Разработка рекомендаций по совершенствованию управления человеческими ресурсами организации

Содержание

Введение……...……3

Глава 1. Теоретические аспекты управления человеческими ресурсами в организации……..……5

1.1 Система управления персоналом: основные понятия, сущность……..…….5

1.2 Методы управления человеческими ресурсами……..……..12

1.3 Планирование человеческих ресурсов организации…….....…12

Глава 2. Анализ хозяйственной деятельности и кадровой политики в АО «ТПК «Алмаз-Холдинг» …….……42

2.1. Анализ организационно-хозяйственной деятельности АО «ТПК «Алмаз-Холдинг……...……...42

2.2. Анализ кадровой политики в организации АО «ТПК «Алмаз-Холдинг» ……..…….…..50

2.3. Оценка управления человеческими ресурсами в АО «ТПК «Алмаз-Холдинг» …… 67

Глава 3 Совершенствования системы управления человеческими ресурсам организации……70

3.1 Мероприятия по улучшению управления человеческими ресурсами в АО «ТПК «Алмаз-Холдинг»…...……70

3.2. Эффективность предложенных мероприятий……...……..81

Заключение…….85

Список использованных источников……...87

Приложения…….……..

Введение

Успешное развитие производства в современных условиях в немалой степени зависит от конкурентоспособности персонала. А она достигается постоянной подготовкой персонала, повышением его квалификации и стратегическим определением его количества, и профессиональной ориентацией. Отдел по работе с персоналом - один из ключевых в организации - во многом отвечает за то, как будет развиваться компания. Именно сейчас наступает время, когда необходимо уделять более пристальное внимание планомерной подготовке и, особенно, переподготовке квалифицированных специалистов, так как в кризисной ситуации будут выживать те предприятия, которые могут быстро и своевременно реагировать на изменения со стороны окружения, а также принимать корректные решения, что во многом зависит от уровня подготовленности кадров.

Целью выпускной квалификационной работы является анализ системы управления человеческими ресурсами организации для разработки предложений, направленных на повышение ее эффективности. Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. исследовать теоретические аспекты управления человеческими ресурсами в организации;

2. проанализировать систему управления человеческими ресурсами АО «ТПК «Алмаз-Холдинг» и выявить проблемы управления человеческими ресурсами;

3. Разработать мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом.

Объектом данного исследования является АО «ТПК «Алмаз-Холдинг». Новизна представленной работы определяется авторским анализом системы управления человеческими ресурсами АО «ТПК «Алмаз-Холдинг». Практическая значимость исследования вытекает из его актуальности, научной новизны, предложений и выводов, которые могут быть использованы в практике управления человеческими ресурсами в организации.

Информационной базой для написания выпускной квалификационной работы послужили следующие источники: - научные исследования таких авторов, как: Иванцевич, Д.М., Еремин Б.Л., Кибанов А.Я., Гордеева, Т.О.; - статьи из специализированных журналов, таких как "Управление персоналом", "Менеджмент в России и Зарубежом"; - уставные документы и отчетность АО «ТПК «Алмаз-Холдинг»; - интернет-ресурсы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, приложений. В первой главе рассмотрены сущность понятия "управления человеческими ресурсами", кадровая политика и кадровая стратегия, инновационные методы управления персоналом. Во второй главе дана характеристика деятельности организации, выбранного в качестве объекта исследования, и проанализирована система управления человеческими ресурсами. В третьей главе разработаны предложения, направленные на повышение эффективности управления человеческими ресурсами в АО «ТПК «Алмаз-Холдинг».

Глава 2. Анализ хозяйственной и кадровой политики в АО «ТПК «Алмаз-Холдинг»

2.1 Анализ организационно-хозяйственной деятельности

Ювелирная Компания Акционерное общество «Торгово-Промышленная-Компания «Алмаз-Холдинг» (далее – АО «ТПК «Алмаз-Холдинг») - российская международная торговая и производственная компания, вертикально-интегрированный холдинг с фокусированием на производстве ювелирных изделий, оптовой и розничной их реализации, является одним из лидеров отрасли и производит более 30 тыс. наименований ювелирной продукции: ювелирные украшения из платины, золота и серебра с использованием драгоценных, полудрагоценных, поделочных и синтетических камней; посуда и столовые приборы, сувениры и украшения для интерьера, предметы религиозного культа. Основная производственная площадка Компании - завод Акционерное общество «Красносельский Ювелирпром» в поселке Красное-на-Волге Костромской области (далее по тексту – Ювелирный завод). Ювелирный завод был основан в 1919 году, а в конце 1998 года вошел в состав Компании, которая произвела полное обновление и переоснащение его технической базы. Большинство ювелирных украшений, посуды из драгоценных металлов, интерьерных объектов и бизнес подарков из ассортимента Компании создаются на ювелирном заводе на оборудовании из Италии, Швейцарии, Германии и Японии с использованием технологий штамповки, гальваники, чеканки и эмали. Высокий уровень качества продукции достигается благодаря применению качественных материалов и современного технологического оборудования. Компания является крупнейшим российским потребителем бриллиантов Гомельского завода «Кристалл», который работает по стандартам «русской огранки»;

цветные натуральные камни закупаются у ведущих зарубежных производителей. Популярные современные коллекции Компании основаны на традициях русской ювелирной классики, над их созданием работают известные российские дизайнеры. Отдельные проекты выполняют художники из Италии, США и Сингапура. Мощная производственная база позволила Компании стать лидером в выпуске продукции корпоративной тематики. Компания выполняет заказы подарочного фонда Администрации Президента Российской Федерации, на ее счету официальное партнерство с такими мероприятиями как Eurovision-2007, Универсиада-2013.

В 2013 году Компания заняла первое место в России по суммарному производству золотых и серебряных украшений по итогам последних десяти лет и входит в пятерку лидеров российского ювелирного ритейла по количеству собственных торговых точек. Основной объем продукции Компании реализуется в 250 фирменных салонах собственной розничной сети. Ювелирные украшения продаются более чем в 1000 магазинов во всех регионах России, а также в Белоруссии и Казахстане.

На сегодняшний день Компания также является крупнейшим российским экспортером ювелирных украшений, которая одной из первых вышла на международные выставки Baselworld (Швейцария), JCK Las Vegas Show (США), Vicenza Oro (Италия), HKTDC (Гонконг) и другие международные выставки, имеет представительства в США, Германии, Гонконге, Таиланде.

Ценности Компании:

- Клиенты. Компания уважает своих клиентов и партнеров и поддерживает долгосрочное сотрудничество, основанное на взаимном доверии. Компания стремится развиваться сама и помогает развиваться и расти своим партнерам.
- Сотрудники. Компания уважает своих сотрудников. Успех общего дела зависит от творческого вклада каждого сотрудника.

- Традиции. Возрождая и поддерживая традиции ювелирного искусства, Компания формирует собственные принципы корпоративной культуры и ведения бизнеса, благодаря которым удаётся добиваться успеха.

