МИНОБРНАУКИ РОССИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ»
(ФГБОУ ВО «НГУЭУ», НГУЭУ)

Факультет корпоративной экономики и предпринимательства
Кафедра корпоративного управления и финансов

К ЗАЩИТЕ
И.о. заведующего кафедрой
_____ (С.В. Петухова)
«__»_____ 2020 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Вид выпускной квалификационной работы: бакалаврская работа
Направление подготовки:
38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль):
Менеджмент организации

Совершенствование процессов управления персоналом организации

Исполнитель
Студентка
гр. МО51 _____ (Н.С. Гнып)
(подпись, дата)

Научный руководитель
канд. экон. наук
доцент _____ (Н.П. Литвинова)
(подпись, дата)

Нормоконтроль пройден _____ (Н.П. Литвинова)
(подпись, дата)

Новосибирск 2020

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ»
(ФГБОУ ВО «НГУЭУ», НГУЭУ)

Факультет корпоративной экономики и предпринимательства
Кафедра корпоративного управления и финансов

ЗАДАНИЕ НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ

Вид выпускной квалификационной работы: бакалаврская работа
Направление подготовки:
38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль):
Менеджмент организации

Тема выпускной квалификационной работы:
Совершенствование процессов управления персоналом организации

Студентка гр. МО51 Гнып Наталья Сергеевна

Цель: оценка эффективности системы персоналом на предприятии и её создание рекомендаций по её усовершенствованию

Задачи работы
- изучить теоретические аспекты системы управления персоналом;
- провести анализ системы управления персоналом на примере конкретного предприятия;
- разработать мероприятия по повышению эффективности системы управления персоналом на примере конкретного предприятия.

План работы и сроки ее выполнения

План работы	Срок выполнения
Работа с литературными источниками	20 апреля 2020г
Введение	25 апреля 2020г.
Глава 1	5 мая 2020г.
Глава 2	15 мая 2020г.
Глава 3	25 мая 2020г.
Заключение	1 июня 2020г.
Чистовой вариант работы	10 июня 2020г.

Научный руководитель

_____	Н.П Литвинова	_____
(подпись)	(И.О. Фамилия)	(дата)

Задание получено студенткой

_____	Н.С. Гнып	_____
(подпись)	(И.О. Фамилия)	(дата)

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ»
(ФГБОУ ВО «НГУЭУ», НГУЭУ)

ЗАЯВЛЕНИЕ
О САМОСТОЯТЕЛЬНОМ ХАРАКТЕРЕ ВЫПОЛНЕННОЙ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Я, Гнып Наталья Сергеевна, студентка группы МО51, направления подготовки 38.03.02 Менеджмент заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему:

«Совершенствование процессов управления персоналом организации»

не содержится элементов плагиата.

Все заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищенных ранее письменных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

(подпись)	(дата)

Результаты проверки в системе «Антиплагиат»

Доля авторского текста (оригинальности) в результате автоматизированной проверки составила

Научный руководитель

(подпись)	Н.П. Литвинова (И.О. Фамилия)	(дата)

СОДЕРЖАНИЕ

Введение 5

1 Теоретические аспекты управления персоналом 7

1.1 Кадровое планирование и отбор персонала 7

1.2 Адаптация нового сотрудника и управление его карьерой 10

1.3 Оценка труда и высвобождение персонала 13

2 Анализ хозяйственной и управленческой деятельности в ООО «Камелот-А» 18

2.1 Организационно - экономическая характеристика ООО «Камелот-А» 18

2.2 Анализ внешнего и внутреннего окружения ООО «Камелот-А» 21

2.3 Анализ процессов управления персоналом в ООО «Камелот-А» 25

3. Совершенствование процессов управления персоналом в ООО «Камелот-А» 35

3.1 Общие подходы к совершенствованию процессов управления персоналом в ООО «Камелот-А» 35

3.2 Рекомендации по совершенствованию управлением персонала в ООО «Камелот-А» 41

Заключение 47

Список использованных источников 51

Приложения 56

ВВЕДЕНИЕ

Современные условия деятельности промышленных предприятий нуждаются в создании эффективной системы управления персоналом.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы объясняется условиями огромной конкуренции на рынке. Конкурентоспособность зависит и обеспечивается персоналом фирмы и системой управления персоналом.

Управление персоналом значимая сфера жизни организации, способная повысить ее эффективность.

Управление персоналом - установление организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений субъекта и объекта управления. В основе этих отношений лежат принципы и способы влияния на мотивацию, и деятельность работников, в целях максимального использования их.

Хорошую работу предприятия обеспечивают сотрудники. Поэтому управление организацией выделяет из числа функциональных сфер управленческой деятельности, которая связана с управлением профессиональной составляющей производства - персоналом предприятия.

Объектом исследования являются управленческие отношения.

Предметом исследования является управление персоналом в ООО «Камелот-А».

Цель исследования - изучение процессов управления персоналом и подготовка рекомендаций по их совершенствованию в ООО «Камелот-А».

Для достижения цели необходимо решить проблемы:

1. Изучить теоретические основы управления персоналом;
2. Проанализировать состояние процессов управления персоналом в ООО «Камелот-А»;
3. Представить рекомендации по совершенствованию процессов управления персоналом в ООО «Камелот-А».

Основные методы исследования, использованные в данной работе:

1. Абстрактно-логический;
2. Экономико-стратегический;
3. Расчетно-конструктивный;
4. Монографический;
5. Социологический.

В данной работе используются труды таких авторов как В.Р. Веснина, А.Р. Алавердова, Т.В. Бедяевой, Т.В. Зайцевой, Л.В. Ивановской, А.Я. Кабанова, Е.В. Каштановой, Е.В. Куприянчук, Л.И. Лукичевой, Т.В. Лукьяновой, Е.И. Макриновой.

Работа состоит из введения, трех глав и заключения. В первой главе рассматриваются теоретические аспекты управления персоналом. Во второй главе проводится анализ хозяйственной и управленческой деятельности в ООО «Камелот-А». В третьей главе приводятся рекомендации по совершенствованию процессов управления персоналом в ООО «Камелот-А».

Работа написана на 55 страницах, имеет 13 таблиц, 2 рисунка и 3 приложения.

1 Теоретические аспекты процессов управления персоналом

1.1 Кадровое планирование и отбор персонала

Управление персоналом – сочетание экономических, организационных и социально-психологических методов, помогающих повысить эффективность трудовой деятельности организации.

Эффективность управления персоналом зависит от выбора вариантов построения самой системы управления персоналом.

Стратегическое планирование включает в себя долговременный план организации, текущий и своевременный план, бизнес-план. Долгосрочный план способствует решению различных проблем фирмы в течение ближайших нескольких лет.

Первая ступень кадрового планирования - составление плана в поиске персонала.

Задача кадрового планирования - предоставление рабочих мест, определение сколько работников, когда и где будут необходимы.

Задача подбора персонала это удовлетворённость в рабочих местах за счет различных источников.

Планирование персонала состоит в качественном, количественном, пространственном и временном определении нужности в персонале, который необходим для достижения целей, задач и миссии организации.

Основные виды кадрового планирования:

- планирование в необходимости;
- планирование применения;
- планирование обучения;
- планирование высвобождения. [10]

Потребность в персонале – одна из главных тенденций в управлении персоналом, которая помогает установить на уже запланированное время качественный и количественный состав персонала. [12]

Потребность к персоналу состоит из:

-профессионального и квалифицированного разделения работ;

-требований к должностям и рабочим местам, прописанных в должностных инструкциях;

-штатного расписания организации;

-документации, регламентирующей различные организационно-управленческие процессы;

Необходимость квалифицированных кадров находится суммированием количественной потребности по отдельным качественным критериям. [17]

Методы расчета количественной потребности в персонале:

- Метод, который основывается на данных о времени трудового процесса.

