Частное образовательное учреждение высшего образования

«Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса»

Кафедра управления и связей с общественностью

Шматов Руслан Леонидович

Совершенствование системы управления персоналом организации (на материалах ООО "ДНС-Ритейл" г. Курск)

Направление 38.03.03 Управление персоналом

(профиль «Управление персоналом в отраслях и сферах деятельности»)

выпускная квалификационная работа

студента 5 курса заочной формы обучения

Зав. кафедрой управления и связей с общественностью, к.г.н., профессор МЭБИК

_____ Н.А. Еськова
(личная подпись) И.О.Ф.
“___ ”_____2018 г.

Научный руководитель
к.с.н., профессор МЭБИК
(ученое звание, должность)

_____В.В. Закурдаева
(личная подпись) И.О.Ф.
“___ ”_____2018 г.

Курск – 2019

Содержание

Введение

1. Анализ деятельности компании ООО "ДНС-Ритейл"

1.1. Характеристика организации ООО "ДНС-Ритейл" и ее услуг

1.2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности компании "ООО ДНС-Ритейл"

1.3. Анализ системы управления персоналом

1.4. Анализ персонала

1.5. Анализ системы мотивации

2. Обзор методов управления персоналом

2.1. Понятие системы управления персоналом организации

2.2. Инструменты, используемые в системе управления персоналом в организации

3. Совершенствование системы управления персоналом организации ООО "ДНС-Ритейл"

3.1. Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом

3.2. Расчет затрат на реализацию мероприятий

3.3. Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом

Заключение

Список использованной литературы

Приложения

Введение

Актуальность темы исследования. Управление персоналом является одной из наиболее значимых сфер жизни организации, которое способно преумножить ее эффективность, а сам термин «управление персоналом» рассматривается в достаточно широком диапазоне: от экономико-статистического до философско-психологического.

Система управления персоналом обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с кадрами и использованием достижений отечественной и зарубежной науки и наилучшего производственного опыта.

Актуальность проблемы системы управления персоналом обусловлена растущим интересом к управлению персоналом современных российских компаний. Фактор эффективного функционирования системы управления персоналом предприятия становится определяющим в конкурентной борьбе. Поэтому для эффективной деятельности организации чрезвычайно важно грамотно контролировать и формировать эффективность системы управления персоналом. Поиск решений на данный список вопросов представляет существенный теоретический и практический интерес.

Степень разработанности проблемы. Проблемы, связанные с управлением персоналом, как одного из важнейших направлений работы организации, постоянно привлекают внимание ученых-экономистов. Методические аспекты управления человеческими ресурсами нашли свое отражение в работах таких ученых как: Веснин В.Р., Кибанов А.Я., Макарова И.К., Журавлев П.В., Базаров Т.Ю., Дятлов В.А., Одегов Ю.Г.

Большой вклад в становление теории управления персоналом сделали зарубежные ученые - Ф. Беккер, Г. Кунц, П. Друкер, Г. Саймон, М. Мескон.

Цель работы - изучение системы управления персоналом в организации и разработка рекомендаций по ее совершенствованию, на примере ООО "ДНС-Ритейл "

В соответствии с поставленной целью, в работе определен следующий круг задач:

- охарактеризовать компанию ООО "ДНС-Ритейл"

- провести анализ финансово-хозяйственной деятельности компании ООО "ДНС-Ритейл";

- провести анализ системы управления персоналом исследуемой организации;

- проанализировать структуру персонала ООО "ДНС-Ритейл";

- провести анализ системы мотивации персонала ООО "ДНС-Ритейл";

- рассмотреть теоретические аспекты системы управления персоналом организации;

- исследовать инструменты, используемые в системе управления персоналом в организации;

- произвести разработку мер по совершенствованию системы управления персоналом ООО "ДНС-Ритейл";

- дать характеристику затрат на реализацию мероприятий;

- оценить эффективность мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом.

Объект исследования –компания ООО "ДНС-Ритейл".

Предмет исследования – система управления персоналом ООО "ДНС-Ритейл".

Информационную базу исследования представили учебные и методические пособия отечественных и зарубежных ученых, специалистов в области управления персоналом, менеджмента, экономики, рыночной экономики, а также финансовая отчетность и управленческая документация исследуемой организации.

Исследование выбранной темы проводились на основе системного подхода к изучению экономических явлений и процессов на базе

использования общей концепции функционирования рыночной экономики. Для решения поставленных задач в работе нашли отражение инструменты системного анализа, математические и статистические методы, метод сравнений, метод обобщений, метод экспертных оценок, сбор и систематизация информации.

1. Анализ деятельности компании ООО "ДНС-Ритейл"

1.1. Характеристика компании ООО "ДНС-Ритейл" и ее услуг

О "ДНС-Ритейл"– ведущая компания среди лидеров цифрового ритейла нашего региона, да и всей нашей страны.

Общество с ограниченной ответственностью «ДНС-Ритейл» - является предприятием розничной торговли. Организационно-правовая форма предприятия: Общество с ограниченной ответственностью, коммерческая организация, имеющая цель своей деятельности - получение прибыли. Общество с ограниченной ответственностью «ДНС-Ритейл» действует на основании положений Гражданского Кодекса, ФЗ РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью», Налогового Кодекса РФ, Трудового Кодекса РФ, Устава организации и другого действующего законодательства. Общество включено в единый государственный реестр юридических лиц и сведений о банковских счетах юридического лица. Общество вправе увеличивать или уменьшать свой уставный капитал. Решение об увеличении либо уменьшении уставного капитала Общества принимается общим собранием участников Общества. Директор общества – исполнительный орган общества, который действует на основании Устава общества. Руководство текущей деятельностью Общества осуществляет лицо, исполняющее функции единоличного исполнительного органа, - Директор, который избирается общим собранием участников Общества на 5 (Пять) лет с правом досрочного переизбрания. Договор между Обществом и Директором подписывается от имени Общества лицом, председательствовавшим на общем собрании участников Общества, на котором был избран Директор. Директор подотчетен общему собранию участников Общества, планирует и организует выполнение его решений. Директор решает все вопросы деятельности Общества, кроме тех, которые входят в компетенцию общего собрания участников Общества. Срок

деятельности Общества Уставом не ограничен. Общество создано для осуществления хозяйственной деятельности в целях удовлетворения общественных потребностей в его продукции, товарах, работах, услугах и реализации на основе полученной прибыли экономических интересов участников и членов трудового коллектива Общества. Общество вправе раз в квартал принимать решение о распределении своей чистой прибыли между участниками Общества. Решение об определении части прибыли Общества, распределяемой между участниками Общества, принимается общим собранием участников Общества. Часть прибыли Общества, предназначенная для распределения между его участниками, распределяется пропорционально их долям в уставном капитале Общества. Описание основного вида деятельности общества: Специализированная розничная торговля офисной мебелью, офисным оборудованием, компьютерами, оптическими приборами и фотоаппаратурой; Розничная торговля техническими видами информации; Прочая розничная торговля. Целями деятельности Общества являются расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли. Общество является юридическим лицом с момента государственной регистрации и строит свою деятельность на основании Устава ООО "ДНС-Ритейл" и действующего законодательства Российской Федерации.

Общество имеет гражданские права и несёт гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных законом. Общество обладает универсальной правоспособностью, может заниматься любыми не запрещенными видами деятельности, в том числе прямо не предусмотренными Уставом. Общество может осуществлять внешнеэкономическую деятельность в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации. Общество имеет самостоятельный баланс, который отражает активы и пассивы организации. Учет объектов бухгалтерского учета ведется на основании Федерального законодательство по бухгалтерскому учету. ООО "ДНС-Ритейл" имеет банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами, а в частности в г. Воронеже и в филиалах организации.

Имущество ООО "ДНС-Ритейл" составляют финансовые и материальные ресурсы, находящиеся на его балансе и являющиеся собственностью Общества. Имущество Общества образуется из имущества, вносимого для оплаты долей в уставном капитале Общества, продукции, произведенной Обществом в результате хозяйственной деятельности, полученных доходов, а так же из имущества, приобретенного им на законных основаниях. Общество вправе распоряжаться своим имуществом всеми законными способами, в том числе вступать в правоотношения по залогу имущества в соответствии с действующим законодательством. Имущество может быть передано Обществу в пользование. Общество является собственником принадлежащего ему имущества и денежных средств и отвечает по своим обязательствам собственным имуществом.

Участники имеют предусмотренные законом и учредительными документами Общества обязательственные права по отношению к Обществу. Общество самостоятельно организует и планирует свою предпринимательскую деятельность. Основу планов составляют исследования рынка, маркетинг, ценовая стратегия на региональных рынках, договоры, заключаемые с поставщиками товаров и услуг Общества, а также потребителями товаров: физическими и юридическими лицами. Основные разделы Устава:

1. Наименование и место нахождение;
2. Общие положения;
3. Цели, предмет и виды деятельности;
4. Уставный капитал общества;
5. Переход права доли от одного участника к другим и третьим лицам;
6. Доли, принадлежащие обществу;
7. Выход участника из общества;
8. Распределение прибыли;
9. Имущество общества;
10. Права и обязанности участника общества;
11. Ответственность в обществе;

12. Управление в обществе;

13. Общее собрание участников;

14. Директор общества;

15. Представительства и филиалы;

16. Хранение документов обществом и представление информации;

17. Реорганизация общества;

18. Ликвидация общества;

19. Заключительные положения.

Общество может осуществлять внешнеэкономическую деятельность в соответствии с действующим законодательством РФ. Источниками образования имущества Общества являются: а) средства Участников, вложенные в уставный капитал Общества, а также дополнительные взносы в имущество Общества; б) прибыль от производственно-хозяйственной деятельности; в) долгосрочные и краткосрочные кредиты и займы; г) другие поступления в соответствии с действующим законодательством; д) имущество, приобретенное по основаниям, допускаемым правовыми актами РФ. Общество самостоятельно планирует свою производственно-хозяйственную деятельность, а также социальное развитие коллектива. Основу планов составляют договоры, заключаемые с потребителями товаров и услуг Общества, а также поставщиками материально-технических и иных ресурсов. Выполнение работ и предоставление услуг, продажа товаров в розничной и оптовой торговле осуществляются по ценам и тарифам, устанавливаемым Обществом самостоятельно. Общество вправе привлекать для работы российских и иностранных специалистов, самостоятельно определяя формы, размеры и виды оплаты труда. Общество в целях реализации технической, социальной, экономической и налоговой политики несет ответственность за сохранность документов (бухгалтерских, налоговых, управленческих, финансово - хозяйственных, по личному составу и др.); обеспечивает передачу на государственное хранение документов, имеющих научно-историческое значение, в государственные архивные учреждения в соответствии с действующим

законодательством.; хранит и использует в установленном порядке документы по личному составу и заработной плате. Деятельность Общества не ограничивается деятельность, оговоренной в Уставе. Сделки, выходящие за пределы уставной деятельности, но не противоречащие закону, являются действительными. Штатное расписание ООО "ДНС-Ритейл" утверждается по организации и филиалам. В обществе разработаны и утверждены локальные нормативные акты, которые регулируют трудовые и социальные отношения, социальное партнерство в коллективе: Коллективный договор. Положение об оплате труда и премировании содержит положения по оплате руда в соответствии с нормами трудового законодательства. Правила внутреннего трудового распорядка — локальный нормативный акт организации, регламентирующий, порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений в организации. Таким образом, деятельность предприятия направлена на расширение рынка розничной торговли и получения предпринимательской прибыли.

За годы развития компания приобрела все необходимые атрибуты «федеральной сети» – разветвлённая сеть розничных магазинов, свои сервисные и логистические центры, надежные связи с поставщиками и производителями с мировыми именами. Именно поэтому в магазинах ООО "ДНС-Ритейл" появляются самые интересные, самые свежие, самые актуальные новинки мировой техники и электроники.

1.2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО "ДНС-Ритейл"

Для формирования выводов о результатах деятельности ООО "ДНС-Ритейл" необходимо рассмотреть его основные показатели деятельности, которые представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1.

Основные показатели деятельности ООО "ДНС-Ритейл" 2012 – 2017 гг.,

Наименование показателя	Код	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Выручка	2110	2 740 879	1 799 441	1 392 785	851 601	335 575	169 689
Себестоимость продаж	2120	(517 288)	(272 991)	(165 848)	(149 388)	(24 968)	(4 510)
Валовая прибыль (убыток)	2100	2 223 591	1 526 450	1 226 937	702 213	310 607	165 179
Коммерческие расходы	2210	(689 829)	(632 487)	(606 705)	(627 086)	(292 286)	(176 215)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	1 533 762	893 963	620 232	75 127	18 321	(11 036)
Проценты к получению	2320	50 333	182 673	184 804	94 339	2 343	32 462
Проценты к уплате	2330	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(464)
Прочие доходы	2340	2 683	16 009	26 540	19 700	38 172	75 040
Прочие расходы	2350	(1 445 600)	(975 468)	(735 983)	(126 805)	(41 478)	(81 825)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	141 178	117 177	95 593	62 361	17 358	14 177
Текущий налог на прибыль	2410	(32 512)	(28 301)	(29 622)	(12 909)	(3 680)	(3 041)
Прочее	2460	0	(143)	0	(2)	(8)	(141)
Чистая прибыль (убыток)	2400	108 666	88 733	65 971	49 450	13 670	10 995
СПРАВОЧНО							
Совокупный финансовый результат периода	2500	108 666	88 733	65 971	49 450	13 670	10 995

Анализируя выше предоставленные данные можно сделать следующие выводы:

В 2017 году объем выручки увеличился на 941 тыс. руб., по сравнению с 2016 годом.