Основные виды деятельности Компании:

- Производство ювелирных изделий
- Продажа ювелирных изделий
- Продажа сопутствующих товаров и услуг
- Ломбарды, скупка лома драгоценных металлов
- Сдача в аренду недвижимости
- Оказание туристических услуг

Производство и продажа ювелирных изделий является основным и главным направлением деятельности Компании. Среднегодовой объем выпускаемой продукции золотых изделий составляет около 2.5 тонны в года, а серебряных изделий 12 тонн в год. При этом производственные мощности ювелирного завода Компании и производственных участков заполнены приблизительно на 50%. Подстраиваясь под особенности рынка того или иного региона, Компания расширяет свою линейку продукции изделиями других производителей, размещая в своих 250 магазинах привлеченный ассортимент, а также осуществляет импорт ювелирных изделий из Таиланда, Китая, Турции и Италии.

Имея сеть своих ломбардов, Компания обеспечивает альтернативный доступ производства к драгоценному металлу, более доступному и дешевому по сравнению с банковскими слитками.

Сдача в аренду помещений, находящихся в собственности компании и оказание туристических услуг (в том числе организация туров в музей современного ювелирного искусства) – вторичные виды деятельности.

Основная номенклатура выпускаемой продукции:

- Эксклюзивные предметы интерьера из скани
- Посуда и столовые приборы
- Религиозная тематика
- Корпоративная символика
- Детский ассортимент
- Изделия из биметалла
- Гальванопластика
- Браслеты, кольца, серьги
- Обручальные кольца
- Цепи
- Часы
- Упаковка (футляры) и чистящие средства

Описание сегмента рынка, на котором работает компания.

Компания представлена и работает практически на всех сегментах ювелирного рынка.

Премиум сегмент представлен бизнес сувенирами и предметами интерьера, выполненными в различных техниках ручной работы из золота и драгоценных камней, изделиями из платины и палладия, предметов религиозной тематики, иконами, эксклюзивной столовой посудой.

Высокий ценовой сегмент включает в себя импортные дизайнерские изделия и собственные изделия ручной работы, в том числе выполненные в технике скани.

Финансово-экономическая деятельность:

Финансовый менеджмент АО «ТПК «Алмаз-Холдинг», находит отражение в финансовой стратегия развития предприятия. Основными целями финансовой стратегии Общества является обеспечение деятельности компании необходимыми финансовыми ресурсами и создание эффективной системы управления и контроля финансовых потоков. Основными задачами

стратегии выделены:

– привлечение необходимого количества собственных и заемных средств для реализации проектов стратегического плана развития Общества до 2017 г.;

– внедрение в 2011 г. системы бухгалтерского и управленческого учета на базе 1С Управление производственным предприятием 8.0;

– автоматизация системы бюджетирования;

– повышение финансовой устойчивости компании.

Генеральная финансовая стратегия направлена на увеличение денежных поступлений предприятия минимум в 2,5 раза для поддержания платежеспособности в течение всего финансового года и повышения финансовой устойчивости. Кроме того, производится перевод краткосрочных кредитов и займов преимущественно в долгосрочное инвестиционное финансирование сроком от 3 лет и ограничивается кредиторская задолженность максимальным уровнем 70% от валюты баланса. Также производится формирование бюджета развития предприятия.

Оперативная финансовая стратегия направлена формирование и поддержку системы бюджетирования, с целью контроля за расходованием средств и мобилизацией внутренних резервов; разрабатывается на год; квартал, месяц, утверждается Управляющей компанией. В частности, на предприятии стремятся поддерживать профицит на уровне 5% от доходов предприятия, направляемый в Фонд развития, вести управленческий учет с целью анализа себестоимости продукции, оборачиваемости активов и выявления эффективности каждого направления деятельности.

Ключевые элементы финансовой стратегии АО «ТПК «Алмаз-Холдинг», это:

1. Мероприятия по снижению себестоимости продукции с целью увеличения рентабельности и доведения ее до 30%;

2. Приобретение сырья и материалов на условиях отсрочки минимум 14 дней;

3. Своевременное погашение обязательств перед финансово-кредитными учреждениями с целью формирования положительной кредитной истории

4. Своевременные выплаты в бюджеты всех уровней по налогам и сборам.

Рассмотрим производственно-хозяйственную деятельность предприятия. За период с 2015–2017 гг. финансовые показатели фирмы характеризуется следующими данными (таблица 2.1.1).

Таблица 2.1.1

Финансовые результаты деятельности АО «ТПК «Алмаз-Холдинг» за 2015 г. – 2017 г.

Показатели	2015 год	2017 год	Темп роста в 2016 году по сравн. с 2008, %	2017 год	Темп роста в 2017 году по сравн. с 2009, %
Выручка по предприятию (без НДС), тыс.руб.	238 905	561 410	235	771 504	137
Валовая прибыль, т.руб.	22 824	21 844	96	59 404	272
Прибыль от продаж, т. руб.	8 136	21 844	268	59 404	272
Чистая прибыль, т.руб.	164	10 524	6 417	22 649	215

Как видно из таблицы 2.1.1, темп роста финансовых показателей положительный. Наибольший интерес представляет собой темп роста чистой прибыли.

Максимума данное значение достигло в 2016 году, так как именно в этот период происходило расширение сфер деятельности в результате создания

филиальной сети. Открыты розничные магазины в городах Москве и Московской области – города Коломна, Дубна.

Открыты региональные розничные магазины в городах России и республиках СНГ: Чебоксары, Черемшан, Богородицк, Йошкар-Ола, Тюмень, Сарапул, Кстово, Сызрань.

Сумма чистой прибыли составляла 10 524 тыс. руб., что на 10 360 тыс. руб. больше значения 2015 года.

Рассмотрим структуру балансовой прибыли АО «ТПК «Алмаз-Холдинг», проследим ее динамику, сравнивая с показателями предшествующего года, определим, во сколько раз общая сумма доходов превышает сумму расходов, найдем отношение доходов от обычных видов деятельности к общей сумме расходов и во сколько прочие доходы превышают прочие расходы.

Таблица 2.1.2

Динамика и структура доходов и расходов АО «ТПК «Алмаз-Холдинг» за 20015 г.-2017 г.

	2015		2016		2017	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Доходы всего	247489	100	623943	100	829680	100
Доходы от обычных видов деятельности	238905	96,53	561410	89,98	771504	92,99
Прочие доходы	8584	3,47	62533	10,02	58176	7,01
Расходы всего	231475	100	602601	100	796127	100
Расходы по обычным видам деятельности	216081	93,35	539566	89,54	712100	89,45
Прочие расходы	15394	6,65	63035	10,46	84027	10,55
Отношение общей суммы доходов к общей сумме расходов	106,92	×	103,54	×	104,21	×
Отношение доходов от обычных видов деятельности к общей сумме расходов	103,21	×	93,16	×	96,91	×

Из данных таблицы 2.1.2 следует, что в отчетном году по сравнению с предыдущим произошло увеличение доходов и расходов. При этом в составе доходов наибольший прирост (на 210 094 тыс. руб.) наблюдается по доходам от обычных видов деятельности, которые составляют более 92% от общей величины доходы в отчетном периоде и 89,9% в предыдущем 2016 году. Кроме того, происходит незначительный спад в части прочих доходов.

Таким образом, доходы организации формируются полностью за счет доходов, носящих стабильный характер, что положительно влияет на «качество» полученного финансового результата. Воздействие случайных факторов на прибыль организации является минимальным.

