позволили выявить, что кадровый аудит и удержание ключевых работников в деятельности компании ИП Безруких характеризуется проблематичностью, что в особенности касается реализации мер по удержанию работников – они попросту не проводятся, не являются систематизированными и организованными. Также был выявлен достаточно низкий уровень удовлетворенности сотрудников уровнем заработной платы и системой стимулирования.

В третьей главе квалификационной работы были мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом ИП и дана оценка их эффективности.

Общая экономический эффект от реализации предлагаемых мероприятий составит 3024 тыс. руб.

Реализация предложенных мероприятий приведет к росту производительности труда, снижению текучести кадров, улучшению морально-психологического климата в коллективе, это положительно скажется на финансовых результатах работы организации.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая. Федеральный закон от 30.11.1994г., No51-ФЗ (ред. от 29.12.2017) // Собрание законодательства РФ. 05.12.1994г. No32. Ст. 3301.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации № 197-ФЗ от 30.12.2001 (ред. от 05.02.2018) [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
3. Абрамова В.В. Проблемы мотивации персонала предприятий / В.В. Абрамова, О.В. Пацук // Проблемы современной экономики (Новосибирск). – 2016. - №30. – С.104-109.
4. Аверин А.Н. Эффективное управление персоналом, кадровая исоциальная политика в организации: учебное пособие для студентов вузов / А.Н. Аверин. – М.: Изд-во РАГС, 2015
5. Алавердов А.Р. Управление персоналом. – М.: Соминтэк, 2014. – С. 403
6. Алиев И.М. Экономика труда: Учебное пособие [Текст] / И.М. Алиева, Н.А. Горелов, Л.О. Ильина. – М.: Юрайт, 2016.
7. Асалиев А.М. Экономика труда: Учебное пособие [Текст] / А.М. Асалиев, Г.Г. Вукович, Л.И. Сланченко. – М.: Инфра-М, 2016
8. Аширов, Д.А. Управление персоналом / Д.А. Аширов. – М.: ТК Велби, Проспект, 2017. – 432 с.
9. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Учебное пособие. Под ред. Базарова Т.Ю. и Еремина Б.А. – Издательство: Академия, 2015. – С. 473.
10. Всяких Ю.В., Строкова А.Р. Управление развитием кадрового потенциала в организации. Журнал: Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2016. – 12 (2)
11. Генкин Б.М. Экономика труда: Учебник / Б.М. Генкин. – М.: Инфра-М, 2015. – С. 432.

12. Глухов В.В. Менеджмент: для экономических специальностей. – СПб: Питер Пресс, 2017. –254 с.

13. Горбунова, М.Ю. Кадровый менеджмент и психология управления. – М.: Книга по Требованию, 2016. – 224 с.

14. Дуракова И.Б. Управление персоналом в России: история и современность. Кн. 1 : монография / под ред. А.Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2018. — 240 с.

15. Егоршин А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. - Н. Новгород: НИМБ, 2014. – 522 с.

16. Ивановская, Л.В. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 695 с.

17. Ильина, Л.О. Рынок труда и управление человеческими ресурсами /Л.О. Ильина. – Ростов: Феникс, 2013. – 415 с.

18. Кафидов, В.В. Теория организации / В.В. Кафидов, Т.В. Скипетрова. – М.: Академический Проект, Фонд "Мир", 2018. – 144 с.

19. Ключкова Е.Н. Экономика предприятия: Учебник [Текст] / Е.Н. Ключкова. – М.: Юрайт, 2015

20. Колпаков, В.М. Стратегический кадровый менеджмент: Учебное пособие / В.М. Колпаков, Г.А. Дмитриенко – 2-е изд., перераб. и доп. К.: МАУП, 2013. – 752 с.

21. Коротков, Э. М. Менеджмент: / Э. М. Коротков. – М. : Издательство Юрайт ; ИД Юрайт, 2015. – 240 с.

22. Комиссарова, Т.А. Управление человеческими ресурсами / Т.А. Комиссарова – М.: Дело, 2015. – 259 с.

23. Коноваленко, В.А. Психология управления персоналом. – М.: Юрайт, 2014. – 310 с.

24. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2018. — 695 с.
25. Лукашевич В.В. Основы управления персоналом: учебное пособие. — М.: КНОРУС, 2014. — 320 с.
26. Лукичева Л.И. Управление организацией: Учебное пособие / Л.И. Лукичева. — М.: Омега-Л, 2014. — 360 с.
27. Литвинюк, А.М. Управление персоналом. Учебное пособие / под ред. Литвинюк А.М. — Юристь, 2014
28. Ливиненко М.С. Методические основы управления уровнем развития кадрового потенциала транспортной организации // Материалы Международной заочной научно-практической конференции «Человеческое развитие: вызовы и перспективы». — 2016. — №3.
29. Мазилкина, Е.И. Менеджмент: учеб. пособие / Е.И. Мазилкина. — М.: ИНФРА-М, 2017. — 197 с.
30. Максимцев, И.А. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров — М.: Юрайт, 2014. — 248 с.
31. Милайлина Г,И. Управление персоналом / Михайлина Г.И., - 3-е изд. - М.: Дашков и К, 2018. - 280 с.
32. Одегов Ю.Г. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. — Люберцы: Юрайт, 2016.
33. Пархимчик, Е.П. Кадровая политика организации: Учебное пособие [Текст] / Е. П. Пархимчик. — Минск : ГИУСТ БГУ, 2015. — 128 с.
34. Подоровская, М. М. Организация труда / М.М Подоровская — 2-е изд., стереотип. К.: МАУП, 2014. — 240 с.
35. Пихало В.Т. Управление персоналом организации. — М.: Форум, 2014. — 300 с.
36. Райченко, А.В. Менеджмент: учеб. пособие / А.В. Райченко, И.В. Хохлова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2018. — 342 с.



37. Румянцев, З.П. Менеджмент организации: учеб. пособие /З.П. Румянцев. – Москва: Инфа-М, 2016. – 275 с.
38. Рогуленко, Т.М. Технологии управления персоналом: учебник /Т.М. Рогуленко. – Москва: КноРус, 2014. – 432 с.
39. Репкина О.Б. Управленческие решения: Учебное пособие / О.Б. Репкина. – М.: Российская академия предпринимательства, 2015. – С. 115
40. Рофе А.И. Экономика труда: Учебное пособие / А.И. Рофе. – М.: КноРус, 2017. – 240 с.
41. Румянцев, З.П. Менеджмент организации: учеб. пособие /З.П. Румянцев. – Москва: Инфа-М, 2014. – 275 с.
42. Рогуленко, Т.М. Технологии управления персоналом: учебник /Т.М. Рогуленко. – Москва: КноРус, 2014. – 432 с.
43. Соломанидина, Т.О. Кадровая безопасность компании: учеб. пособие / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 559 с.
44. Тебекин А.В. Менеджмент: Учебник / А.В. Тебекин. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 384 с.
45. Федорова Н.В. Управление персоналом организации: учеб. для вузов / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КНОРУС, 2015. – 536 с.
46. Тимофеев, А.А. Менеджмент персонала / А.А. Тимофеев – СПб.: Наука, 2015. – 205 с.
47. Хучек М. Стратегия управления трудовым потенциалом предприятия. – М.: Прогресс-Универс, 2014. – С. 147.
48. Чуланова О.Л. Управление компетенциями персонала : учебник / О.Л. Чуланова. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 232 с.
49. Чуланова, О.Л. Кадровый консалтинг: учебник / О.Л. Чуланова. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 358 с.
50. Федорова, Н. Управление персоналом организации / Н. Федорова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – №8. – С. 22-26.

51. Яковлева, И. Управление персоналом в организации / И. Яковлева // Управление персоналом. – 2014. – №5. – С. 24-26.

52. Щипанова Д.Г. Экономика труда: Учебник [Текст] / Д.Г. Щипанова, И.В. Мелкумова. – М.: РИОР, 2015

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Работа прошла проверку через систему АНТИПЛАГИАТ.

Отпечатано в 2 экземплярах.

Библиография 52 наименований.

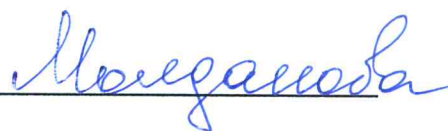
Один экземпляр сдан на кафедру.



(подпись)

«11» июня 2019г.

(дата)



(Ф.И.О.)

Нормоконтроль пройден



(подпись)

«11» июня 2019г.

(дата)

к.э.н., доцент Г.Т.Полежаева

(Ф.И.О.)

## ПРИЛОЖЕНИЕ

### Анкета для увольняющегося сотрудника

Уважаемый коллега!

К сожалению, Вы покидаете нашу компанию. Для анализа причин увольнения и устранения неблагоприятных обстоятельств просим Вас ответить на ряд вопросов анкеты, поставив в соседнем с подходящим Вам ответом столбце знак X.

Данные ответов будут храниться в службе персонала и не подлежат разглашению.

Что послужило главной причиной Вашего ухода?

1. Не видите возможности продвижения по службе	
2. Недостаток социально-бытовых условий и льгот	
3. Невозможность в полной мере реализовать свои знания, опыт и навыки, отсутствие перспектив на работе	
4. Неудовлетворенность результатами своего труда	
5. Тяжелые условия работы	
6. Излишний бюрократизм	
7. Несоответствие профессиональных знаний участку работы	
8. Удаленность от дома	
9. Желание сменить сферу деятельности	
10. Неудовлетворенность стилем и методами руководства в подразделении	
11. Нет возможности повышать уровень своей квалификации	
12. Конфликтность в коллективе	
13. Личные причины	
14. Несоответствие уровня заработной платы Вашей квалификации	
15. Другие причины (укажите какие)	