Объем выручки увеличился на 406 тыс. руб. в 2016 г. по сравнению с 2015 г.

Анализ финансового состояния проводится на основе данных финансовой бухгалтерской отчетности, в частности бухгалтерского баланса, отчета о прибылях и убытках (Таблица 1.2 и 1.3.).

Таблица 1.2. Краткий анализ финансовых результатов

Финансовый показатель	2013	2014	2015	2016	2017
EBIT	17 358	62 361	95 593	117 177	141 178
Рентабельность продаж (прибыли от продаж в каждом рубле выручки)	5.5%	8.8%	44.5%	49.7%	56%
Рентабельность собственного капитала (ROE)	31%	65%	49%	42%	35%
Рентабельность активов (ROA)	0.1%	0.3%	0.4%	0.5%	0.7%

Таблица 1.3. **Отчет о движении денежных средств**

Наименование показателя	Код	2017	2016	2015	2014	2013
Денежные потоки от текущих операций						
Поступления — всего	4110	199 227 761	163 597 800	115 882 866	0	0
в том числе: от продажи продукции, товаров, работ и услуг	4111	52 905	152 276 052	112 582 519	0	0
прочие поступления	4119	199 174 856	11 321 748	3 300 347	0	0
Платежи — всего	4120	(201 786 455)	(157 665 435)	(113 638 810)	(0)	(0)
в том числе: поставщикам (подрядчикам) за сырье, материалы, работы, услуги	4121	(170 711 079)	(135 823 429)	(111 325 934)	(0)	(0)
в связи с оплатой труда работников	4122	(584 584)	(354 345)	(406 682)	(0)	(0)
процентов по долговым обязательствам	4123	(209 536)	(165 228)	(0)	(0)	(0)
налога на прибыль организаций	4124	(25 755)	(26 219)	(46 215)	(0)	(0)
прочие платежи	4129	(30 255 501)	(21 296 214)	(1 859 979)	(0)	(0)
Сальдо денежных потоков от текущих операций	4100	(2 558 694)	5 932 365	2 244 056	0	0
Денежные потоки от инвестиционных операций						
Денежные потоки от финансовых операций						
Поступления — всего	4310	11 551 221	10 682 673	44 357 477	0	0
в том числе: получение кредитов и займов	4311	11 500 000	10 500 000	10 000 000	0	0
прочие поступления	4319	51 221	182 673	34 357 477	0	0
Платежи — всего	4320	(8 519 724)	(19 038 129)	(46 368 578)	(0)	(0)
по распределению прибыли в пользу собственников (участников) в связи с погашением (выкупом) векселей и других долговых ценных бумаг, возврат кредитов и займов	4323	(0)	(9 500 000)	(12 000 000)	(0)	(0)
прочие платежи	4329	(8 519 724)	(9 538 129)	(34 368 578)	(0)	(0)
Сальдо денежных потоков от финансовых операций	4300	3 031 497	(8 355 456)	(2 011 101)	0	0
Сальдо денежных потоков за отчетный период	4400	472 803	(2 423 091)	232 955	0	0
Величина влияния изменений курса иностранной валюты по отношению к рублю	4490	(239)	(211)	(9)	0	0

Таблица 1.4. Отчет об изменениях капитала за _____2017 **год**

Наименование показателя	Код	Уставный капитал	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	Итого
Величина капитала на 31.12.16	3200	10	255 470	255 480
За 2017 Увеличение капитала — всего:	3310	0	108 666	108 666
в том числе:	3311	x	108 666	108 666

чистая прибыль							
Величина капитала на 31.12.17	3300		10		364 136		364 146
Наименование показателя	**Код**	**31.12.17**	**31.12.16**	**31.12.15**	**31.12.14**	**31.12.13**	**31.12.12**
Чистые активы	3600	364 146	255 480	166 746	100 775	0	0

Для анализа финансовой отчетности используется метод горизонтального и вертикального анализа. Горизонтальный анализ состоит в сравнении показателей бухгалтерской отчетности с показателями предыдущих периодов. Наиболее распространенными методами горизонтального анализа являются: - простое сравнение статей отчетности и анализ их резких изменений; - анализ изменений статей отчетности в сравнении с изменениями других статей. Горизонтальный анализ активов и пассивов бухгалтерского баланса за анализируемый период показывает, что наблюдается тенденция роста дебиторской задолженности на 34,6%, денежных средств и денежных эквивалентов на 29,3%, прочих оборотных активов на 31,6%. Нераспределенная прибыль увеличилась на 3,1%. Долгосрочные и краткосрочные обязательства снизились, что говорит о погашении долгосрочных кредитов и займов и своевременном выполнении краткосрочных обязательств. Вертикальный анализ проводится в целях выявления удельного веса отдельных статей отчетности в общем итоговом показателе и последующего сравнения результата с данными предыдущего периода. Структура бухгалтерского баланса (вертикальный анализ) за анализируемый период показала, что наибольшую долю в активе составляет запасы от 74,3 % до 75,5%, что характерно для предприятия розничной торговли. В запасах отражается наличие на складе и в магазине товаров для розничной торговли. Отмечается рост суммы и доли нераспределенной прибыли, что говорит об эффективной работе предприятия. Анализ баланса показал, что валюта баланса увеличивается, что имеется положительной тенденцией в деятельности предприятия розничной торговли. Анализируя финансовые результаты деятельности за 2017 – 2016 годы прослеживается увеличение выручки от реализации и себестоимости, что

обусловлено увеличением объема продаж в натуральном выражении при низкой конкурентной цене на аналогичный товар в магазинах города и большой конкуренцией в области оптовой продажи. Финансовые коэффициенты представляют собой отношение ряда показателей и характеризуют финансовое состояние организации через оценку платежеспособности, ликвидности, финансовой устойчивости, рентабельности, деловой активности и др.

Анализ показывает, что у предприятия отмечается превышение текущих активов над текущими пассивами, что обеспечивает резервный запас для компенсации убытков, которые может понести предприятие при размещении и ликвидации всех текущих активов. Все это свидетельствует о том, что в целом предприятие располагает достаточным количеством ликвидных активов для погашения краткосрочных обязательств. Показатели прибыли: рентабельность активов, рентабельность собственного капитала, рентабельность продаж, рентабельность производственной деятельности. При анализе динамики показателей прибыли в первую очередь оценивался рост показателей прибыли за анализируемый период, затем отмечаются положительные и негативные изменения в динамике финансовых результатов. Совокупный финансовый результат представлен в виде чистой прибыли, оставшейся в распоряжении предприятия, который за анализируемый период увеличился по сравнению с 2016 годом

Причиной увеличения чистой прибыли компании ООО "ДНС-Ритейл" стали следующие факторы:

- месторасположение розничного магазина;

- ценовая политика компании на основные группы товаров по сравнению с конкурентами;

- широкий ассортимент товаров и услуг;

- скидки на приобретение крупных партий компьютерной техники; - постоянный покупательский спрос.

Прибыль компании от реализации ООО "ДНС-Ритейл" находится под влиянием таких факторов, как изменение; объема реализации; структуры продукции; розничных цен на реализованную продукцию; арендная плата; уровня затрат материальных и трудовых ресурсов. Анализ финансовых результатов ООО "ДНС-Ритейл" показал, что предприятие получает чистую прибыль и выполняет основную цель предпринимательской деятельности, указанную в Уставе предприятия. Анализ финансово-экономических показателей свидетельствует о том , что предприятие нуждается увеличении показателей финансово-экономической деятельности. Для этого на предприятии должна разрабатываться краткосрочная и долгосрочная стратегия в области розничной торговли и система контроля внутренней и внешней среды предприятия розничной торговли.

1.3. Анализ системы управления персоналом

Проанализируем систему управления персоналом ООО "ДНС-Ритейл" (Приложение 1).

Из таблицы Приложения №1 видим, что из 10 базовых функций управления персоналом в ООО "ДНС-Ритейл" выполняется в полном объеме лишь 4, или 40 % от вышеперечисленных функций, 3, или 30 % - не выполняется вообще, 3, или 30 % выполняются частично. Поэтому очень важно совершенствовать систему управления персонала по тем пунктам, которые выполняются частично или не выполняются совсем.

О "ДНС-Ритейл" является компанией в сфере торговли, занимающейся продажей товаров и услуг, а значит и обслуживанием клиентов. Поэтому подбору и найму персонала уделяется отдельное внимание. Найм персонала в ООО "ДНС-Ритейл " можно разделить на определенные этапы.

Программу по найму и отбору персонала в ООО "ДНС-Ритейл" можно представить в следующем виде.

1 ступень. Первичная отборочная беседа. Осуществление этой ступени может быть реализована различными способами. Самым распространенным является беседа с кандидатом начальника отдела кадров. В процессе беседы используются общие правила, которые направлены на выяснение информации об образовании кандидата на вакантную должность, определение личных качеств и оценка внешнего вида.

2 ступень. Анкетирование. Заполнение заявления бланка анкеты и анкеты с автобиографическими данными кандидата. Количество вопросов в анкете должно быть минимизировано, и затрагивать они должны ту информацию которая наиболее сильно влияет на производительность будущей работы претендента. Для использования анкетирования как метод отбора персонала,

менеджер по подбору персонала, должен проводить анализ каждого из пункта анкеты с уже установленными критериями отбора кандидатов.

3 ступень. Беседа по найму. Цель беседы по найму - рассмотрение заявителя на предмет принятия на работу. Происходит обмен информацией в форме вопросов и ответов. Заранее подготавливается список вопросов, в дальнейшем возможно от списка отклонение.

4 ступень. Тесты по найму. Это один из тех методов, которые облегчают принятие решения по отбору. Тест - средство, которое измеряет какой-либо показатель человека. Специалисты по персоналу разрабатывают эти тесты на предмет оценки наличия способностей или склада ума, необходимых для результативного выполнения заданий на предлагаемом месте, в данном случае на вакантном месте.

5 ступень. Проверка отзывов и рекомендаций. При подаче заявлений о приеме на работу кандидаты могут предоставить отзывы предыдущих начальников и другие аналогичные документы. Они проверяются. Это может стать одним из наиболее объективных типов информации для предсказания будущего поведения заявителя на рабочем месте.

При отборе кадров ООО "ДНС-Ритейл" руководствуются следующими критериями:

- ориентация на сильные, а не на слабые стороны человека и поиск не идеальных кандидатов, которых в природе не существует, а наиболее подходящих для данной должности.

- ориентация на наиболее квалифицированные кадры, но не более высокой квалификации, чем это требует рабочее место.

Основными критериями отбора персонала ООО "ДНС-Ритейл" считаются: образование, профессионализм, деловые качества, тип личности кандидата, опыт, физические характеристики и его потенциальные возможности.

Главным параметром, который определяет ценность трудовых ресурсов, является квалификация персонала. Несоответствие фактического и

требуемого уровня квалификации лежит в основе неудовлетворенности его трудом, оплатой труда, определяет характер его поведения.

Повышая свою квалификацию и приобретая новые знания и навыки, работник получает дополнительные возможности для профессионального роста.

О "ДНС-Ритейл" уделяет внимание и этой задаче. Так как репутация компании напрямую зависит от ее кадров, а точнее уровня профессионализма работающих, то ежегодно сотрудники компании посещают различные тренинги и семинары, посвященные спортивным достижениям и сервису в обслуживании клиентов.

Реализация функций обучения персонала ООО "ДНС-Ритейл" осуществляется начальником отдела кадров. Рассмотрим этапы процесса обучения персонала.

1. Начальник отдела кадров изучает потребности в обучении, стремясь выявить несоответствие между наборами знаний/навыков, необходимых соответствующим сотрудникам/руководителям для реализации стоящих перед ними задач (с одной стороны), и комплексами знаний/навыков, которыми эти сотрудники/руководители ООО "ДНС-Ритейл" обладают на самом деле.

2. Разрабатываются стратегии и программы обучения, направленные на закрытие существующих пробелов и ликвидацию несоответствий. Планы обучения конечно же включают в себя проведение конкретных мероприятий - корпоративных бизнес-тренингов и бизнес-семинаров по соответствующим программам, участие сотрудников в каких-то открытых тренингах и пр.

3. В соответствии с разработанными программами и стратегиями проводятся обучающие мероприятия - корпоративные тренинги и семинары. Сотрудники направляются для участия в специальных программах (стажировки) в профессиональные учреждения, центры.

4. После каждого мероприятия (например, тренинга) руководитель прошедшего обучение сотрудника определяет свои новые задачи в плане развития новых навыков у данного сотрудника.

Руководитель начинает постоянную работу с данным сотрудником, направленную на выработку у него каких-то новых навыков на основе материалов, полученных сотрудником на тренинге. Руководитель использует для выработки навыков у сотрудника различные техники коучинга.

5. Периодически проводится контроль эффективности проводимых обучающих.