Увеличение расходов организации в отчетном году по сравнению с предыдущим также произошло главным образом за счет роста расходов по обычным видам деятельности (на 172 534 тыс. руб.) Данные расходы составляют наибольший удельный вес в общей величине расходов организации. Из всего сказанного вытекает, что расходы организации представлены в основном расходами стабильного характера.

Расчет различных соотношений доходов и расходов организации показывает, что эффективность как обычной, так и прочей деятельности повышается. В частности, если в 2016 году доходы от обычного вида деятельности превышали соответствующие расходы в 1,03 раза, то в отчетном 2017 году – 1,04 раза. Одновременно наблюдается значительное превышение прочих расходов над прочими доходами, и в отчетном году этот разрыв увеличился. Таким образом, наблюдается опережающий рост расходов по сравнению с ее доходами.

Исследование динамики основных показателей развития организации за 2008–2010 гг. представлено в таблице 2.1.3.

По данным таблицы 2.1.3 видно, что стоимость основных средств увеличивалась с 2015 по 2017 г., составив темп роста 220% к 2015 году. Выручка от реализации услуг ежегодно увеличивается. Однако себестоимость услуг также увеличивалась, так за период с 2015 по 2017 год рост составил 250% и оказался выше роста выручки. Это также связано с затратами на обновление материально – технической базы, приемом на работу новых сотрудников.

Таблица 2.1.3. Динамика основных показателей АО «ТПК «Алмаз Холдинг» в период за 2015 г.–2017 г.

Основные показатели	на 31.12. 2015	на 31.12.2016		на 31.12.2017		
		значение	темп роста к 2008 г., %	значение	темп роста к 2016 г., %	темп роста к 2015 г., %
Стоимость основных средств, тыс. руб.	83738	123987	148	184411	149	220
Стоимость активов, тыс.руб.	153684	189768	123	464394	245	302
Выручка от реализации, тыс.руб.	238905	561410	235	771504	137	323
Чистая прибыль, тыс. руб.	164	10524	6417	22649	215	13810
Себестоимость услуг, тыс.руб.	216081	539566	250	712100	132	330
Средняя зарплата, тыс.руб.	7536	8432	112	10133	120	134
Среднесписочная численность персонала, чел.	1400	1329	95	1218	92	87
Дебиторская задолженность (тыс. руб.)	60827	85633	141	182782	213	300
Кредиторская задолженность (тыс. руб.)	127551	153919	121	416352	271	326
Краткосрочные пассивы	5421	7053	130	20058	284	370
Рентабельность, %	9,55	3,89	41	7,70	198	81
Оборачиваемость активов, кол-во оборотов	1,55	2,96	190	1,66	56	107
Продолжительность оборота активов, дни	234,80	123,38	53	219,71	178	94
Коэффициент текущей ликвидности	26,23	21,17	81	22,78	108	87
Коэффициент автономии	0,03	0,02	81	0,01	41	33

В 2017 году темп роста себестоимости не превышает темпа роста выручки (132 против 137%). Кроме того, объем чистой прибыли в вышеуказанный период времени увеличился до 22 649 тыс. руб., наиболее заметный рост наблюдался в 2017 году. Это свидетельствует о продуманной ценовой политике, востребованности услуг на рынке.

Как видно из таблицы 3., дебиторская задолженность после роста в 2016 году (на 141% по отношению к показателю 2015 года) в 2017 году увеличилась на 213% от показателя 2016 года, что свидетельствует о повышении

неоплаченных долгов по населению.

Кредиторская задолженность в 2017 году по сравнению с аналогичным показателем 2015 и 2016 года также возросла, что напрямую зависит от собираемости платежей за оказанные услуги и влияет на платежеспособность организации.

Рентабельность продаж снизилась в 2016 году до 3,89%, а в следующем году увеличилась значительно до 7,70%.

Оборачиваемость показывает скорость превращения активов в денежную форму. При прочих равных условиях увеличение скорости оборота средств свидетельствует об эффективности деятельности организации. Коэффициент оборачиваемости активов характеризует эффективность использования всех ресурсов независимо от источников их образования, т. е. показывает, сколько раз за отчетный период совершается полный цикл производства и обращения.

За анализируемый период наблюдается тенденция к снижению данного показателя. Анализ продолжительности оборота активов свидетельствует о том, что полный кругооборот активов происходит за срок менее одного года. В 2015 году продолжительность оборота активов составляет 234,8 дней, а в 2017 году – 219,71 дня, что свидетельствует о замедлении оборачиваемости активов.

Коэффициенты текущей ликвидности в 2015–2017 гг. больше единицы, и предприятие в целом платежеспособно. Однако значение коэффициента в 2017 году уменьшается и составляет 22,78, что показывает снижение платежеспособности организации, хотя в целом фирма в 2017 году способна отвечать по своим текущим обязательствам.

Коэффициент автономии (оптимальное значение > 0,5) важен для инвесторов и кредиторов, так как они отдают предпочтение организациям с высокой долей собственного капитала, с большой финансовой

автономностью. На анализируемом предприятии коэффициент имеет значение 0,03–0,01, что отражает особенности его пассива с преобладанием доли заемных средств.

С 2015 по 2017 гг. среднесписочная численность персонала снизилась на 13%.

Таким образом, оценка основных социально–экономических показателей АО «ТПК «Алмаз-Холдинг» свидетельствуют о том, что фирма активно развивается на рынке ЖКХ, так как в 2017 году улучшились финансовые показатели деятельности фирмы.

В настоящее время предприятие АО «ТПК «Алмаз-Холдинг» обладает расширенной сетью филиалов, что оказывает влияние на стратегию развития предприятия, присваивая ему статус холдинга.

Текущую платежеспособность организации оценивают с помощью коэффициентов ликвидности. Показатели рассчитываются на начало и конец анализируемого периода, оценивается их динамика и выявляются факторы, вызвавшие изменение уровня текущей ликвидности (табл. 2.1.4.)

Таблица 2.1.4. Оценка платежеспособности организации АО «ТПК «Алмаз Холдинг»

	Показатель	Код строки формы №2	2015 год	20176год	2017 год	Изменение (+,-)
		Оптимальное				

		значение				
1	Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	260+250	52 421	7 433	175 457	168 024
2	Краткосрочная дебиторская задолженность	240	60 827	85 633	182 782	97 149
3	Общая величина оборотных активов	290	142 195	149 288	456 832	307 544
4	Краткосрочные обязательства	610+620+ 630+660	127 551	209 419	416 352	206 933
5	Коэффициент абсолютной ликвидности (п.1/п.4)	0,2-0,3	0,41	0,04	0,42	0,39
	Коэффициент критической ликвидности ((п.1+п.2)/п.4)	0,8-1	0,89	0,44	0,86	0,42
	Коэффициент текущей ликвидности (п.3/п.4)	1,5-2	1,11	0,71	1,10	0,38

Из расчетов, представленных в таблице 2.1.4. следует, что в 2010 году АО «ТПК «Алмаз-Холдинг» за счет имеющихся денежных средств в состоянии был погасить только 10% своих краткосрочных обязательств, в 20016 году значение показателя снизилось из–за уменьшения объема денежных средств и краткосрочных финансовых вложений (реализация акций).