- Метод расчета по необходимым рабочим местам и нормам количества сотрудников.

Рассматриваемый по всем методам определения численности коэффициент перерасчета позволяет учесть отсутствие персонала на рабочих местах по уважительным причинам: декретный отпуск, больничный, отпуск за свой счет и т.д. [15]

Методы для определения численности персонала:

- стохастические методы

- методы экспертных оценок.

Стохастические методы анализируют связь между потребностью в кадрах и другими изменяемыми величинами. В расчет принимаются данные за предыдущий период времени.

Опыт специалистов и руководителей организации это основа методов экспертных оценок. Эти методы разделяются на простую и расширенную оценку.

Простая, это оценка потребности в персонале, которую рассматривает руководитель. [17]

Расширенная оценка производится комиссией, в составе которой квалифицированные и опытные сотрудники компании.

Основные направления расчета необходимости в кадрах:

- потребность на предполагаемый объем производства или услуг нужно так же учитывать уже работающий персонал;

- выбытие персонала;

Плановое выбытие персонала:

- сокращение численности сотрудников связанной с уменьшением производства;

- уход сотрудников в отпуск по уходу за детьми.

Плановое выбытие позволяет заранее принимать меры по приему и перестановке кадров. [20]

Выбытие персонала по незапланированным причинам сложнее для планирования. К таким причинам относится увольнение по собственному желанию.

Причины выбытия персонала:

- несоответствие работников занимаемым должностям;

- технический прогресс;

- недостаточная мотивация;

- грубость со стороны начальства. [23]

Классификация увольнений это основа в работе с сотрудниками, решившими уволиться. Главным критерием является то, по какому желанию работник увольняется:

- по просьбе руководителя;

- по собственному желанию;

- пенсионный возраст сотрудника.

Высвобождение производят с помощью процедур, которые влияют на экономическую, социальную результативность деятельности предприятия. Высвобождение ведет за собой различные конфликтные ситуаций из-за нанесения ущерба сотрудникам и компании. С целью уменьшения конфликтов нельзя допускать появление слухов в процессе проведения высвобождения.

Для подбора кадров создается резерв кандидатов на все должности и специальности, из которого выбирается подходящий работник. [26]

Для подбора персонала используют разные источники - объявления на сайтах, в газетах, журналах. Проводится собеседование с кандидатом, используется письменные анкеты. (Приложение А). Отбирается наиболее интересный сотрудник.

Некоторые предприятия надеются только на собеседование. Но собеседование не может предоставить необходимую информацию, даже если работодатель хорошо владеет навыками проведения собеседований по подбору персонала. [31]

Если существует потребность в вакансии, то работник кадровой службы заполняет заявку на сотрудника по уже существующей форме.

Если на собеседовании человек подходит по всем пунктам анкеты, с ним утверждаются условия приема на работу и собирается пакет документов для внесения сотрудника в штат организации.

1.2 Адаптация нового сотрудника и управление его карьерой

Необходимая часть кадрового менеджмента это адаптация персонала.

Адаптация сотрудника – это приспособление к новой работе, новому рабочему месту, установление контактов с коллективом.

Успешность адаптации - задача не только сотрудника, но и его руководства. Даже опытный работник попадает в новую среду, а значит в ситуацию, в которой необходимо приспособиться, адаптироваться, измениться. [27]

Адаптация должна проходить организовано и это задача работодателя.

Компании, не заботящиеся об успешной адаптации новичка, обрекают себя на постоянную текучку кадров. [26]

В период адаптации сотрудник решает для себя работать в данной организации или нет.

Неуспешное прохождение адаптации на рабочем месте главная из причин, по которым сотрудник покидает рабочее место вскоре после трудоустройства.

Ошибка при подборе персонала - поиск идеального кандидата. Такого работника можно только «вырастить» в своей организации. Новичок сразу идеально подходить не может. Чтобы стать идеальным, нужно освоиться и проработать в организации какое-то время. [32]

Частая ошибка - не назначение испытательного срока сотруднику. Испытательный срок необходим, чтобы убедиться, что кандидат подходит на должность.

Адаптация новичков выделяется работодателями как важная цель. Эффективность работы компании зависит от успешности адаптации сотрудников.

Ознакомление с вакансией. Организация описывает в вакансии требования к кандидату, а кандидат, знакомясь с ней, отвечает на предложение. [28]

Собеседование. Соискатель получает всю информацию о вакансии. Складывается первое впечатление. Менеджеру по подбору персонала должен дать понять кандидату, что нужно показать себя с лучшей стороны, ведь в организации есть перспективы роста и развития.

Первичная адаптация.

Установочная беседа. С сотрудником, принимаемым на работу, проводится беседа. В беседе дается максимальное количество информации:

- история становления и развития компании,
- цели и курс компании,
- внутренние правила и нормы,
- общие требования к персоналу,
- система оценки деятельности персонала,
- система оплаты труда и прочее.

Беседа с сотрудниками компании. Коллективу сообщают о приходе нового сотрудника, что бы создать благоприятную атмосферу и позитивное отношение к новенькому.

Беседа с руководителем. Руководитель рассказывает трудовые цели и задачи, обязанности и другие составляющие работы нового сотрудника.

Экскурсия по компании. Новичка проводят по всей территории организации. Работник должен увидеть свое рабочее место. [35]

Знакомство с коллективом. Нового сотрудника знакомят с коллективом и всем персоналом организации.

Оформление документов. С новичком оформляется трудовой договор и все необходимые при приеме на работу документы. Сотруднику дают ознакомиться с должностной инструкцией и прочей важной документацией компании. [14]

Самый длительный этап адаптации - это действенная адаптация.

Наставник должен вызвать позитивное отношение к работе, трудовой энтузиазм у новичка, помочь ему освоить трудовую деятельность на практике.

Непосредственная деятельность. Сотрудник осваивается на рабочем месте, приступает к стабильной самостоятельной работе. К этому времени может заканчиваться испытательный срок, но адаптация может быть еще не завершена.

Когда сотрудник изменяет свое поведение и сопоставляет его с требованиями компании, когда эти требования и его личные цели становятся совместимыми, то можно сказать, что сотрудник успешно адаптировался.

Итак, адаптация сотрудника - процесс обоюдный: сотрудник показывает, что хочет и старается работать, а организация ему всячески в этом помогает. (обучает и поддерживает).

Если работник уволился по собственному желанию до завершения испытательного срока, то уделено недостаточное внимание к адаптации со стороны руководства. [22]

1.3 Оценка труда и высвобождение персонала

Оценка персонала изучает подготовленность работника к выполнению вида деятельности, которой он занимается, а также позволяет найти уровень его возможностей с целью оценки перспектив роста (ротации), а также планировании кадровых мероприятий, нужных для достижения целей кадровой политики в организации. [39]

Оценка труда помогает решить следующие кадровые задачи:

- определить некомпетентных сотрудников в организации;
- максимально уменьшить затраты на обучение;
- постоянно поддерживать у сотрудников чувства справедливости;
- организовать мнение о качестве проделанными их работами;
- создавать интересное и познавательное обучение для персонала.

Главные критерии в оценке труда:

- Оценка результата (вознаграждением в виде премии по результатам продаж).

- Оценка поведения (нарушении дисциплины либо наоборот выполнения внутреннего распорядка в организации).