Этот процесс в ООО "ДНС-Ритейл" в определенной степени связан с новым циклом изучения потребностей в обучении.

В таблице 1.2 представлены данные относительно периодичности обучения персонала ООО "ДНС-Ритейл"

Таблица 1.2. Периодичность обучения сотрудников "ДНС-Ритейл"

Должность сотрудника	Периодичность обучения
Директор, главный бухгалтер	1 раз в три года
Руководители отделов	1 раз в год
Ведущие специалисты	1 раз в два года
Менеджеры по продажам	1 раз в год

С целью более полного исследования состояния профессионального развития персонала необходимо проанализировать и оценить уровень его финансирования.

Динамика финансирования профессионального обучения персонала ООО "ДНС-Ритейл" представлена в таблице 1.3.

Таблица 1.3. Уровень финансирования профессионального обучения персонала ООО "ДНС-Ритейл", тыс. руб.

Показатели	2015	2016	2017	2016/2015		2017/2016	
				+/-	%	+/-	%
Расходы на учебу	1250	1080	867	+130	87,3	-205	65,7
Выручка от реализации	460927	549821	465821	-2432	88,3	-8410	68,3
Уровень финансирования обучения в % к выручке, %	1,3	1,1	1,1	-0,2	86,2	0	87

Из таблицы 1.3 мы видим, что снижение уровня финансирования профессионального развития персонала в ООО "ДНС-Ритейл" является фактором снижения качества обслуживания при реализации основных задач организации, и как следствие может послужить причиной снижения выручки компании.

Изучение системы управления профессиональным обучением персонала ООО "ДНС-Ритейл" позволяет определить пробелы в его организации.

Изучая тему организации обучения персонала, необходимо также уделить внимание отношению и мнению самих сотрудников компании, которые выступают участниками программ обучения персона в ООО "ДНС-Ритейл".

Результаты исследования мнения сотрудников ООО "ДНС-Ритейл", участвующих в программе обучения за период 2016-2017 гг., отражены в таблице.

Таблица 1.4 Результаты опроса сотрудников ООО "ДНС-Ритейл" о процессе обучения.

Вопрос	Показатель	Итого
Необходимо ли обучение персонала?	Кол-во работников, ответивших положительно, чел.	8
	Отн. количество от численности всего персонала, %	53,0
Проводится ли	Кол-во работников, ответивших положительно, чел.	4

обучении на должном уровне?	Отн. количество, %	27

Анализируя данные таблицы 1.4, можно сделать выводы о необходимости принятия мер по усовершенствованию системы обучения.

Проведя анкетирование среди сотрудников были выявлены основные затруднения, которые возникают у сотрудников в процессе обучения, они сгруппированы и количественно обобщены в таблице 1.5.

Таблица 1.5. Анкетирование о трудностях появляющихся у менеджеров при обучении в ООО "ДНС-Ритейл"

Показатель	Абс. кол-во, чел.	Отн. кол-во, %
Отсутствие плана-графика профессионального обучения	1	6,7
Задержки в начале процесса обучения	3	20,1
Невозможность обращения к руководству	6	40,2
Отсутствие общения с коллегами	4	8
Отсутствие информации о лицах, к которым можно обратиться по интересующим вопросам	1	6,7
Всего	15	100,0

Анализируя представленную информацию, можно сделать следующие выводы:

- 53% сотрудников "ДНС-Ритейл" считают, что профессиональное обучение необходимо;
- 27% сотрудников ООО "ДНС-Ритейл" удовлетворены уровнем организации профессионального обучения;
- самое большое неудовлетворение сотрудников ООО "ДНС-Ритейл" в системе обучения обусловлено невозможностью связи с руководством;
- большое количество сотрудников, прошедших обучение, отмечают трудности в общении с коллегами, отсутствие информации о лицах, к которым можно обратиться по интересующим их вопросам;
- проблемы при обучении сотрудников ООО "ДНС-Ритейл" чаще всего возникали из-за несвоевременного выполнения службами своих обязанностей.

По результатам оценки опроса можно сформулировать недостатки при реализации процесса обучения у сотрудников ООО "ДНС-Ритейл" устранение которых позволит сделать эффективной действующею систему обучения в данной компании:

- отсутствие единого стандарта системы обучения персонала;
- нечеткость взаимодействия различных отделов при обеспечении рабочего места нового сотрудника.

По этим причинам вводимые изменения существующей в организации системы должны быть преимущественно построены на предложениях руководителей и наставников, следовательно, допустимые решения:

- стандартизированные процедуры обучения;
- формирование справочника новичка с соответствующими разделами;
- улучшения работы по подготовке к приходу нового сотрудника;
- использование мер, улучшающих взаимодействие в коллективе,

обеспечивающих социально-психологическую адаптацию новых сотрудников, доступность руководства.

В целях обеспечения охраны труда в ООО "ДНС-Ритейл" принимаются меры к тому, чтобы труд работающих был безопасным, и для осуществления этих целей выделяются достаточные средства.

Ответственным за охрану труда в ООО "ДНС-Ритейл" является инспектор по кадрам и охране труда.

Также обязанности по охране труда на предприятии включены отдельным разделом в должностные инструкции руководителей и специалистов.

В ООО "ДНС-Ритейл" разработаны и утверждены инструкции по охране труда, исходя из должности, профессии работников или вида выполняемой работы, на основе межотраслевых или отраслевых типовых инструкций по охране труда (а при ее отсутствии - межотраслевых или отраслевых правил по охране труда), требований безопасности, изложенных в эксплуатационной и ремонтной документации организаций-изготовителей оборудования, а также

технологической документации организации с учетом конкретных условий работы.

Проведем, диагностику психологического климата в ООО "ДНС-Ритейл" по методике В. Шпалинского и Э. Шелеста.

Опросный лист состоял из двух колонок с противоположными по смыслу суждениями.

Каждое из них - своеобразный параметр психологического климата первичного коллектива.

В левой колонке - суждения, соответствующие признакам здорового психологического климата, в правой - антипод каждого суждения (Приложение 2).

После суммирования полученных данных итоговые показатели соотносят со шкалой благоприятности социально-психологического климата. Количество опрошенного персонала ООО "ДНС-Ритейл" составило 15 человек. Результаты диагностики психологического климата в ООО "ДНС-Ритейл" представлены в таблице 1.6.

Таблица 1.6. Результаты диагностики психологического климата в ООО "Ритейл"

Номер респондента	Фамилия респондента	Баллы	Номер респондента	Фамилия респондента	Баллы
1	Калуцкий		9	Чернышев	
2	Шматов		10	Соловьев	
3	Переверзев		11	Самохвалов	
4	Плохих		12	Гаспарян	
5	Козлов		13	Семилетова	
6	Емельянова		14	Илюшина	
7	Соловьева		15	Веселова	
8	Ширина				

Итоговые показатели психологического климата по данной методике находятся в диапазоне от 14 до 63 баллов. Высокой благоприятности психологического климата соответствуют показатели в диапазоне 42-65 баллов,

средней благоприятности – 31-41 баллов, незначительной благоприятности – 20-30 баллов. Количественные показатели менее 20 баллов свидетельствуют о неблагоприятном психологическом климате. Можно сделать вывод, что 35% опрашиваемых человек считают свой психологический климат средней благоприятности, а именно 7 человек. 60 % респондентов оценивают психологический климат с точки зрения незначительной благоприятности (12 человек). 5 % респондентов оценивают свой психологический климат, как неблагоприятный (1 человек).

По данным исследования видно, что в целом большинство респондентов оценили психологический климат с точки зрения незначительной благоприятности. В условиях высокой удовлетворенностью работой, существенным фактором, который влияет на трудовую активность, является страх потерять работу. Однако результаты опроса показали, что сотрудники ООО "ДНС-Ритейл" не боятся потерять работу в данной организации.

Оказалось, что переход на следующую должность или в другую организацию является одним из основных ближайших планов сотрудников.

1.4. Анализ персонала

Рассмотрим обеспеченность ООО "ДНС-Ритейл" трудовыми ресурсами за исследуемый период (2015 - 2017 гг.). Динамика состава и структуры персонала ООО "ДНС-Ритейл"» по категориям представлена в таблице 1.7.

Таблица 1.7. Состав и структура персонала ООО "ДНС-Ритейл" по категориям.

Категории работников	2015		2016		2017		2017/2016		2016/201	
	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	+/ –	%	+/ –	%
Руководители	12	10	13	10	13	10	0	0	0	0
Торговый персонал	65	53	65	54	63	54	-2	0	0	1
Служащие	11	8	13	10	11	10	2	1	-2	-1
Обслуживающ. персонал	23	20	24	20	25	20	0	-1	0	0
МОП	5	4	5	4	5	4	0	0	0	0
Итого:	122	100	126	100	124	100	-4	0	-2	0

На протяжении исследуемого периода (2015 – 2017 гг.) численность персонала ООО "ДНС-Ритейл" претерпела незначительные изменения. В 2015 году численность увеличилась на 4 чел., а в 2016 сократилась на 2 чел., сравнительно с 2015г. Общий прирост персонала исследуемой организации за три года (2015 – 2017 гг.) составил 2 чел. Численность руководителей ООО "ДНС-Ритейл", торгового персонала исследуемой организации, а также младшего обслуживающего персонала (МОП) в течении анализируемого периода деятельности ООО "ДНС-Ритейл" не изменялась.

Проанализируем структуру персонала ООО "ДНС-Ритейл" по гендерному признаку (таблица 1.8).

Таблица 1.8. Состав и структура персонала ООО "ДНС-Ритейл" по гендерному признаку 2015-2017 гг., чел.

Пол	2015		2016		2017		2016/2015		2017/2016	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	%	чел.	%
Жен.	29	24	30	24	35	28	1	0	5	4
Муж.	93	76	96	76	89	72	3	0	-7	-4
Итого:	122	100	126	100	124	100	4	0	-2	0

Проведя анализ структуры персонала видим, что наибольшую часть сотрудников ООО "ДНС-Ритейл" в течении исследуемого периода – мужчины.

Возраст сотрудников, составляющих наибольшую долю в составе персонала в 2017 г. это работники в возрасте от 36 до 45 лет.

Таким образом можно сделать вывод, что на предприятии придерживаются политики привлечения сотрудников более зрелого возраста с достаточным опытом работы.

Доли сотрудников ООО "ДНС-Ритейл"со средним профессиональным и высшим образованием в 2017 г. - одинаковы, но в сравнении с предыдущими периодами (2016-2015 гг.), удельный вес сотрудников со средним профессиональным образованием незначительно выро

В целом можно заключить, что структура персонала ООО "ДНС-Ритейл" удовлетворительна и отвечает требованиям предприятий торговой отрасли.

Рассматривая расчеты по интенсивности движения персонала ООО "ДНС-Ритейл" можно сделать следующие выводы:

1. Общий оборот за последние три года увеличился, составив в 2017 году 39,7% (достаточно высокий показатель).

2. Оборот по приему в ООО "ДНС-Ритейл" в исследуемом периоде также увеличился и составил в 2014 году 23 %. Это говорит о том, что каждый пятый сотрудник компании является новым сотрудником, принятым в 2014 году.

3. Оборот по выбытию в ООО "ДНС-Ритейл" в 2014 году по сравнению также увеличился и составил 26,7%.

Т.е. каждый четвертый сотрудник уволился. Оборот по выбытию выше, чем оборот по приему, что говорит о тенденции к снижению численности персонала.

4. Показатель постоянства кадров был примерно одинаков на протяжении трех лет – 81-83%. Отметим, что в нестабильном коллективе по сравнению со стабильным, ниже эффективность труда из-за отсутствия устоявшихся норм, необходимой взаимной требовательности, непредсказуемости реакции на управленческие воздействия.

Существует прямая связь между сроком пребывания человека в организации и результатами его труда: при наличии большого стажа он лучше знает тонкости работы, а поэтому показывает более высокую результативность.

1.5. Анализ системы мотивации

Рассмотрим существующую систему мотивации в ООО "ДНС-Ритейл"(рисунок 1.1).



Рисунок 1.6 Структура материальной мотивации персонала ООО "ДНС-Ритейл"

В материальной системе мотивации персонала ООО "ДНС-Ритейл" наиболее значимым экономическим методом является заработная плата, начисляемая по повременно-премиальной системе оплаты труда, при которой размер заработной платы работника зависит от соответствующего присвоенного оклада.

Месячный оклад каждого работника "ДНС-Ритейл" определяется умножением среднего дневного оклада на количество отработанных дней.

Расчет заработной платы сотрудника ООО "ДНС-Ритейл" происходит по следующей формуле: ЗП=ОКдн*Д, где ОКдн - дневной оклад в рублях,Д - количество отработанных дней.

Основным стимулом для работника, оплачиваемого по системе месячных (должностных окладов) в ООО "ДНС-Ритейл" является количество отработанных работником часов.

Помимо этого, работникам ООО "ДНС-Ритейл" выплачиваются следующие доплаты и надбавки: оплата за все время сверхурочной работы и в выходные дни производится в двойном размере.

Проведя анализ фонда оплаты труда исследуемой компании можно сделать выводы о том, что среднемесячный фонд оплаты труда в ООО "ДНС-Ритейл" в 2016 году увеличился на 6,3 %, в 2017 году на 12,8 %.