В то же время, в случае реализации запасов, у организации возникает на ту же дату значительный запас средств для погашения краткосрочных обязательств (коэффициент текущей ликвидности 0,71). Ликвидность снизилась в результате активной политики привлечения кредитов и займов.

Одной из характеристик стабильного положения организации служит ее финансовая устойчивость. Она обусловлена стабильностью экономической среды, в которой осуществляется деятельность предприятия и результатами его функционирования.

Финансовая устойчивость означает:

- стабильное превышение доходов над расходами;
- свободное маневрирование денежными средствами и эффективное их использование;
- бесперебойный процесс производства и продаж, товаров, услуг.

Финансовая устойчивость может быть оценена с помощью относительных показателей – коэффициентов, характеризующих степень независимости организации от внешних источников финансирования.

Расчет показателей финансовой устойчивости АО «ТПК «Алмаз-Холдинг «представлен в таблице 2.1.5.

Таблица 2.1.5 Динамика показателей финансовой устойчивости организации АО «ТПК «Алмаз Холдинг»

	Показатель	2015 год	2016 г.	2017 г.	Изменение (+,-)
1	Внеоборотные активы	80 679	154 216	261 242	107 026
2	Оборотные активы	142 195	149 288	460 090	307 544

3	Валюта Баланса	222 874	303 504	721 332	414 570
4	Собственный капитал	45 475	55 419	86 583	31 164

Продолжение таблицы 2.1.5

5	Долгосрочные обязательства	49 848	38 666	7 139	- 31 527
6	Заемный капитал	177 399	248 085	423 491	175 406
7	Собственный оборотный капитал (п.4-п.1)	-35204	-98797	-174659	-75862
8	Коэффициент автономии (п.4/п.3)	0,20	0,18	0,12	-0
9	Коэффициент финансовой устойчивости ((п.4+п.5)/п.3)	0,43	0,31	0,13	-0
10	Коэффициент маневренности собственного капитала (п.7/п.4)	-0,77	-1,78	-2,02	-0
11	Коэффициент концентрации	0,80	0,82	0,59	-0

	заемного капитала (п.6/п.3)				
12	Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (п.7/п.2)	-0,25	-0,66	-0,38	0
13	Коэффициент соотношения заемного и собственного капиталов (плечо финансового рычага) (п.6/п.4)	3,90	4,48	4,89	0
14	Индекс постоянного актива (п.1/п.4)	1,77	2,78	3,02	0

Полученные результаты позволяют увидеть, что исследуемая организация характеризуется достаточно высокой зависимостью от внешних источников финансирования. Как видно из таблицы, тенденция роста присуща некоторым показателям, что свидетельствует о повышении финансовой устойчивости АО «ТПК «Алмаз-Холдинг».

Главной задачей АО «ТПК «Алмаз-Холдинг» является планомерное поступление денежных средств и разместить собственные и заемные средства таким образом, чтобы обеспечить нормальное функционирование предприятия, получение максимума прибыли и исключение банкротства.

2.2. Анализ кадровой политики в организации

Человеческий потенциал является главным капиталом бизнеса Компании АО «ТПК «Алмаз-Холдинг», поэтому сохранение здоровья работников через обеспечение безопасных условий труда является приоритетным направлением деятельности предприятия и гарантом успешного стратегического ее развития. В Компании на регулярной основе выполнялись мероприятия по профилакти ке профзаболеваний, предусмотренных российским законодательством и рекомендуемые лечебно-профилактическими учреждениями. На ювелирном заводе Компании проводились обязательные предварительные (при поступлении на работу) и периодические медицинские осмотры состояния здоровья, что позволяло выявлять заболевания на ранних стадиях. За отчетный период затраты на содержание медпункта и медицинский осмотр работников составили 2,35 млн. руб., на оздоровление и санаторно-курортное лечение работников, путевки в детские лагеря - 2,13 млн. руб. В целях формирования здорового и активного образа жизни работников предприятие также оказывало содействие регулярным занятиям работников физической культурой. Затраты на спортивные мероприятия составили 346 тыс. руб.

Компания считает, что повышение квалификации сотрудников и получение высшего образования, является неотъемлемой частью социальной политики. Расходы на профессиональное обучение подготовку, переподготов ку и повышение квалификации работников за отчетный период составили более 1,86 млн. руб. В Компании действует ряд целевых программ, в том числе оказывается материальная помощь работникам при уходе на пенсию, к отпуску, на праздники, на похороны, при пожарах, при проведении платных операций, по уходу за ребенком и т.д.

В АО «ТПК «Алмаз-Холдинг» используется линейная структура управления, которая является простой за своей сущностью:

основным принципом ее построения является вертикальная иерархия, то есть подчиненность звеньев управления снизу доверху. При линейной структуре

управления очень четко осуществляется принцип единоначалия: во главе каждого подраздела стоит руководитель, наделенный всеми полномочиями, который осуществляет единоличное руководство подчиненными ему звеньями, а также сосредоточивает в своих руках все функции управления (рис.3.)



Рисунок 3. – Организационная структура управления АО «ТПК «Алмаз-Холдинг»

Руководители подразделов низших степеней непосредственно подчиняются только одному руководителю высшего уровня управления, высший орган управления не имеет права отдавать распоряжение любым исполнителям, проходя их непосредственного руководителя.

К преимуществам данного метода управления можно отнести:

1) единство распорядительства, простоту и четкость подчинения;

2) полную ответственность руководителя за результаты деятельности подчиненных ему подразделов;

3) оперативность в принятии решений;

4) согласованность действий исполнителей;

5) получение нижестоящими звеньями согласованных между собой распоряжений и заданий.

Количественные значения менеджмента и персонала предприятия, представлены в таблице 1.3.1:

Таблица 1.3.1 Менеджмент и персонал

Показатель	Значение
Среднесписочная численность персонала на последнюю отчетную дату	Количество (чел.) за 2017 год
Основной производственный персонал	775
Вспомогательный персонал	256
Сбытовой персонал	126
Административно-управленческий персонал	61
Итого	1218

Среднемесячная заработная плата по предприятию за 2017 г. составила 25 222 руб.

АО «ТПК «Алмаз-Холдинг» нацелено на постоянное совершенствование своей стратегии управления персоналом. В частности, на предприятии стараются придерживаться следующих позиций:

– Численность работников – минимально необходимый коллектив.

– Внутригрупповая взаимозаменяемость работников.

– Частично дифференцированный коллектив.

– Групповой или частичный патернализм руководства по отношению к коллективу.

– Выбор социального типа коллектива – постоянное сообщество работников, положение которых определено индивидуальными

функциональными обязанностями («улей»)

Для повышения эффективности управления, на предприятии были определены цели социальной стратегии предприятия:

1. Повышение средней заработной платы рабочих;
2. Социальные гарантии, заключающиеся в следующем: коллективный договор на каждый год между работниками предприятия и администрацией; усиление роли профсоюзного комитета; дотация на питание; компенсация проезда до места работы и обратно; льготные путевки в дома отдыха и санатории, путевки в лагеря летнего отдыха для детей.

Стратегия управления персоналом АО «ТПК «Алмаз-Холдинг» направлена на рост компании за счет внутренних ресурсов и развитие персонала. Основной кадровой стратегией является создание эффективной, профессиональной и организованной команды путем проведения открытой и активной политики со стороны руководства, постановки организационной структуры, целей, культуры организации, проведению мероприятий по развитию и аттестации персонала с использованием гибкой системы оплаты труда.