- Рейтинги успешности (информационные доски на стенах по успешности выполнения плановых показателей).

- Методы, дающие возможность установить различия между сотрудниками (по одному или ряду показателей).

Существуют общие принципы оценки персонала. Они помогают решить проблему выбора значительных либо не очень значительных качеств, приемлемости и неприемлемости, основные методы, методические материалы, обрабатывают поступающую информацию должным образом. [17]

Оценка результатов труда различных работников отличается своими задачами, значением, сложностью выявления результатов.

Для категории простых рабочих, которые работают сдельно, оценка результатов проста, так как результаты выражаются в итоговом количестве произведенной продукции и качестве выпущенной продукции.

Оценка результатов труда руководящего звена намного сложнее, так как она определяет напрямую влияние на трудовую деятельность управленческого звена организации. Результат труда работника управления обуславливается уровнем свершения поставленной цели управления при минимальных затратах. Одно из главных практических значений является рациональной определение количественных или качественных показателей, которые отразят конечные цели организации. [20]

Высвобождение персонала — это деятельность, которая предполагает соблюдение правовых норм работодателя при увольнении сотрудников.

Понятия «высвобождение» и «увольнение» отличаются. Увольнение – прекращение трудовых отношений между работодателем и сотрудником по окончанию трудового договора. Планирование высвобождения персонала производит большое значение на предприятии. Перемещения сотрудников внутри организации помогают управлять процессом внутри организации при сокращении персонала.

Высвобождение сотрудников становится важной функцией для организаций, механизм которой хорошо отработан. Работы, связанные помощью персоналу при высвобождении, быстро развиваются на отечественном рынке услуг и предоставляются кадровыми агентствами. [24]

Работа по высвобождению сотрудников основывается на простой классификации видов увольнений. Виды увольнения:

- увольнение по просьбе работодателя;
- увольнение по инициативе работника;
- выход на пенсию.

Увольнение по инициативе работника это самый не проблематичный вид увольнения. Сотрудник рассматривает уход позитивно. Сотрудник не нуждается в поддержке со стороны руководства. [27]

Заключительное собеседование с увольняемым сотрудником. В процессе этого собеседования работник может назвать причины увольнения. Причины могут быть разные, психологический климат, отношения руководства, перспективы роста, объективность оплаты труда (приложение В).

Так же обсуждаются более важные вопросы. Сотруднику рассказывают о его правах и обязанностях при увольнении. Цель разговора - возможность повлиять на заключительное решение сотрудника.

Увольнение по просьбе руководства — информирует в основном о сокращении персонала или закрытии организации. Такое увольнение очень тяжело воспринимается. Поэтому, как проходит процедура увольнения, зависит, какое влияние составит на работника это событие. [15]

Система процедур по работе с увольняющимися сотрудниками может строиться как на индивидуальной, так и на групповой основе.

Предприятие руководствуется такими целями как: оптимизация расходов, поиск ошибок в подготовке сотрудника организации.

Необходимо совершать действия для решения поставленных целевых задач. С высвобождением персонала непрерывно связаны конкретные затраты, такие как:

- затраты, определяемые законодательными или установленными отдельным договором нормами;

- расходы, понесенные в связи с улаживанием правовых разногласий между сторонами;

- потери производительности труда, это период когда у сотрудника уже пошел процесс увольнения из организации или в период когда проходит стажировку новый сотрудник;

- затраты, которые связаны с перемещением кадров в организации или сменой рабочего процесса.

С помощью процедур по высвобождению персонала руководство пытается снизить период времени, в течение которого образуются указанные затраты, или свести затраты к минимальной точке. [31]

Процесс увольнения влияет не только на высвобождаемых сотрудников, но и на сотрудников, продолжающих работать в организации. Сотрудники наблюдают за процессом высвобождения. Это может повлиять на последующую работу. В процессе высвобождения персонала руководство старается по максимуму свести интересы кадровой политики с интересами самих работников. [34]

Сотрудники, которые высвобождаются имеют возможность частично решить свои психологические и материальные проблемы.

К ним относятся:

- бесплатная консультация юриста по поводу возникших проблем;

- процесс наведения справок о сотруднике для новых работодателей;

-психологические консультации, которые тесно связаны с высвобождением работника;

-формирование новой цели в своем профессиональном росте, выделения профессиональных зон роста сотрудника.

Мероприятия по высвобождению состоят из: подготовки сотрудника; передачи работнику сообщения об увольнении; консультировании; предложении различной помощи.

На этапе подготовки решают: необходимо ли увольнение сотрудника и нужно ли использовать данную программу процедур по увольнению. Решение этого вопроса непосредственно зависит от причины, по которой совершается увольнение сотрудника. [38]

В соответствии с трудовым законодательством РФ увольнение по инициативе руководства может быть по таким причинами, как

- несоответствие сотрудника занимаемой должности или невыполнение обязанностей;

- грубое нарушение трудовых обязанностей (прогул, постоянные опоздания, несоблюдение корпоративных стандартов)

- состояние алкогольного опьянения на рабочем месте;

- хищения имущества по месту работы;

- разглашение коммерческой тайны организации;

-присвоение денежных средств организации в личное использование.

Одна из причин высвобождения - окончание срока трудового договора с предприятием. Если инициатива по прекращению действия трудового договора исходит от работодателя, то это относится к увольнению по инициативе руководства организации. [36]

Рассмотрим популярный вид увольнения - выход на пенсию. Этот вид увольнения отличается от предыдущих типов увольнения. Выход на пенсию является спланированным уходом с работы. Внимание к выходу на пенсию исходит от государства и от организации, где сотрудник трудился. Организация проводит мероприятия для людей пенсионного возраста:

1. Курсы подготовки к выходу на пенсию

Курсы на тему правовых норм и различных положений. Проведение лекций и семинаров. Обсуждение досуга на пенсии.

2. «Скользящее пенсионирование»

«Скользящее пенсионирование» - это мероприятия по переходу от трудовой деятельности к уходу на пенсию с использованием точных временных рамок (примерно 3-4 года). [23]

При «скользящем пенсионировании» предполагается переход к неполной занятости, а также определенные изменения в оплате труда.

Из всего выше рассмотренного следует сделать вывод, что оценка труда и высвобождение персонала играет важную роль в сфере менеджмента организации. Прежде всего, правильное высвобождение персонала оставляет свой отпечаток на репутации организации. Нужно четко и стратегически оценивать, как проводится оценка труда и высвобождение сотрудников в организации.[10]

2 Анализ хозяйственной и управленческой деятельности в ООО «Камелот-А»

2.1 Организационно - экономическая характеристика ООО «Камелот-А»

Общество с ограниченной ответственностью «Камелот-А» является юридическим лицом с момента его Государственной регистрации в соответствии с законодательством Российской Федерации с 27 июля 2007 года. Юридический адрес: 634057, Томская область, г. Томск, проспект мира,20. ООО «Камелот-А» имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, быть истцом и ответчиком в суде.

ООО «Камелот-А» руководствуется законодательными и нормативными актами Российской Федерации, регламентирующими порядок создания, деятельности, реорганизации и ликвидации предприятий данной организационно-правовой формы, в частности, Гражданским кодексом РФ, Федеральным законом от 8 февраля 1998г. №14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» (в редакции от 6 апреля 2013г.).

Уплата обязательных платежей и расчеты с бюджетами осуществляется Обществом в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

Имущество предприятия:

-основные средства

-оборотные средства (запасы, товары на складах, дебиторская задолженность и денежные средства на счетах в банке).