Среднемесячная заработная плата одного работника ООО "ДНС-Ритейл" в 2016 году выросла на 1368,4 руб. (+ 8,3 %), а в 2017 году на 1993,6 руб. (+ 11,2 %).

Анализ структуры фонда оплаты труда персонала ООО "ДНС-Ритейл" по категориям персонала говорит о том что практически у всех категорий сотрудников 19-20 % составляет оклад, 45-60 % доплаты и надбавки, 20-36 % составляют премиальные выплаты.

При этом у руководителей организации наибольший темп роста за 2016 - 2017 гг. имеет оклад (7,3 %), у торгового персонала – доплаты и надбавки (10,6 %), у служащих – оклад (13,2 %), у обслуживающего персонала – премии (11,3 %), у МОП – оклад (12,4 %).

Таким образом, в ООО "ДНС-Ритейл" наблюдаются практически одинаковые тенденции в структуре и динамике, составляющих заработную плату для всех групп персонала.

Выполняя анализ средней заработной платы сотрудников ООО "ДНС-Ритейл" по категориям персонала можно сказать, что за последние годы наблюдается темп роста в средней заработной плате у всех категорий сотрудников данной организации. Изучение заработной платы показало, что сотрудники ООО "ДНС-Ритейл" не являются высокооплачиваемыми работниками. Снижение эффективности трудовой деятельности организации мвязано со следующим:

- одинаковые формы и системы оплаты труда для всех групп персонала;
- более 60 % в совокупной заработной плате персонала занимают различные доплаты;

- неэффективная система премирования персонала;
- отсутствующая количественная оценка показателей результативности работы сотрудников.

Одинаковый механизм премирования, который применяется для всех работников не стимулирует и не побуждает работников к высокопроизводительной работе. То есть, распределение премиального фонда в нашей организации можно считать неэффективным. Именно это может послужить главным фактором текучести кадров.

Нужно отметить, что действующие в ООО "ДНС-Ритейл" формы и системы оплаты труда, системы премирования и социальные выплаты в определенной мере помогают удовлетворить лишь основные потребности персонала, а состоянию социально-психологического климата трудового коллектива внимание не уделяется.

Анализ кадрового состава предприятия, позволил выявить тенденцию к снижению численности персонала. Возраст сотрудников ООО "ДНС-Ритейл" составляющих наибольшую долю в составе персонала компании в 2016 г. составили работники от 36 до 45 лет - 43 % от общего количества сотрудников.

2. Обзор методов управления персоналом

2.1. Понятие системы управления персоналом организации

Управление персоналом – это целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает в себя не только разработку концепции и стратегии кадровой политики, но и принципов и методов управления персоналом.

Персонал предприятия, организации – это совокупность всех работников организации, а персонал предприятия сервиса является важнейшим ресурсом, который обеспечивает устойчивое положение и развитие всей организации [11].

Понятие «управление персоналом предприятия» охватывает всю совокупность организационных мероприятий, которые направлены на оптимальное количественное и качественное формирование персонала и полное использование его возможностей в процессе деятельности этих обществ.

Разные авторы раскрывают понятие «управление персоналом» по-разному.

Так, авторы Базаров Т.Ю., Еремина Б.А. рассматривают управление персоналом как науку и искусство эффективного управления людьми в условиях их профессиональной деятельности [4].

Веснин В.Р. под управлением персоналом предлагает понимать процесс планирования подбора, подготовки, оценки, обучения и мотивации персонала,

направленный на эффективное его использование и достижение целей предприятия и работников [9].

Из вышеописанного можно сделать вывод, что управление персоналом это целенаправленная деятельность руководящего состава предприятия, касающаяся разработки концепции стратегий кадровой политики и методов управления человеческими ресурсами, это системное планомерно организованное влияние через систему организационно-экономических и социальных мероприятий, направленных на создание условий нормального развития и использования потенциала рабочей силы на уровне предприятия.

Главной основой системы управления персоналом, прежде всего, является механизм управления, включающий в себя различные функции, принципы, управленческие методы и определённый стиль руководства.

Можно выделить следующие принципы управления персоналом организации: 1) принцип подбора кадров, как по индивидуальным, так и деловым качествам; 2) принцип преемственности персонала на основе коллективного опыта и молодых работников; 3) принцип профессионального и должностного продвижения кадров на основе: предоставления условий для постоянного повышения их квалификации; использования обоснованных критериев оценки деятельности работников; 4) принцип системности работы с кадрами; 5) принцип адаптивности в организации.

Необходимо отметить, что методы управления персоналом это своеобразные способы воздействия на работников организации для того чтобы осуществить координацию их работы на предприятии [17].

Выделяют три группы основных методов управления персоналом: административные, экономические и социально-психологические (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 Методы управления персоналом

В качестве основы административных методов выступают власть, дисциплина и взыскания, а в истории они популярны как методы кнута.

Административные методы управления основываются на отношениях единоначалия, дисциплины и ответственности, осуществляются в форме организационного и распорядительного воздействия [20].

Организационное воздействие на персонал включает в себя следующие аспекты: организационное регламентирование; организационное нормирование; организационно-методическое инструктирование.

За основу экономических методов берётся верное применение экономических законов, способы воздействия известны, как методы пряника.

Экономические методы управления – это элементы экономического механизма, обеспечивающие перспективное развитие предприятия.

Среди всех экономических методов управления персонала выделяют самый важный – это технико-экономическое планирование.

Данный метод систематизирует в себе все экономические методы управления и объединяет их по признакам.

Планирование играет значительную роль в организации, с помощью него назначается программа деятельности предприятия. Затем планы утверждаются и передаются линейному руководству для их внедрения.

Следующей группой методов являются социально-психологические методы. В практике управления персоналом они больше всего известны, как методы убеждения.

Роль социально-психологических методов заключается в моральном воздействии на людей. Данное воздействие экономических и социально-психологических методов носит косвенный характер.

Основой социально-психологических методов выступает система взаимоотношений между персоналом, а также общественные потребности [9].

У данных методов существует своя специфика, которая заключается в применении нестандартных факторов, интересов группы, коллектива, личности во время управления персоналом.

Необходимо отметить, что социально-психологические методы это, в первую очередь, комплекс мер и способов управленческих воздействий на работников, которые основываются на социологических и психологических науках.

Воздействия данных методов направлены на объект, в роли которого выступают группы людей и отдельные личности.

Социологические методы составляют научный инструментарий в работе с персоналом организации.

Данные методы используются при отборе, подборе, оценке и обучении персонала.

При помощи социологических методов принимаются обоснованные и верные кадровые решения, среди которых: анкетирование, проводится с целью сбора нужной информации, при помощи большого количества опроса людей; интервьюирование предполагает подготовку до беседы сценария диалога, затем, непосредственно при беседе с человеком, получение необходимой информации; социометрический метод необходим при анализе деловых и дружеских связей между персоналом организации; метод наблюдения выявляет такие качества сотрудников, которые возможно обнаружить только в неформальной обстановке; собеседование является самым распространенным методом при приеме на работу, деловых переговорах, воспитательных мероприятиях, цель собеседования решение кадровых задач [3].

Психологические методы играют важную роль в работе с персоналом, смысл данных методов в том, что они направлены на конкретного рабочего или служащего, отличаются строгой индивидуальностью. Специфика психологических методов проявляется в том, что обращение идёт к внутреннему миру человека, его поведению, интеллекту с целью решения определённых задач предприятия.

Методы управления персоналом также классифицируются по признаку принадлежности к общей функции управления.

К данной классификации относятся следующие методы: нормирования; - организации; - планирования; - координации; - регулирования; - мотивации; - стимулирования; - контроля; - анализа и учета.

В современной быстроменяющейся рыночной среде организации должны разрабатывать такую стратегию кадрового потенциала, которая позволит максимально задействовать персонал в производственном процессе с учетом возможностей и удовлетворения потребностей. Существует несколько типов кадровой стратегии компании. Возможно выделение нескольких типов взаимодействия работника и компании, и соответственно, подходящие им варианты стратегии.

Проявление отношения работников к организации можно просмотреть в деловой активности и особенностях организационного поведения, в отношении к персоналу руководящего состава любого уровня управления компанией, все это имеет свое отражение принципах кадровой политики.

Благодаря данным индикаторам, определяем типы стратегий:

- потребительский тип. Присутствие и у компании, и у сотрудника отсутствуют общие цели, ценности, однако есть совместные интересы; компанией эксплуатируется трудовой потенциал сотрудника, а сотрудниками используются возможности компании для того, чтобы удовлетворить свои потребности, однако совместное развитие при этом отсутствует;

- партнерский тип. Установлены выгодные взаимоотношения между организацией и сотрудником, здесь цели и ценности согласованы; организация обеспечивает развитие сотрудника, и соответственно работник увеличивает свой вклад в успешность компании;

- идентификационный тип. Здесь отношения построены на том, что и у компании, и у сотрудника совпадают цели и ценности; движущая сила для реализации потенциала работника тут развитие компании, и наоборот - развитее организации происходит только в том случае, когда развивается ее сотрудник.

Каждый вариант стратегии рассматривается по следующим индикаторам:

- характеристики рабочего состава и кадровая ситуация;
- принцип кадровой политики по отношению к таким направлениям, как мотивация, вознаграждение, возможное развитие персонала, выделение бюджета кадровой работы;
- специфики технологий, которая применяется при работе с кадрами;
- особенность корпоративной культуры.

Главным показателем того, что выбранная стратегия дает результат - конкурентное преимущество, которое получает организация в случае воплощения в жизнь выбранного типа стратегии.

Потребительский тип. Главной характеристикой этого типа является кризис. Это с одной стороны высока текучка кадров, из-за того, что персонал недоволен своим местом работы, а с другой идет сохранение основного состава кадров, причем возраст преимущественно пенсионный или предпенсионный. Очень низкий приток новых квалифицированных сотрудников, и присутствие скрытого их оттока, а это находит свое отражение в показателях неполной занятости, а также в низком результате труда.

Основные характеристики персонала:

- исполнительные;

- присутствие минимальной инициативности в реализации нового процесса и технологии;

- имитируется лояльность;

- наличие предприимчивости и активности, направленных на достижение личных целей.

А руководящий состав компании руководствуется принципом «люди разные нужны».

Беря ориентир на тот потенциал сотрудников, который уже есть, организация старается использовать их на той работе, которая не будет требовать новаторских решений и методов. Основа для мотивирования трудовой активности — это предоставление социальных гарантий, а также льгот. Вознаграждение связывается с должностью, которую занимает работник, а также используются другие формальные критерии.

Обеспечение кадровой работы идет с помощью минимально необходимых финансовых, материальных и человеческих ресурсов, направленных на поддержку функционирования организации.

Основная функция службы кадров - это учет кадров и исполнение контроля за следованием должностным инструкциям. Персонал планируется стихийно, беспорядочно. Набирать сотрудников приходится, руководствуясь формальными критериями. Карьера не планируется, нет подготовки кадрового резерва, руководящий состав привлекается со стороны.

При подобном типе стратегии, корпоративная культура отличается взаимным безразличием, а ее характерная черта - имитировать приверженность и направленность на внешнюю атрибутику: искусственная формировка имиджа, манипуляция нормами этики и другое.

Подобная стратегия не приводит к развитию, а приводит к тому, что организация теряет свои конкурентные преимущества.

Партнерский тип стратегии. При таком типе стратегии кадровая ситуация относительно стабильна. Текучку кадров можно объяснить резкими переменами в ведении стратегии развития компании, а также в кадровой политике.

Получается, что на одной стороне, сотрудник, который перестает соответствовать растущим требованиям, на другой стороне, гораздо больший потенциал у этого сотрудника, чем та должность, которую он

занимает и выполняемая им работа. Приток людей с высоким уровнем профессионализма идет стихийно, однако, уровень скрытого оттока минимальный. Нет сбалансированности кадрового состава по составляющим (по возрасту, квалификации).

Основные характеристики персонала:

- активно участвуют в профессиональной деятельности, введении новых предложений и технологий;
- высокий уровень нормативной и мотивированной лояльности;
- высокий уровень ответственности и организованности;
- деловая активность направлена саморазвитие.

Принципами кадровой политики являются избирательность и рациональность подходов, что проявляется в поддержке усилий самых преданных и творческих работников. Поддержка развития потенциала работников, которые обеспечивают введение новых решений. Вознаграждение соотносится с вкладом в достижение целей работы компании.

Мотивация направляется на содержание профессиональной деятельности, саморазвитие поощряется. Идет инвестирование развития отдельных, самых перспективных работников. Идет финансирование основных кадровых программ в полном объеме (мотивационная программа, социальная и пр.).

Основная функция кадровой службы это мониторинг персонала, мотивационной и психологической атмосфере в коллективе. А также проведение адресного планирования персонала, отбора, оценки и продвижения

работников происходит на основании уровня компетентности и стремлении к развитию в профессиональной сфере при помощи объективного критерия. Избирательная формировка кадрового резерва - в зависимости от должности и сотрудника. Особенностью корпоративной культуры при таком типе стратегии это персонифицированность (каждое достижение имеет своего автора; а достижения отдельного работника, достижения всей организации), есть необходимость направленности на внедрение новых решений и интенсивного развития. Этичность как норма деловых взаимоотношений.