Основными задачами стратегии являются:

1. формирование сильной управляющей команды менеджеров;
2. формирование единой организационной культуры компании;
3. снижение текучести кадров;
4. разработка должностных инструкций в соответствии с бизнес-процессами предприятия;
5. разработка системы менеджмента знаний, позволяющей минимизировать потери компании при уходе ключевых менеджеров компании;
6. построение системы мотивации, позволяющей каждому сотруднику через достижение собственных целей компании способствовать достижению стратегических целей компании в целом;

Основные мероприятия по управлению персоналом предприятия

заключаются:

1. Ознакомление сотрудников со стратегией развития предприятия.

2. Исполнение отделом по учету и управлению персоналом компании таких функций как: участие в деловой стратегии компании; подбор, наем и расстановка сотрудников; мотивация и вознаграждение сотрудников; формирование корпоративного климата; аттестация, оценка результатов труда сотрудников; проведение тренингов и развитие человеческих ресурсов; повышение квалификации сотрудников.

3. Разработка единой системы нормативных документов, ориентированных на цели работы и результат деятельности. Основными разделами должностных инструкций являются: целевое назначение должности; позиция должности в компании; должностные обязанности; информационное взаимодействие по должности; права, полномочия и ответственность; критерии оценки деятельности; руководящие документы по должности.

4. Привлечение в процесс набора и отбора персонала начальников отделов, либо работников кадровой службы. Разработка и утверждение единых требований к вакансиям.

5. Организация непрерывного обучения сотрудников (в рамках организации за счет ротации, расширения участков ответственности).

6. Систематическое проведение кадрового аудита, направленного на оценку степени соответствия требованиям деятельности, степени удовлетворенности работой и включенности в команду, разработку прогноза профессионального роста.

7. Разработка эффективной системы материального и нематериального стимулирования труда персонала компании.

Основой материального стимулирования является ориентированность каждого сотрудника на результат, установление дифференцированной оплаты труда: активному работнику к заработной плате за выполнение основной

работы выплачивается не надбавка, весьма приближенно учитывающая инициативу и дополнительный трудовой вклад, а тщательно просчитанная премия за конкретную работу. Это призвано повысить общий уровень трудовой активности работников, а для их наиболее активной части создает разнообразные возможности и обеспечивает условия для новаторской деятельности. Основные шаги функционирования такой системы материального стимулирования, направлены на:

– Увязку занимаемой должности с достигнутыми результатами, а не с обязанностями и функциями, вытекающими из должностной инструкции.

– Фиксацию внимания работника на достижении стратегических целей компании. Поощрение преуспевающих и отсутствие такового для тех, кто не выполнил поставленных задач.

В итоге, выплаты за выполнение плана составляют значительную часть общих выплат работнику – вознаграждения в размере 20 и более % общих выплат считаются достаточно большими для возникновения у работника личной заинтересованности. Вознаграждение связаны с достижением только тех целей, которые определены в стратегическом плане. Система поощрений строго структурирована и тщательно проанализирована. А оценка достижения работником поставленных целей проводиться на основе конкретных результатов его деятельности – роль поощрений должна заключаться в индивидуальной заинтересованности работника и подчинении его действий идеи повышения прибыли.

Основой системы морального стимулирования является использование различных методов вовлечения работников в процесс принятия решений. Среди которых: совместное выявление проблем; участие при решении проблем; совместное принятие решений; улучшение коммуникации и сотрудничества между специалистами, руководителями и подразделениями, в том числе между производственными подразделениями и аппаратом управления.

8. Планирование и официальное утверждение схем продвижения работников. Организация конкурсов внутри компании по свободным вакансиям.

2.3 Оценка управления персоналом в АО «ТПК «Алмаз-Холдинг»

Несмотря на постоянное развитие системы стимулирования персонала, АО «ТПК «Алмаз-Холдинг», как и многим российским предприятиям не удалось избежать проблем недостаточно эффективного использования трудовых ресурсов.

На АО «ТПК «Алмаз-Холдинг» нет полноценной системы стимулирования персонала, а используются лишь ее элементы.

Элементы материальной мотивации:

- заработная плата состоит из 2 частей - оклад и премиальной, которая делится в свою очередь на коллективную премиальную часть (начисляется по итогам выполнения плана) и индивидуальная (по итогам личных выработок);

- предоставляются льготы на покупку ювелирных украшений в сети магазинов «Алмаз-Холдинг».

Элементы нематериальной мотивации:

- возможность карьерного роста (стала возможна при расширении сети салонов);

- организация корпоративных праздников (День рождение, Новый Год и т.д.).

Существующая в АО «ТПК «Алмаз-Холдинг» система стимулирования персонала не столь эффективна, коллектив имеет слабую мотивацию, что подтверждается большой текучестью кадров и спадом продаж за последние 12 месяцев.

Данная проблемная ситуация возникла с апреля 2014 года. Причиной является в отсутствии эффективных материальных стимулов персонала.

Действующая система материальной мотивации сотрудников обладает следующими ключевыми недостатками:

1) Размер заработной платы не превышает объем денежных средств, необходимых на удовлетворение индивидуальных потребностей.

2) Отсутствует система оценки личного вклада работника. Премиальная часть зависит от выполнения плана по прибыли, при этом не учитывается личный вклад каждого сотрудника (сотрудники, не вырабатывающие норму смен по болезни и др., с низкой трудовой активностью получают такой же объем премиальной части, как и эффективные сотрудники).

3) Сотрудник не видит, как уровень его личной трудовой активности влияет на его совокупный денежный доход и размер премиальной части.

4) В основном стимулировании, то есть при определении размера оклада и премиальных, не уделяется внимание дополнительно отработанному времени персонала, что значительно снижает заинтересованность и производительность.

В итоге были утверждены следующие решения:

1) Начать освоение новой продукции для избегания конкурентных рисков на текущих рынках.

2) Привлечь кредиты под концепцию реформирования компании (реформирование системы управления, освоение новой продукции).

Итак, в системе управления персоналом и мотивации работников АО «ТПК «Алмаз-Холдинг» существует много нерешенных проблем, обусловленных, в первую очередь социальными изменениями.

Преодоление некоторых из перечисленных препятствий на пути формирования высокой мотивации персонала довольно трудно и возможно лишь в масштабах всей организации, в то время как преодоление других препятствий по силам отдельным руководителям и может быть осуществлено в рамках единичного подразделения.

Система оплаты труда не выполняет своей мотивирующие функции. Работник не замечает влияния качества своего труда на размер получаемой оплаты труда и считает, что она выплачивается несправедливо. Работники считают, что работа оплачивается ниже того уровня, на который они претендуют, соответственно количество и качество их работы уменьшается и ухудшается. Персонал фирмы не готов брать на себя всю полноту ответственности в ходе принятия решений и их исполнения. Очевидно, большинство работников не отождествляют себя с фирмой в целом, не осознают желательность и полезность совпадения своих личных интересов с интересами предприятия. Люди не заинтересованы в своей работе, дальнейшем обучении. В организации наблюдаются межличностные конфликты, наличие неформальной группы. Так же компании слабо развито моральное стимулирование персонала, которое является важнейшей частью системы мотивации работников организации АО «ТПК «Алмаз-Холдинг».