В процессе своей деятельности ООО «Камелот-А» может приобретать необходимые основные средства, арендовать и сдавать в аренду основные фонды и имущество. Имеет право пользоваться кредитными продуктами банков и использовать различные источники средств в установленном порядке и разрешенные действующим законодательством РФ.

Общество осуществляет коммерческую деятельность для получения прибыли. Вид деятельности:

- торговая;
- посредническая;
- закупочная;
- сбытовая деятельность.

Не которые виды деятельности организации осуществляются только на основании специального разрешения (лицензии) в случаях и порядке, предусмотренном законодательством. Согласно уставу организации, компания имеет право заниматься любым видом коммерческой деятельности, не противоречащим законом РФ.

Организационная структура в ООО «Камелот-А» имеет штатное расписание, обеспечивающее согласованность подразделений по выполнению целей и задач. Структура управления представлена на рисунке 2.1.

Это форма управления, в которой комбинируется линейное и функциональное управление, что позволяет сочетать централизацию и децентрализацию в управлении. Функциональные управляющие несут ответственность за сбыт и финансы. Они подчиняются высшему руководству - генеральному директору.



Рисунок 2.1. - Организационная структура ООО «Камелот-А»

В соответствии с Законом РФ «О бухгалтерском учете» - проведение бухгалтерского учета, соблюдение законодательства при выполнении хозяйственных операций это ответственность генерального директора ООО «Камелот-А».

Бухгалтерия выполняет расчеты по заработной плате, контролирует использование фонда оплаты труда, ведет учет расчетов по отчислениям во внебюджетные фонды и т.д.

Анализ имущественного положения важная составляющая анализа финансового состояния коммерческой организации (предприятия).

Бухгалтерский баланс это источник информации, содержащий данные об активах, обязательствах и собственном капитале коммерческой организации.

Информация по финансовой бухгалтерской отчетности для проведения финансового состояния ООО «Камелот-А» (Приложение С):

- бухгалтерский баланс;

- отчет о финансовых результатах.

Имущество организации, отраженное в активе баланса делится на активы:

- внеоборотные (долгосрочного пользования) активы (I раздел актива баланса)

- оборотные (краткосрочного пользования) активы (II раздел актива баланса).

Внеоборотные активы - основные средства, материальные и нематериальные поисковые активы, а также доходные вложения в материальные ценности, финансовые вложения.

Оборотные активы - запасы, НДС по приобретенным ценностям, дебиторская задолженность, финансовые вложения за исключением денежных эквивалентов, денежные средства и денежные эквиваленты.

Источники формирования имущества, находящиеся в активе, отражаются в пассиве баланса, состоящего из разделов:

- капитал;

- резервы;

- долгосрочные обязательства.

2.2 Анализ внешнего и внутреннего окружения ООО «Камелот-А»

В организации должно уделяться внимание к анализу внешнего и внутреннего окружения.

Анализ факторов макросреды в ООО «Камелот-А», представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Анализ факторов макросреды в ООО «Камелот-А»

Группа факторов	Фактор	Тенденция развития	Проявление	Возможная реакция предприятия.
1.Экономические	1.1.Уровень инфляции	Возможна стабилизация	При увеличении инфляции обесценивание денежных средств	Учет уровня инфляции при установлении цен на товары
	1.2.Уровень реального дохода населения	Возможно уменьшение	Снижение уровня покупательской способности населения	Выпуск продукции с наименьшими издержками
	1.3.Энерго-тарифы	Возможно увеличение	Увеличение себестоимости товаров и услуг	Выпуск продукции с наименьшими издержками
	1.4.Налоговые ставки	Возможно повышение	Отток денежных средств из сферы производства в бюджет	Изыскание путей минимизации налогов
	1.5.Безработица	Высокий уровень сохраняется	Удешевление рабочей силы и увеличение числа претендентов на рабочее место	Формирование рациональной кадровой политики. Пополнение штата сотрудников службы сбыта
2.Правовые	2.1.Несовершенство законодательной базы	Тенденции стабилизации	Ущемление интересов производственной сферы	Изыскание путей для эффективной работы

Продолжение таблицы 2.1

3.Политические	3.1.Нестабильность в обществе	Тенденции не ясны	Приостановление инвестиционного процесса и банковского	Получение денежных средств с помощью сдачи в аренду

			кредитования бизнеса	основных средств
4.Международные	4.1.Либерализация внешнеэкономической деятельности сотрудничества	Тенденции сохраняются	Появление новых рынков сбыта продукции	Поиск новых зарубежных партнеров и поставщиков
5.Социальные	5.1.Мобильность населения	Тенденции роста сохраняются	Отток работников	Совершенствование системы стимулирования труда
	5.2.Уровень образования	Тенденции роста сохраняются	Увеличение числа высокообразованных специалистов	Рациональный подбор кадров
6.НТП	6.1.НТП в сфере производства	Тенденции роста сохраняются	Появление новых материалов оборудования, технологий	Поиск возможностей для производства новых видов товаров
	6.2.НТП в социальной сфере	Тенденции роста сохраняются	Рост уровня потребностей населения	Маркетинговые исследования, разработка новых продуктов

Анализируя данные приведенные в таблице 2.1, можно сделать вывод о том, что экономические факторы макросреды характеризуют снижение реального дохода населения, что может пагубно сказаться на покупательской возможности граждан, а как следствие падение товарооборота организации. Политические факторы характеризуют несовершенство законодательной базы, что может пагубно сказаться на взаимодействии организации и государства, компания может быть уязвима в спорах о правомерности деятельности. Исходя из этого можно сделать вывод о том, что макросреда агрессивна и к малому предпринимательству, но несмотря на это, возможно сохранить устойчивое положение на рынке.

Стратегическое управление интересуется тем, какие факторы микросреды оказывают влияние на организацию и как реагировать для обеспечения устойчивой жизни организации. Оценим сильные и слабые стороны в ООО «Камелот-А» и установим связи между ними - воспользуемся матрицей SWOT (таблица 2.2).

Таблица 2.2 - SWOT анализ ООО «Камелот-А»

	Возможности Непрерывная разработка технологий; Выход на новые рынки; Увеличение доли на рынке; Появление новых поставщиков; Вертикальная интеграция	Угрозы Возрастание силы торга у покупателей и поставщиков. Рост налога в отрасли Усиление позиций конкурентов Потеря постоянных клиентов
Сильные стороны Современное высокотехнологическое производство и оборудование; Наличие постоянной клиентской базы: Отлаженная сбытовая сеть	Выход на новые рынки при условии стабилизации внешних факторов; Усиление своих позиций на существующих рынках.	Быстрая реакция на усилия конкурентов и предпочтения потребителей.
Слабые стороны Низкий уровень прозрачности и корпоративного управления; Стандартные методы управления; Малоизвестная организация на рынке;	Развитие методов управления будет способствовать реализации стратегических целей.	Ослабление менеджмента может ухудшить конкурентную позицию на рынке; Плохо продуманные решения не удержит покупателей при усилении конкуренции;

Подведя итог, делаем выводы о том, что на предприятии есть слабые стороны, которые необходимо исправить, так как они могут привести к ухудшению деятельности организации в ООО «Камелот-А».

Анализ окружающей среды организации в ООО «Камелот-А» проводится регулярно, это необходимо для оценки положения компании на рынке, относительно текущего момента. Факторы внешней среды в ООО «Камелот-А» характеризуется сложностью и динамизмом. Сложность внешней среды определяется тем, насколько много факторов влияет на функционирование организации и насколько эти факторы похожи между собой. Динамизм ООО «Камелот-А» можно охарактеризовать тем, насколько быстро сменяются факторы, которые воздействуют с функционированием компании.