Конкурентные преимущества связываются с увеличением управляемости, появляется основа для реализации бизнес-планов, увеличивается численность квалифицированных работников, их уверенностью в своем будущем, освоение ими передовых предложений и технологий.

Идентификационный тип. Стабильность, как главная характеристика этого типа стратегии. Текучесть кадров очень маленькая, в основном связывается с объективными причинами. Приток квалифицированных работников упорядочен, кадровый потенциал воспроизводится планомерно. Сбалансированность кадрового состава по всем направлениям.

Основные характеристики персонала:

- активность жизненной позиции;
- наличие креативности;
- наличие максимальной инициативности в создании и водворении в жизнь новых методов и технологий;
- присутствие лояльности на уровне убеждений, это самоидентификация с компанией;
- активность работника направлена на достижение целей и задач компании;
- развитость чувства долга, наличие высокой самооценки;
- наличие эффективного самоконтроля в профдеятельности. Принципами кадровой политики становится уважение и доверие.

Самомотивация сотрудников которая направлена на достижение высоко результата, занимает главное место. Индивидуальный уровень вознаграждения, который адекватен сверхнормативной деятельности персонала. Поощрение сотрудников, которые проявляют высокий уровень преданности. приоритетным направлением менеджмента становится инвестирование развития потенциала работников, как личностного, так и профессионального.

Основная функция службы кадров — это разделение полномочий ответственности, осуществление долговременного планирования деятельности работников, отбор кадров происходит, основываясь на ценностных ориентациях и личностном потенциале, оценка персонала по деловым качествам производится для того, чтобы развить профессионально важные качества на основе самостоятельной оценки результатов.

Реализация системы создания и осуществления индивидуального плана развития и продвижения по должности, результат этого практика замены должности из кадрового резерва.

Особенностями типа корпоративной культуры являются ценности, а самой высокой из них является качество (работников, менеджмента, услуги, среды).

Яркая выраженность взаимной социальной ответственности, клиентоориентированной позиции при взаимоотношении не только с внешней средой, гнои по отношению к сотрудникам. Проявление высоких этических стандартов - это главная ценность компании. Конкурентными преимуществами этой стратегии является проявление максимальной гибкости реагирования на окружающие условия.

Формируется рынок услуг и опережаются потребительские запросы; привлекательность организации растет за счет того, что обеспечивается высокое качество всех составляющих работы. А также присутствие стабильности стало гарантией развития и будущего.

Рано или поздно любой, даже самый рьяный сотрудник, может попросту «зачахнуть» на одном и том же месте. Почему так происходит, сказать сложно, видимо, есть много причин для такой потери энтузиазма в работе.

Все зависит от индивидуальности человека - может быть, это накопившаяся усталость, может быть, рабочее место надоело, может быть, отношения с коллективом не очень и т.д. И одной из первостепенных задач для менеджеров по персоналу и руководителей как раз является задача не дать возможности своему работнику «зачахнуть».

Специалисты Службы исследований компании «HeadHunter» провели исследование среди представителей различных профессий о причинах смены работодателя. Опрос проводился среди 3 723 работников компаний. Выяснилось, что 25 % всех опрошенных специалистов считает, что следует периодически менять работу в целях «профилактики», поскольку работа становится скучной, задания неинтересными [15].

Нанимая сотрудников, руководитель может руководствоваться самыми различными критериями, но общими почти для всех являются профессионализм, соответствие выбранной должности и профессии, наличие определенных качеств и активная жизненная позиция. И почти каждый из вновь нанятых сотрудников приходит в компанию с этой самой активной позицией и полный энтузиазма к работе. Задача менеджера в данном случае, поддерживать и развивать это.

Наверное, каждый начальник хочет, чтобы вся его система, выстроенная годами, работала без сбоев. Но стоит только одному звену дать сбой. И вся система начинает рушиться. А таким звеном даже в самом крупном бизнесе может быть один-единственный негативно настроенных человек, который потерял желание работать, перестал развиваться в своей области и теперь «заражает» этим остальных. Поэтому очень важно найти должный подход к каждому человеку, и знать, как поддерживать его настрой на должном уровне.

Чтобы понять, как правильно выстроить свою политику с работниками предприятия, для начала следует задуматься над тем, каковы были причины их прихода на эту работу, что ими двигало в тот момент? Понятно, что вряд ли это было дикое желание помочь в продвижении чужого бизнеса и получении большего дохода. Каждый ищет выгоду для себя, и это нормально. Так что любой человек, приходя устраиваться на работу, прежде всего, ищет материальной и жизненной стабильности, хочет хорошо зарабатывать и быть уверенным в завтрашнем дне. А уж успех бизнеса в целом стоит где-то на десятом месте для сотрудника. Поэтому очень важно понимать реальные потребности людей, то, чего они действительно ждут от работы, и постараться сделать все в соответствии с этими запросами. Лозунги типа:

- «все ради предприятия и корпоративного духа» - лишь пустые слова, людям нужно реальное исполнение их ожиданий, а не виртуальный успех предприятия в целом. Соответственно, чем больше оправдываются эти ожидания, тем больше у человека возникает стимулов к хорошему выполнению своих рабочих обязанностей [1].

На самом деле, если опросить руководителей предприятий по поводу мотивации их сотрудников на работе, то большинство ответов будет типа «ради профессионального самосовершенствования, улучшения личностных качеств, достижения карьерных успехов на предприятии, достижения своих жизненных целей» и т.д.

Несомненно, эти пункты очень важны, и было бы просто прекрасно, если бы каждый работник думал именно об этом, начиная свою карьеру в новой компании. Но зачастую подобные ответы являются лишь выдачей желаемого за действительное. В наше кризисное время людей все больше интересует финансовая сторона вопроса, что частенько становится препятствием к нормальной продуктивной работе, так как рано или поздно зарплата перестает удовлетворять почти каждого, и срочно требуется ее повышение.

Нужно разобраться в действительных причинах того, что заставляет сотрудников каждый день выходить на работу и, так или иначе, отсиживать положенное количество часов на ней.

Начнем с того, что на любой работе существуют такие обстоятельства, благодаря которым работнику хочется туда идти каждый день, и такие, из-за которых сотрудник бы с удовольствие бросили ее хоть сегодня. Но почему-то не бросает. Бывает, что человек высказывает полное недовольство своим рабочим местом, обязанностями, коллективом, начальством, уровнем дохода чуть ли не ежедневно, но все равно остается работать на этом, же месте. Значит, все-таки, несмотря на все его негативные отзыва что-то все же держит его на предприятии. Главное, понять, что это за стимул, и развить его, чтобы у сотрудника не пропало желание работать окончательно [14].

То, что заставляет сотрудника каждый день ходить на работу, - это важность для него ощущать себя спокойно и безопасно, иметь «подстраховку» в виде своей работы. Является ли это стимулом к хорошему исполнению своих обязанностей? Конечно, нет. Это просто стимул для того, чтобы в очередной раз встать с утра с постели, собраться и пойти в одно и то же место делать одно и то же дело. Работа таком случае - просто серые будни, нудная обязанность, рутина. Она не только не приносит человеку удовлетворения, но и со временем начинает надоедать. К сожалению, такой процесс происходит с сотрудниками наиболее часто. Так какие же обстоятельства действительно заставляют людей работать продуктивнее? Это как раз реализация своего потенциала, повышение профессионального уровня, продвижение по карьерной лестнице, повышение своего статуса и социальной значимости. Те люди, которыми движут именно такие факторы, будут работать гораздо эффективнее тех, у кого подобных стимулов не имеется. Что же касается материальной стороны вопроса, то это обстоятельство далеко не является хорошим стимулом. Скорее, даже наоборот. Всем известно, что, чем больше у человека денег, тем больше их хочется и тем больше у него возникает материальных потребностей, которые зарплата рано

или поздно перестает удовлетворять. И это обстоятельство начинает негативно сказываться на отношении сотрудника к работе. Из-за своей материальной неудовлетворенности он теряет интерес к качественному выполнению обязанностей и начинает работать «спустя рукава».

Руководителем движет желание заполучить себе хорошего профессионала в своей области с наименьшими затратами. Руководитель платит работнику деньги, а взамен ждет от него полного соответствия занимаемой должности, инициативность и полезность для предприятия. При этом для руководителя желательно бы обойтись наименьшими финансовыми потерями с его стороны и как можно больше «выжать» из работника. А со стороны сотрудника картина обратная - получить как можно большую финансовую выгоду с наименьшими моральными и физическими затратами. В данной ситуации необходимо как-то привести желания работника и работодателя к общему знаменателю для получения наилучшего результата [3].

Для любого сотрудника одним из важнейших критериев на работе является уважение к его личности, ведь у каждого человека существуют какие-то моральные годами сложившиеся устои, и если на работе нужно делать что-то несоответствующее им, то неизбежно возникает чувство недовольства. Особенно дело касается сферы продаж, где сотруднику зачастую приходится продавать клиенту какой-то заведомо ненужный ему или некачественный продукт. Сотрудник с четкими моральными устоями просто не способен делать это нормально, так как такой вид работы идет в разрез с его жизненными принципами.

Значит, такая сфера деятельности не подходит данному сотруднику. Не нужно насильно менять свою индивидуальность и пытаться кому-то что-то доказать, т.е. просто не стоит работать на такой работе. Еще один аспект, вызывающий негатив на работе - это несправедливость по отношению либо к самому работнику, либо к кому-то из его коллег. Здесь опять же стоит упомянуть об определенных для каждого человека моральных принципах. К

тому же, есть такая категория людей, как «борцы за справедливость» везде и во всем, которые просто не смогут спокойно смотреть на самоуправство начальства, даже если дело их, в принципе, не касается. Некоторым людям также нужно постоянно напоминать об их ценности и незаменимости, поощрять за их достижения в плане работы, хотя простым «спасибо», что будет являться для них стимулом хорошо выполнять свои обязанности и в дальнейшем. Если же отдачи от их стараний не последует, то интерес, соответственно, будет потерян [2].

Таким образом, каждый человек способен по-разному переносить возникающие на любой работе трудные и неприятные ситуации. Кто-то может выйти из нее с гордо поднятой головой и поднять свою самооценку на новый уровень, а кому-то это только навредит и приведет к тому, что он потеряет всякую уверенность в своих способностях. С последними нужно обращаться более мягко, бережно, так как это ранимые натуры и им легко причинить моральный вред. Стиль общения руководителя с подчиненным - это тоже один из важнейших моментов. Здесь нужно быть в какой-то степени психологом, чтобы найти как можно более индивидуальный подход к каждому. Если руководителю это удастся, то его ждет большой успех. Необходимо разглядеть, насколько человек стрессоустойчив, как он сможет выбраться из сложной ситуации и что из нее извлечет.

После прохождения собеседования и принятия на работу каждому новому сотруднику требуется какое-то время, чтобы освоиться. И очень важно не упустить этот этап и оказать новенькому помощь для того, чтобы он как можно быстрее влился в работу и коллектив, узнал все тонкости данного предприятия. Очень часто в крупных компаниях, особенно за рубежом, для этого существует система наставничества, когда более опытный работник берет шефство над новеньким и помогает ему успешно освоиться на новом месте и начать продуктивно трудиться.

Очень важным моментом для каждого сотрудника является вознагражде-

ние за его труды, которое он хочет получать в результате выполнения рабочих задач. И совершенно необязательно, чтобы этим вознаграждением обязательно была определенная сумма денег в виде премии ли какого-либо бонуса. Как уже говорилось выше, финансовый вопрос не является достаточным стимулом для действительно хорошей работы. Иногда гораздо важнее лишний раз отметить своего сотрудника простой благодарностью, похвалить перед всем коллективом, поставить его в пример. Любому человеку это приятно и добавляет уверенности в своих силах, в том, что он может сделать еще больше. И наоборот, если постоянно ругать своего работника и делать ему замечания, то рано или поздно он просто перестанет стараться. Мол, все равно поругают. Не говоря уже о том, как может упасть его самооценка. Человек в таком случае раз и навсегда может вбить себе в голову то, что он не соответствует занимаемой должности, и лучше ему, наверное, вообще уйти из этой сферы деятельности [11].

Очень важно также объединить сотрудников в по-настоящему дружный и сплоченный коллектив. Нужно «заразить» их энтузиазмом, дать понять, что все они делают какое-то общее дело, которое рано или поздно принесет вполне определенные результаты. Помимо работы нужно организовывать для сотрудников какой-то общий досуг, совместный отдых, чтобы люди еще лучше узнали друг друга, и им было бы легче найти общий язык.

Также очень крепко нужно задуматься о построении определенных программ по переподготовке и повышению квалификации работников предприятия. Нельзя давать сотрудникам застрять на одном месте, нудно постоянно подстегивать их, чтобы они двигались вперед, развивали свои профессиональные и личностные качества, самосовершенствовались. Работа должна быть как можно более разнообразной, не скучной и монотонной. Если периодически придумывать и внедрять что-то новое, то сотрудники просто не успеют «зачахнуть», у них будут появляться новые интересы и цели. Еще одним прекрасным стимулом являются хорошие перспективы в плане продвижения по карьерной лестнице. Работник должен знать, что не связи, а именно его рабочие заслуги будут

способствовать его развитию в плане карьеры. То есть надо дать понять каждому, что дождаться повышения вполне реально, нужно лишь приложить усилия, показать свою заинтересованность и творческий подход к делу [3].