Таким образом, по результатам проведенного анализа можно сделать вывод, что у работников АО «ТПК «Алмаз-Холдинг» нет достаточной мотивации для эффективной работы.

Глава 3 Совершенствования системы управления персоналом

3.1 Мероприятия по улучшению управления человеческими ресурсами в АО «ТПК «Алмаз-Холдинг»

Процедура принятия решения является центральной в процессе: подготовки - принятия - реализации решения, и включает в себя три основных этапа: оценку альтернатив со стороны лица, принимающего решение - экспериментальную проверку альтернатив - выбор единственного решения.

Оценка альтернатив со стороны лица, принимающего решение, осуществляется на основе полученных данных и любой другой информации, в результате анализа которой лица, принимающего решение, производит выбор наилучшего способа достижения целей.

Для анализируемой компании очень важно чтобы люди работали в полную силу, чтобы цели компании и цели сотрудников совпадали. В этих условиях актуальным становится вопрос о совершенствовании системы мотивации персонала.

Можно предложить следующие альтернативы для совершенствования системы мотивации персонала АО «ТПК «Алмаз-Холдинг»:

1. Ничего не делать и дать событиям развиваться естественным путем.

2. Совершенствование систему оплаты труда;

3. Создать в организации системы предупреждения конфликтных ситуаций;

4. Разработка набора социальных пакетов для сотрудников организации.

5. Проведение между персоналом рейтинга продаж.

6. Стимулирование свободным временем. То есть по итогам работы каждого работника за определенный период могут быть предоставлены по желанию отгулы, дополнительные выходные.

7. Трудовое стимулирование - предоставление возможности продвижения по службе, направление сотрудников в командировки на другие комбинаты, повышать роль сотрудников в участии управлением предприятием.

8. Предоставление возможности хорошо проявившим себя в результатах работы сотрудникам возможность дополнительного обучения, повышения квалификации, выплата стипендий «Отличникам».

9. Предоставление качественного медицинского обслуживания, путевок в дома отдыха как сотрудникам, так и членам их семей, налаживание работы в культурной сфере (проведение вечеров, концертов).

10. Воспитание в сотрудниках духа гордости своим предприятием, стремления трудиться на его благо - путем разработки и внедрения специальных программ.

Все альтернативы, не соответствующие обязательным требованиям, автоматически отсеиваются и оставшиеся сопоставляются по соответствию учитываемым условиям.

Как в отечественной, так и в зарубежной литературе, распространена точка зрения, что принятие решения сводится к выбору одной из нескольких альтернатив (вариантов), более того, нередко, само принятие решения отождествляется с выбором.

2.5 Неопределенности и риски альтернатив стимулирования персонала в АО «ТПК «Алмаз-Холдинг»

Одна из главных задач, стоящих перед службой управления персоналом - разработка мотивационных инструментов. Мотивация в современном ее понимании - эта система мер, направленных на создание условий, побуждающих персонал к наиболее эффективному, добросовестному и

инициативному исполнению своих должностных полномочий, а также на адекватное поощрение этих действий.

Основные компоненты системы мотивационного воздействия:

- объект - персонал предприятия;

- субъект - работодатель;

- меры материального, нематериального, организационного и социального характера.

Сочетание всех мотивационных мер образует мотивационные программы. Реализация их нацелена на побуждение персонала к эффективному исполнению своих обязанностей и на рост самомотивации Показатели, которые применяются в компании, должны быть просты и понятны. Финансовые службы, которые рассчитывают и отслеживают достижение показателей, должны информировать обо всех промежуточных результатах руководителей структурных подразделений и сотрудников, которые благодаря этому могут корректировать в течение года свою деятельность .

Ограничение управленческого решения состоит в ограничении по времени. Для того, чтобы разработать и внедрить управленческое решение, направленное на повышение мотивации персонала, необходимо достаточно долгое время. Для принятия данного решения требуется привлечь весь руководящий состав компании.

SWOT-анализ АО «ТПК «Алмаз-Холиднг»

Сильные стороны:

* Известный бренд

* большая база клиентов

* Социальный пакет

* Предоставление академического отпуска

* Бесплатная униформа

* Работа в команде

* Проведение корпоративных событий

* Карьерный рост

Возможности:

* Гибкий график

* Работа для студентов

* Работа по совместительству

* Готовность собственников и менеджмента реформировать структуру управления по образцу западных компаний.

Слабые стороны:

* Низкая заработная плата

* Высокая текучесть кадров

* Низкая квалификация персонала в целом

* Слабая система управления

Угрозы:

* Увеличение числа конкурентов

В итоге были утверждены следующие решения:

1) Использовать созданный имидж, базу клиентов для открытия представительств, дилерских организаций, чтобы избежать конкуренции как производитель и начать конкуренцию в качестве продавца.

2) Начать освоение новой продукции для избегания конкурентных рисков на текущих рынках.

3) Привлечь кредиты под концепцию реформирования компании (реформирование системы управления, освоение новой продукции).

Итак, в системе управления персоналом и мотивации работников АО «ТПК «Алмаз-Холдинг» существует много нерешенных проблем, обусловленных, в первую очередь социальными изменениями.

Преодоление некоторых из перечисленных препятствий на пути формирования высокой мотивации персонала довольно трудно и возможно лишь в масштабах всей организации, в то время как преодоление других препятствий по силам отдельным руководителям и может быть осуществлено в рамках единичного подразделения.

Система оплаты труда не выполняет своей мотивирующие функции. Работник не замечает влияния качества своего труда на размер получаемой оплаты труда и считает, что она выплачивается несправедливо. Работники считают, что работа оплачивается ниже того уровня, на который они претендуют, соответственно количество и качество их работы уменьшается и ухудшается. Персонал фирмы не готов брать на себя всю полноту ответственности в ходе принятия решений и их исполнения. Очевидно, большинство работников не отождествляют себя с фирмой в целом, не осознают желательность и полезность совпадения своих личных интересов с интересами предприятия. Люди не заинтересованы в своей работе, дальнейшем обучении. В организации наблюдаются межличностные конфликты, наличие неформальной группы. Так же компании слабо развито моральное

стимулирование персонала, которое является важнейшей частью системы мотивации работников организации АО «ТПК «Алмаз-Холдинг».

Таким образом, по результатам проведенного анализа можно сделать вывод, что у работников АО «ТПК «Алмаз-Холдинг» нет достаточной мотивации для эффективной работы.

2.6 Виды эффективности и контроль над реализацией альтернатив

Можно предложить следующие основные направления совершенствования мотивационного механизма в АО «ТПК «Алмаз-Холдинг».:

· привлечение персонала к принятию решений, согласование с работником определенных решений, принимаемых на рабочем месте, в рабочей группе;

· информирование работников (доведение до работников необходимых сведений о делах предприятия), путем введения производственной документации, собрание коллектива, отчеты о работе;

· совершенствование системы соблюдения социальных и индивидуальных потребностей работников;

· расширение использования социально-психологических факторов в стимулировании персонала, формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

· формирование, развитие и рациональное использование профессионального потенциала каждого менеджера и организации в целом;

· обеспечение преемственности профессионального опыта и культуры организации;

· достижение взаимопонимания между организацией и менеджером по вопросам его развития и продвижения;

· создание благоприятных условий для развития и продвижения персонала в рамках организационного пространства и др.