Основные факторы непосредственного окружения и их влияние в ООО «Камелот-А» показаны в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Факторы непосредственного окружения ООО «Камелот-А»

Группа факторов	Фактор	Проявление	Влияние на рынок	Реакция предприятия.
1.Потребители	1.1.Население	Тенденции спроса	Увеличение запросов и потребностей. Требование более качественных товаров	Проведение маркетинговых исследований и создание новых продуктов
	1.2.Предприятия и организации	Тенденции спроса		Стимулирование спроса организаций путем предоставление возможных дополнительных услуг
2.Конкуренты	Отечественные	Усиление конкуренции	Возникновение препятствий для укрепления своих позиций на рынке	Возможна конкуренция за счет создания более высокого качества товаров и предоставляемых услуг в организации
3.Поставщики	Производители сырья и материалов	Ухудшение имеющихся отношений	Отсутствие сырья для работы, остановка деятельности	Поиск и анализ новых поставщиков

Проведя анализ внешней среды, и рассмотрев данные о факторах, опасных для организации ООО «Камелот-А» и дающих новые возможности нужно оценить: есть ли у предприятия внутренние силы, чтобы воспользоваться возможностями и какие внутренние слабости могут принести будущие проблемы, связанные с внешними опасностями. Этому служит анализ слабых и сильных сторон предприятия. Модель пяти сил конкуренции Портера будет выглядеть так, как показано на рисунке 2.2.



Рисунок 2.2. - Модель пяти сил конкуренции Портера

Используя данные рисунка 2.2 можно составить характеристику сил Портера и рассмотреть их в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Характеристика сил Портера

Сила	Характеристика
Соперничество между фирмами внутри отрасли	Расширение некоторых сегментов рынка можно прогнозировать у тех конкурентов, у которых конкуренция окажется достаточно высока.
Сила поставщиков	Поставщики материалов предприятия-производители. При увеличении стоимости не стоит бояться потери прибыли, ведь при отсутствии запасов у конкурентов им так же придется увеличивать цены.
Сила покупателей	Основные организации-потребители не только юридические лица, но и физические лица, следует опасаться ценовой конкуренции.
Возможность появления новых конкурентов	Стоит опасаться появления новых конкурентов, особенно иностранных предприятий, так как они ужесточают конкурентную борьбу в данной отпасли.
Попытки компаний и различных отраслей завоевать покупателей, предлагая им свои товары-субституты	У ассортимента практически отсутствуют товары-субституты, поэтому можно не бояться угрозы с их стороны.

Проведя анализ внутренней среды предприятия, можно сделать вывод, что в ООО «Камелот-А» сильная организационная структура, высокая конкурентоспособность товаров, высокий уровень себестоимости услуг, эффективная система реализации услуг. Также применяется информационные технологии, существует корпоративная культура в организации, руководящее звено в ООО «Камелот-А» обладает способностью к лидерству.

2.3 Анализ процессов управления персоналом в ООО «Камелот-А»

Анализ системы управления персоналом организации ООО «Камелот-А» дает возможность оценить эффективность, выявить имеющиеся проблемы и разработать комплекс мер, направленный на их устранение. Штатное расписание ООО «Камелот-А» показано в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Штатное расписание ООО «Камелот-А»

№	Наименование должности	Кол-во штатных единиц
1	Генеральный директор	1
2	Главный бухгалтер	1
3	Заведующий складом	1
4	Товаровед	2
5	Заведующий магазином	1
6	Старшие продавцы	2
7	Продавцы	4
8	Уборщицы	3
9	Охранники	2
10	Складские рабочие	2
	Итого	19

Руководство деятельностью ООО «Камелот-А» осуществляется единоличным исполнительным органом - генеральным директором. К компетенции директора относятся вопросы руководства текущей деятельностью ООО «Камелот-А», решение кадровых вопросов: принятие на работу сотрудников, увольнение сотрудников, утверждение штатного расписания в организации. Так же к компетенции директора относится ведение дебиторской задолженности, подписание договоров с оптовыми поставщиками. Генеральный директор отвечает за контроль качества оказываемых услуг и урегулирование конфликтов внутри коллектива, а также с клиентами магазина.

Задача главного бухгалтера в ООО «Камелот-А» основывается на том, чтобы создать и регулировать процесс функционирования и развития системы бухгалтерского учета, в процессе предпринимательской деятельности.

Главный бухгалтер ООО «Камелот-А» ответственный за ведение бухгалтерского учета и формирование учетной политики, подчиняется генеральному директору. Главный бухгалтер несет материальную и уголовную ответственность за достоверную и своевременную подачу информации и отчетов перед налоговой инспекцией.

Главный бухгалтер контролирует движение имущества. Без подписи главного бухгалтера денежные и расчетные документы считаются недействительными.

Прием и сдача дел при назначении и освобождении главного бухгалтера оформляются актом после проверки состояния бухгалтерского учета и отчетности.

Заведующий складом ООО «Камелот-А» контролирует деятельность подсобных рабочих. Регулирует поступление и размещение товаров на складских площадях. Заведующий складом подчиняется генеральному директору в ООО « Камелот-А».

Товаровед ООО «Камелот-А» осуществляет контроль над товарооборотом в магазине и на складских помещениях. Контролирует поступление товаров, участвует в инвентаризациях, ведет отчетность по необходимым формам документов.

Заведующий магазином ООО «Камелот-А» ведет организационную деятельность, контролирует работу сотрудников, осуществляет контроль качества оказываемых услуг и реализуемых товаров, составляет штатное расписание для сотрудников магазина. Осуществляет открытие и закрытие смены с помощью кассового аппарата, ведет отчетность перед генеральным директором.

Старшие продавцы и продавцы в ООО «Камелот-А» подчиняются заведующему магазином и генеральному директору, осуществляют торгово-сбытовую деятельность, занимаются мерчандайзингом и супервайзингом. Уборщицы в ООО «Камелот-А» работают в две смены, одна уборщица работает в складских помещениях, две уборщицы посменно в торговом зале. Охранники и складские рабочие в ООО «Камелот-А» работают в две смены, выполняют распоряжение вышестоящего руководства.

В организации отсутствует сотрудник по кадровому администрированию, поэтому полномочия сосредоточены на управляющем звене организации. Эти функции определяют кадровую политику организации, основными элементами которой являются:

1. Побор и ротация кадров.

2. Обучение и развитие персонала.

3. Оценка персонала.

4. Мотивация персонала.

Далее, в таблице 2.6 рассмотрим распределение функций управления персоналом в ООО «Камелот-А».

Таблица 2.6 - Распределение функций управления персоналом ООО «Камелот-А»

Административно-управленческий персонал	Функции				
	Прогнозирование и планирование персонала	Организация труда (прием, расстановка)	Мотивация и стимулирование персонала	Обучение, развитие персонала	Учет, контроль, оценка персонала
Генеральный директор	✓	✓	✓	✓	✓
Заведующий магазином	✓	✓	✓	✓	✓
Заведующий складским помещением	✓	✓	✓	✓	✓
Старшие продавцы	✓	✓		✓	✓
Главный бухгалтер	✓				✓

Рассмотрев данную таблицу можно сделать выводы о том, что в ООО «Камелот-А» производится равномерное распределение функций персонала между сотрудниками организации. Большая ответственность за управление персоналом лежит на генеральном директоре, заведующим магазине, заведующим складским помещением, старших продавцах.