Повышение мотивации персонала является одним из основных направлений развития организации. Чем выше мотивация сотрудников компании – тем лучше они работают, и тем более высокую прибыль получает сама фирма. Рассмотрим методы повышения мотивации, которые на практике показали свою эффективность.

1. Перспективные сотрудники часто увлекаются спортом, имеют различные хобби, можно использовать эти интересы во благо организации. Положительное отношение к хобби подчиненных эффективно скажется на их работе, поскольку в игру вступает правило - чем больших успехов в жизни достигает сотрудник, тем лучше и эффективнее он делает свою основную работу.
2. Обучение сотрудников определять эффективность проделанной ими работы. Как этого добиться? Через простую систему оценок. Если результат нельзя измерить в численной форме – необходимо сформировать шкалу оценки производительности труда.

3. У каждого работника есть свои цели и желания в профессиональном плане. Отсюда следует необходимость поиска индивидуального подхода к каждому подчиненному. Нельзя замотивировать всех общими программами. Необходимо предоставить каждому сотруднику свои возможности для профессионального роста.

Это можно сделать через делегирование полномочий и задач каждому подчиненному при разработке проекта. Другой метод - предоставить сотрудникам право самостоятельной разработки собственных стратегических планов и задач [12].

4. Мониторинг уровня мотивации через специальные тесты. В большинстве компаний руководители представления не имеют о реальном уровне мотивации персонала. Лишь понимая серьезность проблемы, можно ее решить.

5. Информирование сотрудников о принятой системе вознаграждений. Отсутствие информации, почему поощрили того или иного сотрудника ведет к цинизму и сплетням в организации, необходимо давать работникам ясные ответы на вопросы о том, каких именно результатов следует добиться, чтобы получить поощрение и продвижение по службе.

Простой способ решить указанную проблему - завести особый блокнот, куда заносить идеи подчиненных. Если руководитель поставит перед собой задачу заполнять в сутки как минимум одну страницу такого блокнота, то очень быстро начнет прислушиваться к работникам [5].

7. Если сотрудник стремится стать лучшим в своей сфере – он непременно добьется успеха. Как развить у персонала подобные цели? Есть много способов.

Направление на конференции, тренинги, дополнительное обучение лишь тех работников, кто добился серьезных результатов в работе. Знание - это важный фактор мотивации персонала!

8. Награда конкретных людей за общий вклад коллектива.. Поэтому, чтобы повысить мотивацию персонала, руководителям необходимо поощрять членов коллектива также на индивидуальном уровне. Для этого, к примеру, можно поставить перед нижестоящими менеджерами задачу еженедельного отчета об основных результатах работы, их подчиненных [10].

9. В кадровой работе делать упор на поиск людей с внутренней мотивацией. Когда руководители проводят собеседование при приеме персонала, они чаще интересуются уровнем компетенции кандидатов, чем их отношением к труду. Однако именно отношение к работе определяет мотивацию. Гораздо проще обучить работника, заинтересованного в выполняемой им работе, чем замотивировать квалифицированного специалиста.

10. Частое награждение подчиненных. В российских компаниях распространена практика выплаты крупных премий после успешного завершения проектов, по окончанию квартала или года. Но на мотивацию персонала гораздо лучше действуют не такие крупные, зато более частые поощрения. Совсем

отказываться от крупных наград, конечно же, не стоит. Но пусть их предваряет серия более мелких поощрений.

11. Возможность подчиненным принимать самостоятельные решения по тем вопросам, которые не требуют централизованного контроля, и не несут угрозы безопасности и имиджу организации. К примеру, украшение своего рабочего места. Предоставив работникам больше независимости (в разумных пределах) можно получить в ответ рост их мотивации.

В некоторых российских организациях используются нестандартные методы мотивации, которые оказываются весьма эффективными:

Компенсация за "действительный отдых", денежные премии для тех, кто не уходит на больничный и в отпуск за свой счет, номинации сотрудников(за самую быструю продажу, виртуозность в работе и т.д.).

Достижение лояльности персонала - это актуальная проблема России, так как на многих предприятиях сложилась сложная ситуация, в которой в результате уменьшения сотрудников увеличилась нагрузка, но при этом заработная плата осталась на том же уровне, и сразу возникла серьёзная проблема удержания оставшихся сотрудников.

Таким образом, признаки по которым можно определить, что сотрудники потеряли интерес к работе будут видны уже из внешних факторов. Например, участившиеся болезни и плохое самочувствие, плохое настроение сотрудников, работа стала делаться медленнее, коллектив в целом выглядит, вяло и не заинтересованно.

Значит, нужно что-то менять в самой системе. Причем, чем быстрее, тем лучше. Отсутствие необходимых мер приведем к полному краху. Конечно, в таком случае всегда можно избавиться от особо недовольных и найти на их место новых, благо, кадров на рынке труда полным-полно. Вот только станет ли от этого лучше? Ведь, во-первых, новые кадры нужно обучать, им нужно определенное количество времени для того, чтобы влиться в работу. И еще далеко не факт, что новые сотрудники окажутся лучше предыдущих. Так что

решать проблемы, таким образом, не стоит, можно только навредить.

2.2. Инструменты, используемые в системе управления персоналом в организации

Технология управления персоналом – многоплановая сфера, требующая системного и последовательного подхода. Человеческие ресурсы – это основная составляющая любого предприятия. В том случае, если правильно подобрать персонал и грамотно управлять им, предприятие будет функционировать успешно. Сущность управления персоналом предприятия - рациональное и максимально эффективное использование кадров. Управление кадрами состоит из нескольких подзадач: найма и отбора, адаптации, оценки и обучения, мотивации и развития. В реализации каждой из подзадач должна соблюдаться определенная технология управления персоналом, которая является залогом успеха проводимых мероприятий. Цели управления лежат в повышении уровня конкурентоспособности предприятия, повышении уровня эффективности труда и производства, а также в обеспечении высокой социальной эффективности. Для достижения поставленных целей необходимо решить задачи обеспечения потребности в кадрах нужной квалификации в необходимом объеме.

Формирование системы управления персоналом – база для развития предприятия. Большое значение на этапе разработки играют закладываемые в систему правила и принципы.

Процесс разработки и внедрения должен быть последователен и логичен. Важно, чтобы политика в отношении кадров соответствовала стратегическим целям компании и всячески их поддерживала. Понятие стратегии формулируется как систематизированное перечисление подробно описываемых в определенной системе мероприятий, направленных на достижение поставленных перед фирмой целей. Иногда термин «политика фирмы» трактуется как аналог стратегии. Но это не так. Термин «политика фирмы» имеет более широкий смысл, чем стратегия фирмы. С понятием «Стратегия фирмы» связаны следующие категории менеджмента:

1. стратегическое управление – это разработка и осуществление система-

тизированных мероприятий, проводимых с целью повышения эффективности функционирования компании по сравнению с уровнем, достигнутым конкурентами.

2. инновационная стратегия – это система мероприятий, применяется фирмами с целью достижения долгосрочного конкурентного преимущества над соперниками. Эффективность инновационной деятельности понимается как соотношение затрат на осуществление инновационной стратегии и результатов от реализации нововведений. Стратегия развития управления персоналом представляет собой специфический набор долгосрочных целей и задач, основанных на принятой кадровой политике в соответствии с правилами и принципами, лежащими в основе развития системы управления персоналом.

Разработка стратегии управления персоналом обычно основывается на общей стратегии компании, учитывающей все потребности бизнеса в долгосрочной перспективе.

Виды стратегий в менеджменте – значение информации. Хороший менеджер, особенно мыслящий стратегически, на долгосрочную перспективу, обязан уметь работать с информацией. Это – его главный инструмент. От опыта, «чутья» главного управленца зависит благополучие и процветание фирмы.

Поэтому самообразование в сфере менеджмента (курсы, заочное, прочие варианты) играет огромную роль.

Основными направлениями стратегии развития управления персоналом являются: организационное проектирование; кадровые документы и организация кадрового учета; - подбор персонала (рекрутинг); адаптация персонала к условиям работы в компании и контроль испытательного срока; построение эффективной системы обучения персонала; оценка и развитие персонала; управление вознаграждениями, компенсациями и льготами; внутренние коммуникации; развитие корпоративной культуры.

Выбор конкретной стратегии развития управления персоналом зависит от множества различных факторов. К основным из них можно отнести: тип

общей стратегии организации (экстенсивный, интенсивный), стадии развития компании, миссии, философии менеджмента и пр.

Построение грамотной, бизнес-ориентированной стратегии развития управления персоналом позволяет решить многие текущие задачи бизнеса, как в кратко-, так и долгосрочной перспективе. Разработка стратегии управления персоналом включает в себя несколько этапов: анализ общих бизнес-целей и формирование на их основе целей развития системы управления персоналом; выбор направления развития системы управления персоналом и определение основных направлений работы по ее реализации (подбор персонала, обучение, оплата труда и т.п.); определение ресурсов, необходимых для реализации выбранной стратегии; оценка и контроль реализации стратегии, при необходимости – внесение корректировок.

Таким образом, объектом управления является не просто работник как работник, а человеческие ресурсы. Осуществляют управление персоналом управляющие, которые определяются субъектами управления персонала; к ним относятся должныстные лица организации, занятые этой деятельностью.

Стратегию по управлению персоналом относят к функциональной. Современная рекрутинговая компания понимает под ней подробный план того, каким образом будет выстроено управление персоналом для поддержки основной стратегии бизнеса. Построение стратегии развития персонала включает в себя четыре взаимосвязанных этапа.

На первом из них специалисты анализируют текущую ситуацию: стратегию предприятия, HR стратегии, потребностей и ожидания всех заинтересованных сторон, стратегию функциональных подразделений организации.

Особое внимание эксперты уделяют анализу внешней среды. В работе они используют технологии PEST анализа, изучения рынка труда, конкурентов, привлекательности компании в качестве работодателя, рынка обучения и развития, лучших приемов обучения сотрудников.

На основании полученной информации специалисты разрабатывают стра-

тегию обучения и развития персонала. Они генерируют несколько планов и оценивают их эффективность, выбирают лучший вариант, детализуют стратегию по ключевым функциям корпоративной системы обучения.

Эксперты отмечают, что успешная стратегия выполняет 10 важных функций. Это эффективное управление системой корпоративного обучения, учебным планом, развитие персонала, управление бюджетом, тесное взаимодействие с поставщиками услуг обучения персонала. Грамотно построенная стратегия должна обеспечивать наиболее эффективные методы развития сотрудников, удобный контроль внедрения стратегии, грамотную логистику обучения, эффективный маркетинг системы обучения, а также полное и оперативное управление процессом обучения.

Стратегия управления персоналом должна быть последовательной и системной. Это значит, что недостаточно просто применить комплекс мер, оторванных от генеральных планов компании.

Стратегия управления персоналом организации в идеале осуществляется на базе целого комплекса взаимосвязанных направлений, таких как: определение потребности в человеческих ресурсах. Включает в себя анализ текущей численности, оценку прихода/ухода, а также прогноз на будущий период; анализ рынка труда. Проводится на регулярной основе для определения среднего ценового диапазона зарплат по интересующим позициям и наличия свободных необходимых ресурсов; поиск и отбор персонала. Осуществляется исходя из составленного плана потребности; проведение адаптации. Необходимо для более быстрого и эффективного погружения нового сотрудника; обучение и развитие. Сюда можно отнести планирование карьеры работников в отношении профессионального и административного роста; реализация мотивационных программ. Стратегия управления персоналом не может быть успешно реализована без совокупности всего вышеперечисленного. От того, насколько полноценно и качественно разработано каждое из направлений кадровой политики, зависит достижение основных целей. А вот успех организации в целом зависит от того,

насколько стратегия управления персоналом соответствует генеральной линии ее развития.

В настоящее время на рынке функционирует множество организаций, которые к главной задаче относят разработку и реализацию управленческого инструментария, адекватного ресурсным возможностям компании, её целям и задачам.

Концепция управления персоналом – это концентрированное выражение методологии менеджмента в той её существенной части, которая составляет содержание социально-экономической стороны управления организацией и имеет непосредственное отношение к человеку [7].

Проанализировав систему управления персонала, можно сделать вывод о компонентах системы управления персоналом, в состав которых входит:

1. Методологический блок управления, его предназначение заключается в организационном и методическом оснащении процесса управления персоналом. Основные компоненты данного блока: группа целей и задач, законов и принципов, методов и функций управления персоналом.

2. Процессная составляющая управления, относится к информационному, методическому и программному обеспечению системы управления персоналом организации. К данным составляющим относятся: коммуникации; схема процесса разработки и реализации решений общеорганизационного характера; система ведения и хранения информации; базы данных и знаний; программные средства.

3. Структурные компоненты управления, служат для реализации функций управления персоналом. Можно выделить следующие составляющие: схема организационных отношений, функциональные структуры и организационные структуры.

4. Комплекс технических средств управления, роль данного комплекса заключается в техническом обеспечении системы (средства вычислительной техники, вычислительные комплексы и сети, офисная мебель, средства связи).