· исследование проблем, связанных с выявлением потребностей в управленческих кадрах, с их развитием и продвижением; прогнозирование перемещений на ключевых руководящих должностях;

· планирование профессионального развития (учебы, стажировок и др.), процедур оценки и должностного перемещения (повышения, ротации) менеджеров, а также карьерного процесса по предприятию в целом, в том числе разработка организационного пространства в соответствии с целями и возможностями предприятия, потребностями и способностями персонала;

· организация процессов обучения (в том числе основам самоуправления карьерой), оценки, адаптации и профессиональной ориентации, конкурсов на замещение вакансий менеджеров;

· активизация карьерных устремлений руководителей, создание благоприятных условий для самоуправления карьерой: самомаркетинга (самопрезентации, саморекламы), самоменеджмента;

· регулирование протекания карьерных процессов, предупреждение и профилактика кризисных явлений, отклонений от нормы, в том числе появления карьеризма;

· контроль за выполнением функций, оценка эффективности управления карьерным процессом на основе определенной системы показателей.

Важной составляющей нематериальной части мотивационного механизма является полное обеспечение социальных гарантий.

Одним из наиболее распространенных видов мотивации является социальный пакет, представляющий собой льготы, которые предоставляются работодателем помимо закрепленных законодательством прав сотрудника. Некоторые работодатели уверены, что «соцпакет» - это предоставление сотрудникам оплачиваемого ежегодного отпуска и больничного, однако это является узаконенными правами сотрудника. На самом деле в социальный пакет входит:

· медицинское обслуживание (бесплатные лекарства при амбулаторном лечении);

· получение денежных кредитов;

· льготные путевки для сотрудников или их детей, а также бесплатные путевки на лечение в санаторий;

· повышение квалификации за счет компании;

· бесплатное питание в офисе;

· оплачиваемая мобильная связь и проезд в транспорте, предоставление абонемента в фитнес-центры и т.п.

Дополнительными социально-экономическими выплатами и гарантиями в настоящий момент в АО «ТПК «Алмаз-Холдинг» могут стать: оплаченные праздничные дни, медицинское страхование, дополнительное пенсионное страхование, страхование от несчастных случаев, предоставление бесплатных стоянок для автомобилей.

Мотивационный механизм окажется неполноценным, если помимо положительных стимулирующих факторов, в нем не окажется и негативных. Имеются ввиду наказания за нежелательно поведение и низкий

(неприемлемый) уровень производительности. Примеры наказуемого поведения:

· прогулы,

· опоздания,

· уход с рабочего места,

· нарушения правил техники безопасности,

· грубость клиентам,

· воровство,

· несвоевременное выполнение порученной работы,

· употребление спиртных напитков в рабочее время.

Рассматривая наказания как важное средство воздействия на мотивацию и поведение работников, следует определить те условия, которые сделают наказания наиболее эффективными. Эти условия включают в себя:

1) Время. Эффективность наказания увеличивается, если наказание следует близко по времени к наказуемым проступкам.

2) Интенсивность. Наказание имеет большую действенность, если меры воздействия на работника достаточно сильны или воспринимаются им как значимые.

3) Разъяснение причин. Разъяснение четких и однозначных причин наказания дает работнику понимание, какое конкретное действие вызвало действия руководителя. Очень важно информировать работников по поводу того, чего они не должны делать. С другой стороны, если причины наказания не разъяснены, или если наказание для работника не связано с конкретным его

действием, то наказание может иметь негативное влияние на трудовую мотивацию и рабочее поведение подчиненных.

4) Неличностный характер. Наказание должно относиться к конкретному проступку, а не к личности или ко всему поведению работника в целом. Чем более неличностным является наказание, тем ниже вероятность того, что наказываемый работник будет переживать нежелательные побочные эмоции и испытывать постоянное напряжение в отношениях со своим руководителем.

Составление план-графика внедрения проекта, один из ключевых этапов реализации проекта. На этом этапе оговариваются сроки, стоимость, количество сотрудников, порядок выполнения отдельных задач внутри основного плана. В плане проекта обязательно должны быть отражены этапы реализации проекта, с разбивкой по времени, должна быть отражена последовательность выполнения отдельных этапов.

Таблица. 1.1 План реализации управленческого решения по совершенствованию системы оплаты труда сотрудников АО «ТПК «Алмаз-Холдинг»

№	Наименование мероприятия	Описание мероприятия	Ответственный	Сроки
1.	Анализ действующей системы оплаты труда, оценка ее эффективности	Обсуждение достоинств и недостатков существующей системы оплаты труда	Генеральный директор, зам. по финансам, зам. по маркетингу	19.11.2018
2.	Проведение общественного	Выработка и широкое	Генеральный директор	21.11.2018

	обсуждения новой системы оплаты труда работников	общественное обсуждение предложений по внедрению новой системы оплаты труда		
3.	Анализ предполагаемых рисков при внедрении новой системы оплаты труда	Выработка мер по снижению рисков при внедрении новой системы оплаты труда	Генеральный директор, рук. отдела персонала	23.12.2018
4.	Утверждение положения о внедрении новой системы оплаты труда в АО «ТПК «Алмаз-Холдинг»	Подписание документа	Генеральный директор	24.12.2018
5.	Разработка расчетного файла для начисления премии		Зам. по финансам	26.12.2018
6.	Поэтапное введение новой системы оплаты труда АО «ТПК «Алмаз-Холдинг»	Параллельная работа по внедрению новой системы оплаты труда	Рук. отдела персонала, рук. отдела продаж региональные менеджеры	1.01.2018
7.	Доведение до базового и административного персонала порядка работы в соответствии с разработанным положением о	Обобщение обсуждений, доработка проблемных вопросов, внесение	Региональные менеджеры, сотрудники отдела продаж	28.01.2018-4.04.2018

	внедрении новой системы оплаты труда	необходимых поправок		
8.	Начало действия положения о материальной мотивации персонала АО «ТПК «Алмаз-Холдинг»	Рассылка по почте	Служба персонала	5.04.2018
9.	Подведение предварительных итогов и анализ по результатам	Подведение итогов работы по внедрению новой системы оплаты труда работников	Генеральный директор, рук. отдела продаж, зам. по финансам, рук. отдела персонала	5.05.2018

3.2 Обоснование выбора решения

Выбор единственного решения - это ни что иное, как принятие лицом, принимаемым решение, окончательного решения.

Была выбрана альтернатива совершенствования системы оплаты труда. Мотивирующее воздействие используемых в организации форм оплаты труда тем выше, чем сильнее они связаны как с реальными рабочими показателями отдельных работников, так и с результатами, достигаемыми подразделением и всей организацией

Влияние системы материального стимулирования, действующей в организации, на мотивацию и рабочее поведение персонала в значительной степени опосредовано тем, насколько справедливой она воспринимается работниками, насколько непосредственно, по их мнению, оплата труда связанна с рабочими результатами. Поощрения также должны

восприниматься как справедливые другими членами рабочей группы, чтобы они не почувствовали себя обойденными и не начали бы работать хуже.