Подбор персонала в ООО «Камелот-А» основывается на формировании запаса кандидатов на все рабочие места.

Подбор бывает:

- внешний и внутренний. Преимущества внешнего отбора в том, что привлекаются новые люди, вносящие свежие идеи, позволяющие компании развиваться.

Необходимо отметить, что в ООО «Камелот-А» отсутствует четкая, эффективная система подбора персонала, что подтверждает высокая текучесть кадров.

1. Процедура планирования количественной потребности в ООО «Камелот-А» выглядит так:

1.1. Руководители компании (заведующий магазином, главный бухгалтер) на совещании у директора определяют состав экспертной комиссии.

1.2. Изучаются показатели деятельности компании, сформированные заведующим магазином и главным бухгалтером. Высказывают мнение о нужности найма на работу новых работников.

1.3. По представленным версиям решений генеральный директор определяет количество необходимых работников для подбора персонала и передает специалисту по кадровому администрированию.

1.4. Подбор персонала осуществляют специалист по кадровому администрированию и заведующий магазином ООО «Камелот-А».

1.5. Специалист по кадровому администрированию проводит собеседование и анкетирование с кандидатами, в дальнейшем кандидат проходит собеседование с заведующим магазином, либо с заведующим складским помещением, затем проходит решающее собеседование с генеральным директором ООО «Камелот-А» и проходит процедуру трудоустройства.

Система планирования персонала в ООО «Камелот-А», отбора и найма недостаточно эффективна, так как нет постоянной структуры процессов подбора персонала; данная система оценки очень трудоемка, и затрачивает долгое время до трудоустройства нового сотрудника в штат организации. Несколько собеседований, анкет по трудоустройству на работу, психологически утомляют кандидатов на вакантные должности. Так до трудоустройства новый кандидат может просто не дойти, а просто уйти в другую организацию для поиска работы.

2. Подбор на вакантные должности проходит на основе квалификационных требований ООО «Камелот-А».

Если кандидат на вакантную должность имеет такие требования как: ответственность, наличие диплома, трудовой книжки, рекомендаций с

предыдущих мест работы, то генеральный директор принимает решение о принятии работника в штат организации.

Новичку устанавливают испытательный срок (3 месяца), при окончательном найме, после прохождения собеседований - проходит предварительное обучение (ознакомление с организацией, ее деятельностью, мотивацией, знакомится с сотрудниками, проходит адаптационный период в организации).

3. Ротация основывается на оценке профессиональных знаний и умений. Процесс принятия решения о внутренних перемещениях в организации состоит из следующих процедур:

3.1. Генеральный директор ООО «Камелот-А» принимает решение о кандидатурах, выдвигаемых на свободные должности, и начинает поиск новых кандидатур на вакантные места на основе информации о должностях в отделах магазина.

3.2. Генеральный директор определяет соответствие качественного состава кандидатур, полагаясь на должностные инструкции, определяющие основные требования к уровню профессиональных знаний и опыту работы.

3.3. Генеральным директором проводится анализ состава и количества кандидатур из успешных сотрудников, составляется предварительный список, выбираемый по личной документации (личных дел) сотрудников. В личных делах отражена информация об уровне профессионализма и трудовом поведении работника, его вознаграждения, уровень квалификации сотрудника

3.4. «Трехмерная оценка» кандидата, производится директором организации. Происходит она путем обратной связи от коллег по работе.

3.5. Список кандидатур для ротации кадров утверждается генеральным директором при согласии работников.

Директор использует внутренние ресурсы для качественного пополнения кадрового состава путем проведения ежегодных аттестаций.

4. Для всех сотрудников проводится аттестация 1 раз в год. Для повышения профессиональных навыков бухгалтер и товаровед проходят дополнительную учебу один раз в 3 месяца.

Аттестация проводится комиссией, в составе которой генеральный директор и управляющий магазином.

Оценка проводится:

- Исходя из личных дел;

- Слушают доклады сотрудников о планах на будущий год и результатах работы за прошедший год.

Результаты озвучивает генеральный директор ООО «Камелот-А» в таком порядке:

- сотрудник соответствует занимаемой им должности – руководство дает рекомендации по улучшению качества работы;

- сотрудник не соответствует занимаемой должности - принимается решение об увольнении сотрудника.

Главным из основных недостатков в этой системе, то, что по результатам проводимых собраний генеральным директором ООО «Камелот-А» решение об увольнении не принималось.

Далее рассмотрим систему материального стимулирования персонала в ООО «Камелот-А».

Для мотивирования сотрудников к более эффективной работе создано поощрение за достижение высоких результатов по итогам года. Генеральный директор ООО «Камелот-А» определяет сумму для поощрительных выплат коллективу за хорошие результаты труда.

Оплата труда составляющий элемент системы мотивации персонала в ООО «Камелот-А». Данный элемент можно рассматривать с точки зрения системного подхода. Цели организации и цели стимулирования оплаты труда сотрудников связаны между собой. Система стимулирования предусматривает выплаты премий в конце года.

Действующая система материального стимулирования в ООО «Камелот-А» содержит элементы повременно - премиальной оплаты труда. Исключение составляют работники, которым установлена повременная оплата. К таким работникам относится обслуживающий персонал:

- уборщицы;
- охранники;
- складские рабочие.

Оплата труда руководящего звена, выплачивается в виде должностных окладов, установленным генеральным директором ООО «Камелот-А» в соответствии с законодательством о труде РФ.

Основным документом, на который ссылается генеральный директор организации, является штатное расписание, которое разрабатывается ежегодно.

Выплата заработной платы производится два раза в месяц 1 и 15 числа. Выплата отпускных, выплата по больничным листам, декретного отпуска и другие выплаты предусмотрены трудовым договором и в соответствии с трудовым законодательством РФ.

При написании дипломной работы, проводилось анкетирование сотрудников ООО «Камелот-А» с целью выявления их отношения к показателям, характеризующим кадровую политику организации.

В опросе поучаствовали все сотрудники ООО «Камелот-А». Респондентам предложили по пятибалльной шкале оценить составляющие кадровой политики организации.

Результаты анкетирования можно посмотреть в таблице 2.7.

Из таблицы 2.7 видно, что оценка возможных составляющих кадровой политики организации находится в интервале между удовлетворительно и неудовлетворительно (3-2). Данные результаты по таблице показывают, что сотрудники организации недовольны кадровой политикой ООО «Камелот-А».

Таблица 2.7 - Оценка персоналом кадровой политики предприятия ООО «Камелот-А» (по пятибалльной шкале)

Составляющие кадровой политики	Оценка, ср. балл	
	Не руководящие должности	руководители
Создание условий труда	4	4,4
Вознаграждения: Зарплата Нематериальные выгоды Соц. проблемы (решение)	 3,9 3,9 2,3	 3,9 3,9 2,3
Безопасность: риск стать лишним уважение стиль управления	 4,5 4,0 3,6	 4,7 4,1 4,0
Вовлечение в дела: знания целей, задач коммуникации участие в решении проблем предприятия отношение в коллективе	 2,1 3,0 1,4 4,3	 3,1 3,2 2,6 4,1
Способность самореализации: карьера обучение рост мастерства	 2,1 2,1 3,2	 3,5 2,0 3,8
Интерес к работе: управление по целям самостоятельность ответственность	 3,9 4,2 4,4	 4,1 4,1 4,1
Итого	3,1	3,2

В результате анализа системы управления персоналом и кадровой политики предприятия ООО «Камелот-А» можно сделать такие выводы:

1. Генеральный директор в ООО «Камелот-А» составляет прогноз потребности в персонале и принимает окончательное решение о приеме на работу новых сотрудников на свободные должности в организации.
2. Отсутствие специалиста по кадровому администрированию приводит к неэффективности кадровой политики предприятия, соответственно, неэффективно используется рабочее время.