5. Правовая база системы управления персоналом, обеспечивает нормативные и правовые функции управления. К данной базе относится: внутренняя документация предприятия; законы о труде, регулирующие взаимоотношения работодателей и сотрудников; нормативные документы; документы технического и экономического характера [5].

Нужно отметить, что самой уязвимой компонентой является подсистема кадрового менеджмента.

Формирование новой модели управления персоналом нуждается в заказе на новый тип организации, принимающее за основу своего развития персонал, управление которым осуществляется на трёх уровнях: оперативном, тактическом и стратегическом [15].

Оперативный уровень – это деятельность, обращённая на реализацию процедур отдельных кадровых процессов.

Тактический уровень - это управление системой кадрового менеджмента и её отдельных составляющих с учётом условий, задаваемых внешней средой и кадровой стратегией компании.

Стратегический уровень подразумевает фактор обеспечения долгосрочного развития предприятия и поддержания его конкурентоспособности, при помощи регулирования отношений между организацией и сотрудниками в рамках стратегии бизнеса. Разработка системы управления персоналом, основывается именно на стратегическом уровне, следует конкретным целям и задачам организации, а также осуществляется контроль её работы.

Система управления персоналом является базовой составляющей любого предприятия и нуждается в полноценном его развитии, которое предполагает прохождение определённых этапов, универсальных для любой системы управления организацией:

- анализ системы управления трудовыми ресурсами и эффективности организации, а также разработка альтернатив по её преобразованию;
- создание новой системы управления персоналом;

- внедрение элементов новой системы управления персоналом в работу предприятия.

В данном контексте направлениями анализа могут выступать отдельно взятые составляющие принятой на предприятии системы управления персоналом на выявление соответствия требованиям динамично развивающейся внешней среды, а также качество руководства человеческими ресурсами организации в целом, что и определяет потребность изменения данной компоненты процесса управления предприятием [4].

Единство системы управления трудовыми ресурсами в каждой организации обеспечивает служба управления персоналом, в связи с этим на заключительном этапе, при оптимизации системы управления, находится проект создания департамента по персоналу в организации, представляющий собой подразделение, направленное на решение технических задач и вопросов нормативно-методического, делопроизводственного и правового обеспечения.

Кроме того, данное подразделение несёт ответственность за образование благоприятного климата в коллективе, а также обеспечение высокой эффективности работы организации.

В условиях рыночных отношений требуется высокая конкурентоспособность предприятия. В связи с этим, возникает

необходимость усовершенствования организационных структур управления, а также реорганизация жёстких иерархических структур в адаптивные, гибкие подразделения, занимающихся определённым видом предпринимательской деятельности [6].

В подобных условиях работник выступает в качестве главного элемента механизма предприятия и полностью олицетворяется через свою должность, в результате этого выходит трансформация от управления кадрами к управлению человеческими ресурсами, характеризующаяся следующими изменениями в работе кадровых служб: переход от подбора и расстановки кадров к формиро-

вании стратегии бизнеса и организационных изменений, а также ориентация на развитие человеческих ресурсов в тесной связи с целями организации; профессионализация сферы управления персоналом и сокращение в ней позиции технических исполнителей, призванных осуществлять делопроизводственную работу; обеспечение комплексного решения задач качественного формирования и эффективного использования потенциала персонала на основе управления всеми компонентами человеческого фактора; наряду с выполнением устоявшихся функций принципиальным становится оказание помощи линейному руководству; участие в формировании и реализации политики социального партнёрства [19].

В связи с этим, нужно обязательно создавать в организации подразделения по управлению персоналом, в виде интегрирующей структуры, которая проведёт последовательную линию объединения наиболее действенных составляющих традиционного отечественного подхода к управлению человеческими ресурсами и западных моделей управления.

На смену сложившейся традиционной структуры кадровой политики приходит система управления, целью которой является развитие человеческого капитала.

Таким образом, современная служба управления персоналом представляет собой совокупность структурных подразделений управленческого аппарата предприятия, в состав которого входят лица, наделённые должностными обязанностями и полномочиями по управлению персоналом организации.

На развитие системы управления организации, оказывает влияние комплекс факторов, а также внутренние детерминанты воздействия, поэтому требуется сформулировать сплоченный список функций департамента руководства персоналом с учётом структурно-организационного аспекта [16].

За поставку стратегических задач перед организацией полностью несёт ответственность администрация предприятия. Кроме того, в обязанности администрации входит финансовое сопровождение системы управления персона-

лом, а также формирование ценностей корпорации и их передача рабочим предприятия. Руководитель службы управления персоналом работает совместно со специалистами данной сферы деятельности. Они занимаются разработкой, внедрением и поддержанием эффективного инструментария кадрового менеджмента. Руководитель несёт ответственность за информационное, методологическое и документационное обеспечение процесса управления персоналом [8].

Линейные менеджеры осуществляют контроль над работниками конкретного подразделения, а также передают в отдел службы персонала первичные документы сотрудников и иную информацию, необходимую для учёта и хранения.

Работа службы управления персоналом определяет положительную тенденцию к повышению их аналитических, консультационных, информационных, прогностических функций и организацию работы по развитию индивидуальных качеств сотрудников предприятия.

Продуктивность системы управления персоналом состоит из двух элементов: экономической эффективности и социальной эффективности.

Экономическая эффективность направлена на достижения целей организации, при помощи использования персонала.

Социальная эффективность характеризуется степенью ожидания потребностей и интересов работников предприятия, рассматривающих в комплексе.

Оптимизация системы управления персоналом происходит по мере создания эффективных мероприятий, затем проводится мониторинг и диагностика данных мероприятий, которая осуществляется в финансовом аспекте с точки зрения оценки окупаемости вложенных в модернизирование системы средств и прямых индикаторов эффективности деятельности [4].

Принципиальное значение имеет и производственная детерминанта анализа результативности, заключающаяся в оценке качественной и количественной укомплектованности кадрового состава предприятия, а также исследование

косвенных показателей функционирования департамента персонала.

Коммерческий аспект указанной проблемы предполагает сопоставление затрат на реализацию проектов оптимизации системы управления персоналом с доходами, вырученными в результате реализации проекта.

Успех компании в целом зависит от успеха каждого сотрудника. В условиях постоянного роста экономики все труднее находить готовых специалистов на рынке труда. Постоянно растущий спрос на рынке труда приводит к повышению затрат на оплату труда. И даже, если удается «купить» сотрудника с необходимой квалификацией, то далеко не каждый человек может «вписаться» в организацию, ведь у каждой компании есть свои требования к персоналу, уникальный способ ведения бизнеса.

Эффективным разрешением проблемы кадрового дефицита может стать целенаправленная работа по развитию персонала в соответствии с стратегией компании.

Таким образом, персонал предприятия является ключевым фактором развития, поэтому, когда предприятие проявляет заботу про своих работников, эти результаты обязательно отражается на его деятельности.

Управление персоналом это деятельность предприятия, направленная на эффективное использование людей для достижения целей, как предприятия, так и индивидуальных.

Управление персоналом – многогранный и исключительно сложный процесс, который имеет специфические особенности и закономерности.

Управление персоналом содержит в себе целый комплекс мероприятий, связанных с профессиональным продвижением работников формированием персонала, а также его планированием, анализом показателей работы, затрат на персонал, изучением рынка трудовых ресурсов, а также внутренних источников развития персонала, обеспечением социально-психологических условий взаимодействия подразделов, взаимоотношениями в коллективе, предотвращением конфликтов.

3. Совершенствование системы управления персоналом организации ООО "ДНС-Ритейл"

3.1. Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом

Опираясь на проведенную работу относительно изучения и анализа системы управления персоналом в ООО "ДНС-Ритейл" можно предложить следующие мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом, которые, по мнению автора данной работы, могли бы улучшить ситуацию, сложившуюся в управлении персонала на анализируемом предприятии (таблица 3.1):

Таблица 3.1. Перечень проектируемых мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в "ДНС-Ритейл"

Направление мероприятий	Характеристика
Улучшение системы мотивации персонала	Повышение удовлетворенности персонала методами мотивации: система премирования (внедрение «системы признания вклада сотрудника в результат работы компании»), и нематериальная мотивация (совершенствование организации труда).
Разработка направлений по повышению квалификации и обучения персонала	Повышение трудовой мотивации, способствующей развитию интеллектуального и профессионального потенциала на основе непрерывного образования и переподготовки.
Совершенствование	Разработка Положения о порядке отбора персо-

системы отбора и найма персонала	нала, построение общей схемы отбора персонала, составление формы бланка для проведения телефонного интервью.

Рассмотрим перечисленные мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом ООО "ДНС-Ритейл"более подробно.

1.Совершенствование системы мотивации персонала. Проведенный анализ системы мотивации сотрудников в компании показал недостатки материальной системы мотивации.

2. Премирование представляет собой переменную часть вознаграждения сотрудника, которая выплачивается (или не выплачивается) ему в зависимости от выполнения заранее согласованных задач.

3. Используется схема «вознаграждение по результатам деятельности», когда размер вознаграждения сотрудника зависит от достигнутых им результатов целью совершенствования системы премирования, предлагается внедрение «системы признания вклада сотрудника в результат работы компании».

Для реализации этой задачи представляется необходимым связать вознаграждение сотрудника не столько с его результатом, сколько с результатом работы компании, например, за год.

При разработке «системы признания вклада сотрудника в результат работы компании» необходимо заранее определить общий удельный вес выплат премий в общей сумме компенсации сотрудника.

Актуальным является анализ нематериальных способов мотивации сотрудников ООО "ДНС-Ритейл".

К нематериальным способам улучшения мотивации относится совершенствование организации труда: постановка целей, расширение трудовых функций, обогащение труда, производственная ротация, применение гибких графиков, улучшение условий труда.

Работники воспринимают денежную мотивацию как справедливое возна-

граждение: «отработал – получил». То есть с помощью этого инструмента просто невозможно показать отношение организации к конкретному работнику.

Для того чтобы заинтересовать сотрудника работать именно в данной компании, ему необходимо предложить нечто большее, нежели стандартный набор, повторяющийся практически в любой организации.

Внедрение гибкого социального пакета позволит привлечь персонал в организацию, удержать уже работающих сотрудников, стимулировать производственное поведения,контролировать издержки на рабочую силу.

Гибкий социальный пакет позволит повысить лояльность работников организации и позволяет им стремиться к расширению своих компетенций.

Одним из важнейших вопросов, также, является вопрос, посвященный обучению, переподготовке и повышению квалификации кадров.

Повышение трудовой мотивации персонала будет способствовать развитию интеллектуального и профессионального потенциала на основе непрерывного образования и переподготовки.

На основе выводов по анализу процесса отбора персонала определим цели его совершенствования с помощью построения «дерева целей» (рисунок 3.1).

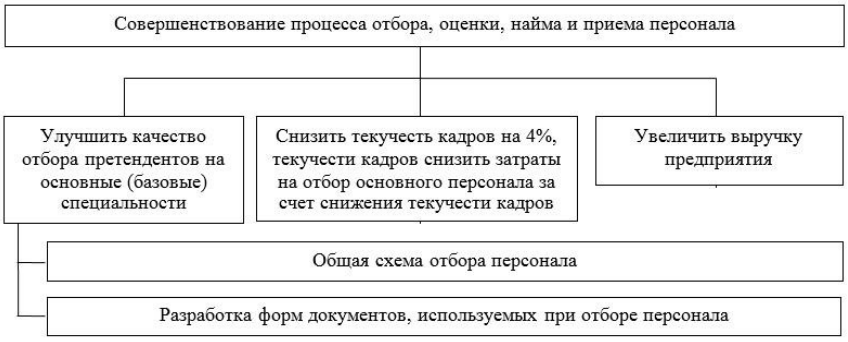

Рисунок 3.1 Дерево целей совершенствования отбора ООО "ДНС-Ритейл".

Основная цель разработки проекта: совершенствование системы отбора персонала ООО "ДНС-Ритейл", что позволит улучшить качество отбора, а тем самым качество состава базового персонала предприятия.

3.2. Расчет затрат на реализацию мероприятий

В таблице 3.2 представлен расчет затрат на внедрение мероприятий, связанных с улучшением системы мотивации персонала.

Таблица 3.2. Затраты на внедрение мероприятий, связанных с улучшением системы мотивации персонала ООО "ДНС-Ритейл", руб.

Название мероприятия	Сумма
Увеличение заработной платы сотрудника	552 000
Система штрафов для менеджеров по продажам	138 000
Стоимость расходных материалов	70 000
Система бонусов для менеджеров по продажам	600 000
Организация мероприятий по развитию системы неформального общения	36 000
Итого	1396 000

Внедрение новой системы оплаты труда включает увеличение заработной платы сотрудника на 4 тысячи рублей. Среднесписочная численность сотрудников составляет 138 человека на 2017 год. Таким образом увеличение затрат на новую систему оплаты труда составит: 138*4000 = 552000 рублей

Внедрение системы штрафов для менеджеров по продажам будет включать штрафы приблизительно 1000 рублей на одного человека в месяц, которые будут входить в уменьшение текущих расходов: 138*1000 = 138000 рублей

Внедрение системы бонусов для менеджеров по продажам будет включать премии 10 лучшим менеджерам каждый месяц в размере 5000 рублей. В год затраты на бонусы будут равны: 10*5000*12 = 600000 рублей

На организацию мероприятий по развитию системы неформального общения ежемесячно будет выделяться 3000 рублей. В год затраты на мероприятие будут равны: 3000*12 = 36000 рублей.