Разработка и внедрение справедливой и подходящей для организации и для работников системы оплаты за выполненную работу может быть важным фактором повышения уровня трудовой мотивации персонала и роста эффективности и конкурентоспособности организации в целом.

Преимуществами данной системы являются:

1) Гибкость - способность чутко реагировать на изменение эффективности работы сотрудника.

2) Мощный мотивационный потенциал: подбор критериев для оценки в строгом соответствии с целями компании позволяет поощрять «правильное» поведение сотрудников, одновременно удовлетворяя их интересы (что является «голубой мечтой» всех работодателей).

3) Система позволяет использовать и метод поощрения, и метод наказания. Поощрение значительно увеличивается при максимальных показателях, а наказание присутствует не в классической форме штрафа, демотивирующее влияние которого известно, а в форме понижающего коэффициента при не достижении нужных компании показателей.

Мероприятия для совершенствования системы оплаты труда:

1) Повышение уровня постоянной части заработной платы обеспечит уверенность в завтрашнем дне, стабильность работы.

2) Повышение уровня дополнительных премиальных выплат:

· введение системы выплат месячных или ежеквартальных премий, определяемый в процентах от стоимости реализованной продукции - для

сотрудников, способных влиять на объем продаж (менеджеры высшего звена, начальники отделов);

· установление премий за перевыполнение плана;

· надбавка к заработной плате за работу, при условии, что она не связана с отставанием работников в сроках выполнения задания;

· выплата бонусов - годовых вознаграждений по результатам работы всего отдела, с учетом изменения объема продаж.

Для усиления мотивации работников к труду необходимо выполнить следующие условия:

· руководство компании должно сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие;

· руководство должно установить твердое соотношение между вознаграждением и достигнутыми результатами. Вознаграждение необходимо давать только за эффективную работу;

· руководители и менеджеры компании АО «ТПК «Алмаз-Холдинг» должны формировать высокий, но достижимый уровень результативности, ожидаемый от подчиненных, и внушить им уверенность, что они могут добиться этого уровня результативности, если приложат силы;

· поддерживать у работников чувство справедливости и повысить трудовую мотивацию.

Должна быть разработана система оценивания личного вклада работника. Важно, чтобы новая система стимулирования труда была простой для понимания работника.

Заключение (требуется доработка)

В заключении можно сделать следующие выводы. Управление персоналом - область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации "качественным" персоналом и оптимальное его использование. Оптимальное использование персонала с точки зрения "управления персоналом" достигается за счёт выявления положительных и отрицательных мотивов индивидуумов и групп в организации и соответствующего стимулирования положительных мотивов и "погашения" отрицательных мотивов, а также анализа таковых воздействий. Организация успешно конкурирует с другими производителями ювелирных изделий. Основная задача организации - удовлетворение запросов потребителей, что подразумевает производство исключительно качественной продукции, обновление ассортимента, удержание стабильной цены. Рациональная организация оплаты труда на предприятии позволяет стимулировать результаты труда и деятельность его работников, обеспечивать конкурентоспособность на рынке труда и продукции, необходимую рентабельность и прибыльность продукции. Система обучения персонала на АО «ТПК «Алмаз-Холдинг» позволяет: - определить профессиональные возможности работника и спланировать процесс его обучения; - оценить мотивацию работника на дальнейшее обучение; - определить наиболее востребованные профессии и вести процесс подготовки персонала по данным профессиям и, следовательно, обеспечивает создание оптимальных условий для повышения квалификации персонала и управления его карьерой. Одной из наиболее эффективных форм оценки успешного обучения в АО «ТПК «Алмаз-Холдинг» служит аттестация персонала. Целью аттестации руководящих работников и специалистов является: - периодическая проверка уровня профессиональной подготовленности и соответствия занимаемой должности; - оптимизация использования кадров; - стимулирование роста их квалификации; - повышения исполнительной деятельности; - повышения ответственности руководящих работников и специалистов в области политики качества. В процессе проведенного нами анализа движения трудовых ресурсов

были выявлены следующие недостатки в деятельности предприятия: низкая заработная плата промышленно - производственного персонала и как следствие, высокий уровень текучести кадров среди данной категории работников. Для решения данной проблемы были предложены мероприятия по решению мотивации персонала в АО «ТПК «Алмаз-Холдинг», который будет заниматься обучением и адаптацией работников, также разработать комплекс по усовершенствованию материального и нематериального стимулирования, направленный на нормализацию уровня текучести среди персонала.

Список использованных источников:

1. Трудовому Кодексу Российской Федерации. - М.: Проспект, 2016. - 138 с

2. Трудовой кодекс Российской Федерации. - М.: Эксмо, 2017. - 192 с.

3. Власов, А. А. Трудовое право. Конспект лекций / А.А. Власов. - М.: Юрайт, Высшее образование, 2018. – 192 с.

4. Блинов А. Мотивация персонала корпоративных структур // Маркетинг. - 2001. - № 1. - С.88 - 101.

5. Гладков, Н. Г. Трудовые споры. Учебно-практическое пособие / Н.Г. Гладков. - М.: Юрайт, 2016. – 192 с.

6. Долженкова, Г. В. Право социального обеспечения. Конспект лекций / Г.В. Долженкова. - М.: Юрайт, Высшее образование, 2018. – 160 с.

7. Асеев, А. Управление персоналом / А. Асеев. - М.: Мысль, 2014. - 158 с.

8. Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие / А.П. Егоршин. - Н. Новгород.: НИМБ, 2013. - 320 с.

9. Егоршин, А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. - Н. Новгород: НИМБ, 2014. - 556 с.

10. Иванцевич, Д.М. Человеческие ресурсы как объект управления / Д.М. Иванцевич, А.А. Лобанов. - М.: Дело, 2013-304 с.

11. Основы управления персоналом / Б.М. Генкин и др. - М.: Высш. шк., 2012. - 383 с.

12. Свирина А.А. Оценка эффективности мотивации как ключевой составляющей процесса управления// Экономика и управление. - 2014. - №1. - С. 82-86.

13. Управление персоналом организации: практикум: учебное пособие / под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРАМ, 2014. - 296 с.

14. Цыпкин, Ю.А. Управление персоналом: учебное пособие для вузов / Ю.А. Цыпкин. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 446 с.

15. Шабанова, Г.П. Нормирование, оплата, мотивация труда / Г.П. Шабанова. - М.: Глаголь, 2013. - 192 с.

16. Ершова С.А. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие. СПб.: СПб ГАСУ, 2014. 155 с.

17. Семёнов, А.Г. Управление персоналом (для бакалавров) / А.Г. Семёнов, Т.Е. Баева, С.Н. Бекасова. - М.: КноРус, 2013. – 432 с.

18. Сосков, В.И. Управление персоналом организации / В.И. Сосков. - М.: КноРус, 2013. – 512 с.

19. Сотников, С.А. Управление персоналом организации / С.А. Сотников. - М.: КноРус, 2013. – 512 с.

20. Тебекин, А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Тебекин. - М.: КноРус, 2013. – 624 с.

21. Троицкая, Н.А. Управление персоналом / Н.А. Троицкая, М.В. Шилимов. - М.: КноРус, 2013. – 624 с.

22. Федорова, Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2013. – 432 с.

23. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 384 с.