3.Мало внимания уделяется системе развития персонала, стимулирования сотрудников.

4. Неэффективная система отбора персонала. Она не имеет конкретной структуры и технологически очень трудоемка по времени, система неудобна

как для сотрудников организации, так и для претендующих людей на свободные вакантные места в организации.

5. Анкетирование показало, что персонал ООО «Камелот-А» не удовлетворен проводимой кадровой политикой, она требует усовершенствования и корректировок.

Таким образом, система управления персоналом в ООО «Камелот-А» неоптимальная и требует совершенствования. На данный момент можно сделать выводы о том, что основными направлениями для улучшения работы с персоналом будет изменение структуры мотивации и введение такой должности как, специалиста по кадровому администрированию. Данные изменения позволят организации повысить свою эффективность, наладить работу всех подразделений, действовать оперативно и быстро.

3 Совершенствование процессов управления персоналом в ООО «Камелот-А»

3.1 Общие подходы к совершенствованию процессов управления персоналом в ООО «Камелот-А»

Что бы улучшить процесс управления персоналом в ООО «Камелот-А» необходимо принять во внимание системный подход в кадровом менеджменте. С этой целью основные направления деятельности в ООО «Камелот-А» можно структурировать в форме проекта, составляющие которого будут такими:

1. Цель разработки проекта: улучшение системы управления персоналом, учитывающей стратегические цели развития организации.

2. Задания, которые ставятся перед разрабатывающимся проектом системы управления персоналом:

2.1. Выделить общие характеристики системы управления персоналом.

2.2. Ввести должность, имеющую решающее мнение по подбору персонала (старший сотрудник по кадровому администрированию).

2.3. Ведение кадровой политики в соответствии с ее целями и текущими задачами.

2.4. Доказать эффективность и значимость данного проекта.

3. Задачи, ставящиеся для выполнения проекта по совершенствованию системы управления персоналом:

3.1. Для выполнения связи системы управления со стратегическими целями развития предприятия требуется описание рабочих мест соответствующим должностям, которые будут введены для реализации стратегии по его развитию.

3.2. Необходимость в введении должности специалиста по кадровому администрированию и описание его обязанностей.

3.3. Совместить потребности существующих и проектируемых отделов с кадровой политикой организации.

3.4. Разработать стратегию по управлению карьерой сотрудников, работающих в организации и для должностей, которые будут введены.

Возможное введение в ООО «Камелот-А» должности специалиста по кадровому администрированию связано с определением его должностных обязанностей, в составе которых:

1. Задача специалиста: создание и подбор ценных кадров для формирования у них общей цели профессионалов-единомышленников, которые будут стремиться к достижению цели организации и как следствие самореализации и саморазвитию.

2. Цели менеджера по управлению персоналом:

2.1. Привлечение в организацию высокообразованных кадров, специализирующихся по своему профессиональному направлению.

2.2. Введение системы обучения и повышения квалификации в сфере управления.

2.3. Выработка корпоративной культуры.

2.4. Помощь в развитии и самореализации каждого сотрудника:

- поддержка в стремлении к развитию;
- мотивировать персонал на профессиональное развитие;
- устранение самоограничений и недостатков в развитии сотрудников, негативно сказывающихся на производительности и эффективности предприятия;
- поддержка в стремлении к росту профессионального уровня работника;
- помощь в создании взаимоотношений в коллективе, основывающихся на личностном уважении, развитии себя и своей организации.

3.Кадровая политика и её разработка.

Планирование и решение технологических и стратегических задач организации.

3.1. Подбор специалистов в ООО «Камелот-А» вместе с линейными руководителями отделов предприятия.

3.2. Организация регулировки заработной платы работников.

Кадровый аудит - проверка выполнения обязательств работников предприятия.

Программа по развитию каждого сотрудника.

Разделение сотрудников на категории: старшие специалисты, младшие специалисты, новички.

Наблюдение за каждым работником в ООО «Камелот-А», начиная от приема на работу и заканчивая его карьерой.

Формирование досье на сотрудников конкурирующих предприятий в процессе поиска новых работников.

Предоставление отчетов директору о работе с персоналом.

4. Для выполнения проекта по кадровой политике в ООО «Камелот-А» нужно ввести должность специалиста по кадровому администрированию, в работу которого входит описание должностных обязанностей для сотрудников, работающих на предприятии и для новичков.

   Определение специалиста по кадровому администрированию:

   - работа с персоналом с целью развития всего предприятия;
   - привлечение квалифицированных кадров;
   - подбор штатных единиц;
   - разработка системы оплаты труда;
   - перемещение сотрудников;
   - обучение персонала, проведение тестирования;
   - совещание с руководителями по поводу перемещений сотрудников в организации, увольнений и повышений по должности;
   - оформление трудовых договоров;
   - работа с личными делами сотрудников;
   - работа с трудовыми книжками согласно законам РФ.

Сотрудник по кадровому администрированию придерживается приказам и распоряжениям генерального директора ООО «Камелот-А».

Эту информацию получают с помощью профессиографического анализа рабочих мест.

Профессиографический анализ – ознакомление с целями и схемой информационных сетей всей организации. Информация собирается от сотрудников и руководителей отделов с помощью структурированного интервью.

На этапе внедрения кадровой политики нужно ориентироваться на результаты, показанные в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Результаты реализации кадровой стратегии предприятия ООО «Камелот-А»

Наименование мероприятия	Изложение информации и цели ее использования
Описание рабочего места сотрудника	Ознакомление с обязанностями работника, сведения об условиях работы
Спецификация рабочего процесса	Качества, которыми должен обладать исполнитель
Создание проекта рабочего места	Сочетание обязанностей и задач, связанных с данной должностью
Подбор сотрудников	Оценка личностных и профессиональных качеств, которыми должен обладать исполнитель.
Оценка результативности труда	Плановая и фактическая производительность, используемая для расчета “приемлемого” (этичного) уровня производительности труда
Подготовка кадров и совершенствование квалификации	Перечень профессионально значимых качеств и навыков для создания эффективных программ подготовки.
Планирование карьеры и продвижения по службе	Данные о взаимозависимости и последовательности производственных процессов для создания программ продвижения и ротации
Оплата труда	Данные об условиях труда, уровне производительности с целью получения базы для сопоставления, оценки и эффективного стимулирования
Безопасность труда	Информация о безопасных нормативах работы, расположения оборудования, взаимодействия работников для создания инструкций по технике безопасности.

На первом этапе кадровой политики необходима информация о рабочих местах, на которых уже трудятся сотрудники организации.

Для применения приведенной в предыдущем пункте профессиограммы необходим профессиографический анализ рабочего места специалиста по кадровому администрированию, в составе которого следующие элементы:

Наименование должности: специалист по кадровому администрированию.

Описание рабочего процесса: управление деятельностью персонала. Работа с кадровыми программами: проведение собеседований при приеме на работу, прием на работу, оценка работы сотрудников и назначения на должности.

Технологические процедуры по кадровому администрированию:

- планирование и принятие решений по созданию эффективной системы управления персоналом.

- объяснение политики, проходящей в организации, путем проведения собраний, разъясняя сотрудникам конкретные цели организации на разных этапах.

- проведение собеседований с новыми людьми, претендующими на вакантные места в ООО «Камелот-А».

- принятие работников, прошедших испытательный срок.