Общая стоимость затрат по мероприятиям, связанных с улучшением системы мотивации персонала ООО "ДНС-Ритейл"составляет 1396 000 рублей.

Необходимо отметить, что данные мероприятия носят не разовый харак-

тер, и при регулярном использовании, и оптимизации будут благоприятно влиять на совершенствование системы управления. Расходы за внедрение системы обучения будут включать в себя следующие мероприятия: Разработка Положения и всей документации по подготовке и проведению аттестации кадров, Разработка документов для реализации Программы обучения (анкеты, памятки, опросные листы, оценочные листы), Затраты на обучение персонала: - участие в групповых тренингах, - использование обучения под руководством опытных работников, - участие в тематических семинарах.

Внедрение проекта по усовершенствованию системы отбора кадров приведет к снижению потока претендентов на основные должности на собеседование со специалистом по отбору персонала, незначительного увеличения общего времени на собеседование при увеличении времени на одно собеседование на 15 минут. При этом, затраты на процесс привлечения персонала увеличатся, что не отразится на экономическом состоянии предприятия. В результате внедрения данного мероприятия увеличится общая стоимость по отбору персонала.

Необходимо отметить, что, несмотря на повышение стоимости отбора персонала, повысится уровень качеств отбора персонала, что благоприятно скажется на уменьшении уровня текучести кадров.

3.3. Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом

Далее, произведем расчет эффективности от всех мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом ООО "ДНС-Ритейл". За основу взяты показатели за 2016 год.

Ожидается, что мероприятия направленные на повышение системы мотивации персонала увеличат показатели деятельности ООО "ДНС-Ритейл" на 0,6 % (таблица 3.7), от повышения квалификации – на 0,8 % (таблица 3.8), от совершенствования системы отбора персонала - 0,3 % (таблица 3.9).

Таблица 3.7. Прогнозные финансовые показатели деятельности с учетом внедрения мероприятий, направленных на повышение системы мотивации персонала в тыс. руб.

Показатели	До внедрения мероприятий	После внедрения мероприятий	Изменение тыс. руб.
Выручка от реализации	563280	586096	22816
Себестоимость	395 043	382451	12592
Прибыль от реализации	18 049	21063	3014

Таким образом, при внедрении мероприятий, направленных на повышение системы мотивации персонала рост себестоимости, составит 0,4 %, рост прибыли от реализации - 15,6 % (3014 тыс. руб.).

По всем мероприятиям экономический эффект обещает быть положительным. Эффективность деятельности анализируемой организации при рассмотренных изменениях во многом зависит от правильности внедрения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом.

Отметим, что при разработке мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом ООО "ДНС-Ритейл" помимо экономической целе-

сообразности необходимо оценить социально-экономическую эффективность мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом ООО "ДНС-Ритейл".

Мероприятия по совершенствованию системы управления можно оценить с точки зрения социальной и экономической эффективности. Внедрение системы признания вклада отдельного сотрудника в результат деятельности организации с точки зрения социальной эффективности будет способствовать: повышению мотивации, повышению ответственности сотрудников, стремлению работников к будущему карьерному и личностному росту, с точки зрения экономической эффективности: низкому уровню текучести кадров, увеличению товарооборота, увеличение прибыли и производительности труда в организации.

Мероприятия по построению более гибкой системы нематериальной мотивации сотрудников социально эффективными будут выражаться в виде снижения текучести кадров и увеличения производительности в организации, а с точки зрения экономической эффективности будут играть наибольшую роль в привлечении персонала в компанию, удержанию сотрудников, стимулированию поведения сотрудников в организации.

Социальная эффективность проекта проявляется в возможности достижения позитивных, а также во избежание отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

Ответственным лицом за разработку и внедрение каждого из мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом должен быть руководитель кадровой службы.

Таким образом, для повышения эффективности системы управления персоналом ООО "ДНС-Ритейл", были спроектированы и рассмотрены следующие мероприятия:

улучшение системы мотивации персонала,

разработка мер по повышению квалификации и обучения персонала;

совершенствование системы отбора и найма персонала.

Самым эффективным мероприятием по совершенствованию системы управления персоналом ООО "ДНС-Ритейл" может служить улучшение системы мотивации персонала.

Для более эффективного действия по совершенствованию системы персонала ООО "ДНС-Ритейл" следует применять одновременно все три варианта мероприятий.

Разработанные мероприятия повысят социальную и экономическую эффективность существующей системы управления персоналом ООО "ДНС-Ритейл", а именно:

улучшится социально-психологический климат в коллективе;

снизится текучесть кадров;

повысится работоспособность персонала;

увеличится прибыль компании.

Заключение

Рассмотрение теоретических вопросов касательно системы управления персоналом предприятия и их реализации в практике деятельности ООО "ДНС-Ритейл" позволили сделать следующие выводы и предложения.

Проанализировав различные подходы относительно управления персоналом, можно сделать вывод, что управление персоналом чаще всего рассматривают относительно всей организации независимо оттого к какой отрасли она относится и каково состояние на рынке.

Управление персоналом это деятельность предприятия, которая направлена на эффективное использование человеческого ресурса (персонала) для достижения целей, как предприятия, так и индивидуальных.

Под управлением персоналом необходимо понимать деятельность, направленную на повышение эффективности работы предприятия за счет повышения эффективности работы по его работникам. Эта работа состоит из следующих разделов:

- формирование системы управления персоналом;
- планирование кадровой работы;
- проведение маркетинга персонала;
- определение кадрового потенциала и нужды организации в персонале.

Среди задач, которые стоят перед службой управления персоналом, является найм, оценка и отбор персонала.

Основной задачей службы персонала является удовлетворение спроса предприятия на работников в качественном и количественном отношении.

Основные принципы построения современной системы управления персоналом являются:

- эффективность отбора и размещения кадров;

- справедливость оплаты труда и мотивации;

- профессиональный пост персонала в соответствии с результатами труда, квалификации, способностей, личных интересов, потребностей предприятия;

- быстрое и эффективное решение личных проблем и т.п.

Объектом исследования в работе послужило ООО "ДНС-Ритейл".

Проведенное исследование позволило выявить недостатки в системе управления персоналом, которые заключаются в следующем:

- отсутствует количественная оценка показателей результативности работы сотрудников;

- одинаковые формы и системы оплаты труда для всех групп персонала;

- неэффективная система премирования персонала;

- отсутствие системы развития трудовых отношений и поддержания благоприятного социально-психологического климата.

Для повышения эффективности системы управления персоналом в исследуемой организации были рассмотрены следующие мероприятия: улучшение системы мотивации персонала; разработка направлений по повышению квалификации и обучения персонала; совершенствование системы отбора и найма персонала.

Самым эффективным мероприятием является улучшение системы мотивации персонала.

Список использованной литературы

Аверин А.Н. Управление персоналом: учеб. пособие. – М.: Изд-во РАГС, 2010. – 206 с.

Аверин А.Н., Никонова О.В. Управление персоналом (человеческими ресурсами): учебно-методический комплекс. – М.: Изд-во РАГС, 2010. – 54 с.

Базаров Т.Ю., Еремина Б.А. Управление персоналом. Учебное пособие. - Издательство: Академия, 2013. - С. 45

Буянов В.И., Дружинин Е.С. Профессиональные стандарты управления персоналом: отечественный и зарубежный опыт: учеб. пособие для вузов. – М.: Изд-во РАГС, 2011. – 60 с.

Вязигин А.В. Оценка персонала высшего и среднего звена: учебник. – М.: Вершина, 2009. – 577 с.

Веснин В.Р. Стратегическое управление. – М.: ТК Велби, Изд-во «Проспект», 2009. – 300 с.

Виханский О.С. Менеджмент: учебник. 3-е изд-е. – М.: Гардарики, 2009. – 200 с.

Гуияр Ф. Ж., Келли Дж. Н. Преобразование организации: Пер. с англ. М.: Дело, 2010. – 180 с.

Гаврилова О.Г. Обзор систем, методов и методик оценки персонала // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. –2010. – №6. – С. 51-58.

Горновенко Ю.Л. Аттестационный отчет и развитие персонала // Справочник по управлению персоналом. – 2009. – №8. – С.58-71.

Граждан В.Д. Теория управления. – М.: Гардарики, 2010.– 416 с.

Данькова Е.В. Управление деловой карьерой: учеб. пособие в схемах и комментариях. – М.: Изд-во РАГС, 2010. – 122 с.

Дятлов В.А. Управление персоналом. - М.: Издательство ПРИОР, 2014. – 190 с.

Приложение №1

Оценка системы управления персоналом в ООО «ДНС-ЦФО»

Подсистема управления персоналом	Содержание функции	Существующий уровень выполнения
Анализ и планирование персонала	Анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, планирования и прогнозирования потребности в персонале	Не выполняется
Подбор и найм персонала	Проведение собеседований, анкетирования и тестирования. Оформление приема персонала.	Осуществляется ограничено.
Проведение аттестации сотрудников	Оценка кандидата на определенную вакансию. Проведение ротации и аттестации сотрудников.	Осуществяется оценка претендента на должность, аттестация сотрудников не производится.
Развитие персонала	Переподготовка и повышение квалификации кадров организации, работа с кадровым резервом, планирование и контроль деловой карьеры,	Выполняется, но не в полной мере. Обучение сотрудников осуществляется не систематически

	адаптации сотрудников на рабочем месте как профессиональная, так и психологическая	
Мотивация персонала	Нормирование и тарификация трудового процесса, разработка и планирование системы оплаты труда,применение методов морального поощрения и управление трудовой мотивацией	Ограниченное выполнение. Система трудовых нормативов и мотивации сотрудников давно не пересматривалась
Учет сотрудников	Учет приема, перемещения, вознаграждений сотрудников и взысканий из них, освобождение персонала, организация эффективного использования персонала, управления занятостью персонала, кадровое делопроизводство.	Выполняется в полной мере
Организация трудовых отношений На предприятии	Анализ и регулирование групповых трудовых взаимоотношений, отношений руководства, управления конфликтами и стрессами, социально-психологическая диагностика.	Не выполняется

Создание условий труда	Выполнение требований эргономики труда и технической этики	Выполняется в полном объеме
Социальное развитие	Развитие корпоративной культуры, обеспечение благоприятного социально-психологического климата в коллективе	Не выполняется
Кадровая безопасность	Разрешение правовых вопросов по трудовым соглашениям, согласование кадровых документов, обеспечение необходимой юридической информацией сотрудников организации	Выполняется в полном объеме

Приложение №2.

Методика диагностики психологического климата В. Шпалинского и Э. Шелеста

Признаки здорового психологического климата	Признаки нездорового психологического климата
1. Я редко вижу в начале рабочего дня хмурые и постные лица своих коллег.	Большинство членов коллектива приходят на работу с будничным настроением, не ощущая подъема и приподнятости.
2. Большинство из нас радуются, когда появляется возможность пообщаться друг с другом.	Члены нашего коллектива проявляют безразличие к эмоциональному общению.
3. Доброжелательность и доверительные интонации преобладают в нашем деловом общении.	Нервозность, явная или скрытая раздражительность окрашивают наши деловые отношения.
4. Успехи каждого из нас искренне радуют всех остальных и почти ни у кого не вызывают зависти.	Успех почти любого из нас может вызвать болезненную реакцию окружающих.
5. В нашем коллективе новичок скорее всего встретит доброжелательность и радушие.	В нашем коллективе новичок еще долго будет чувствовать себя чужаком.
6. В случае неприятностей мы не спешим обвинять друг друга, а пытаемся спокойно разобраться в их причинах.	В случае неприятностей у нас будут пытаться свалить вину друг на друга или найдут виноватого.
7. Когда рядом с нами наш руководитель, мы чувствуем себя естественно и раскованно.	В присутствии руководителя многие из нас чувствуют себя скованно и напряженно.
8. У нас обычно принято делиться своими семейными радостями и заботами.	Многие из нас предпочитают «свое» носить в «себе».
9. Неожиданный вызов к	Неожиданный вызов к

руководителю у большинства из нас не вызовет отрицательных эмоций.	руководителю у многих из нас сопровождается отрицательными эмоциями.
10. Нарушитель трудовой дисциплины будет у нас держать ответ не только перед руководителем, но и всем коллективом.	Нарушитель трудовой дисциплины у нас будет держать ответ лишь перед руководителем.
11. Большинство критических замечаний мы высказываем друг другу тактично, исходя из лучших побуждений.	У нас критические замечания чаще всего носят характер явных или скрытых выпадов.
12. Появление руководителя у нас вызывает приятное оживление.	Появление руководителя у большинства из нас особых восторгов не вызывает.
13. В нашем коллективе гласность – это норма жизни.	До настоящей гласности в нашем коллективе еще далеко.

Результаты теста.

Итоговые показатели психологического климата по данной шкале находятся в диапазоне от 65 до 13 баллов. Высокой благоприятности психологического климата соответствуют показатели в диапазоне 42-65 баллов; средней благоприятности – 31-41 балл; незначительной благоприятности

– 20-30 баллов. показатели менее 20 баллов свидетельствуют о неблагоприятном психологическом климате.