- перемещение и увольнение сотрудников организации.

- для повышения квалификации сотрудников проведение тестирований.

- разработка системы для обучения сотрудников.

- система оценки деятельности сотрудников.

- внесение записей в трудовые книжки.

- подготовка приказов на увольнение сотрудников.

Спецификация должности специалиста по кадровому администрированию:

1. Подготовка и опыт работы. Работа в данной должности не менее 2 лет.

2. Образование. Законченное высшее образование по специальности.

3. Знания и навыки. Навыки в сфере управления персоналом, умение проводить отбор и оценку кадров.

4. Ответственность. Разработка системы управления соответствующей целям, стратегии и кадровой политики предприятия ООО «Камелот-А».

1. Цели управления.

1.1. Цели управления со стороны руководителя:

- получение прибыли с помощью применения навыков работников;

- привлечение квалифицированного и опытного персонала;

- создание корпоративной культуры организации.

1.2. Цели управления со стороны персонала:

- помощь в самореализации;

- повышение должностного статуса;

- помощь организации в развитии профессиональных навыков;

В таблице 3.2 рассмотрим задачи управления карьерой ООО «Камелот-А».

Таблица 3.2 - Задачи управления карьерой ООО «Камелот-А»

Планирование	Создание профессионального развития и должностного перемещения для каждого сотрудника отдельно
Организация подготовки	Приобретение работником высокого уровня подготовки и профессионального опыта внутри, и вне организации путем профессионального обучения за счет компании
Активизация	Мотивация персонала с целью раскрытия творческого потенциала. Создание мотивационной среды в организации.
Регулирование и координация	Регулирование и координация вовлеченности сотрудника в выполнении задач организации и выполнение задач карьерной стратегии.
Анализ и оценка	Анализ и оценка результатов личных и профессиональных качеств сотрудников и профессионального опыта работников.
Контроль	Контроль над работой сотрудников, их профессиональным и карьерным ростом.

3. Процедура управления карьерой.

Процедура управления карьерой состоит из:

- составления плана для развития сотрудника и его карьерного перемещения в организации;

- обучения, подготовки, с целью повышения квалификации;

- мотивации персонала с использованием стимулирующих средств;

- оценочной системы персонала;

- перемещения персонала.

4. Оценка в процессе управления карьерой.

- оценка выполняется с использованием профессиональных требований по заменяемой должности;
- показателей по которым происходит оценка (обязанности, написанные в инструкциях);
- субъектов оценки (генеральный директор, начальник подразделения);
- квалифицированных субъектов оценки (экспертов);
- открытости используемых методов оценки.

Требования оценки: объективность, надежность, правдивость, комплексность, доступность.

5. Принятия решений по карьере.

Результат оценки сотрудников - создание образца карьерного перемещения, согласованного и утвержденного руководством.

6.Используемая документация.

Должностные инструкции, анкеты, оценочные листы используются в управлении карьерой сотрудников.

3.2 Рекомендации по совершенствованию управлением персонала в ООО «Камелот-А»

Мероприятия, требуемые для внедрения проектируемой системы управления персоналом в компании в ООО «Камелот-А»:

1. Ввести должность специалиста по кадровому администрированию;
2. Составить специалисту по кадровому администрированию спецификации рабочих мест, взаимосвязанных с увеличением организации, увеличению рабочих мест, торговых точек и каскад поставщиков, для выявления потребностей подразделений организации.
3. Внедрить инструменты подбора сотрудников для отделов, связанных с расширением организации.

4. Разработать положение по сотрудникам в ООО «Камелот-А»: осуществление процесса управления продвижением по службе работников.

Для определения эффективности предложенных мероприятий нужно учитывать:

1. Правовое обеспечение – нормативно – правовые акты о труде и деятельности организации, Трудовой Кодекс РФ.
2. Административное обеспечение – должностные инструкции, устав и штатное расписание организации.
3. Обеспечение техникой - компьютеры, принтеры, факсы, полиграфическая продукция (основной фонд предприятия).
4. Обеспечение кадрами – внедрение и обучение новичков и действующих сотрудников для выполнения поставленных целей организации.
5. Финансирование проекта - основными средствами выступают личные средства учредителя, извлеченные из прибыли и кредитования.

При введении проекта нужно определить уровень ответственности сотрудников в его реализации. Распределение ответственности рассмотрим в таблице 3.3.

Таблица 3.3 - Распределение ответственности в рамках реализации проекта кадровой политики в ООО «Камелот-А»

№ п/п	Мероприятия	Ответственный
1	Внедрение должности по кадровому администрированию	Генеральный директор
2	Внедрить инструменты для подбора и оценки сотрудников для отделов, связанных с расширением организации, бланка оценки кадровой политики ,опросник сотрудников организации для согласования требований к кандидатам на должность с потребностями отделов организации.	Специалист по кадровому администрированию, генеральный директор
3	Создать положение по сотрудникам, целью которого формирование процесса управления карьерой.	Специалист по кадровому администрированию, генеральный директор

По итогу введения планируемой системы управления сотрудниками, не исключен социально - экономический эффект. Главным результатом данной

деятельности может являться увеличение спроса на различные должности организации. Как только генеральным директором ООО «Камелот-А» будет сделан полный анализ положения организации на рынке труда, можно будет сделать выводы о необходимости изменения кадровой политики организации.

Данные рекомендации помогут избежать текучести кадров и сделают компанию более привлекательной и успешной для новых сотрудников организации.

Таблица 3.4 - Характеристика социально-экономических результатов внедрения проектируемой системы управления персоналом

Область формирования	Социальный результат	Показатели социальной эффективности	Экономический результат
1. Развитие персонала	Повышение содержательности труда	Увеличение удельного веса работников, владеющих смежными профессиями	Повысится уровень обеспечения трудовыми ресурсами организации
	Создание согласованности целей всех работников и общими целями организации.	Снижение уровня текучести кадров в организации	
2. Мотивация поведения персонала	Создание связи между эффективным выполнением работы и вознаграждением по итогам результатов работы сотрудников и отделов.	Повышение удельного веса работников, у которых возникает удовлетворение системой вознаграждения.	Увеличение объема продаж, выполнения поставленных планов организацией, вследствие повышения уровня мотивации персонала. Повышение эффективности сотрудников.
	Возможность личного развития каждого сотрудника в организации.	Повышение удельного веса работников, удовлетворенными своей трудовой деятельностью.	
	Формирование чувства нужности в организации, ценности, как личности, так и как профессионала.	Повышение удельного веса работников, довольных условиями труда, которые способствуют самовыражению сотрудников.	

Продолжение таблицы 3.4

3. Социальное развитие	Повышение удовлетворения потребностей всего персонала в организации.	Повышение удовлетворения психологическим климатом в организации.	Рост производительности труда, эффективное исполнение работниками трудовой деятельности, вследствие высокий уровень продаж, больший доход для организации. Доверительные отношения между сотрудниками и руководством организации.
	Формирование хорошего психологического климата в организации.		
	Обратная связь с потребителями и обществом.		
	Улучшение условий домашнего быта, удобства для сотрудников, места отдыха от работы, обеденная зона и прочее.		

Результат от проектов проявляется после позитивных изменений в организации.

Улучшение социальных показателей объясняется удовлетворённостью заработной платой и премиальным вознаграждением, условиями трудовой деятельности.

Экономическая и социальная эффективность в организации имеют взаимосвязь: социальная эффективность в виде стимулов для персонала можно обеспечить только тогда, когда организация существует надежно и получает прибыль от продаж, которые позволяют предоставить такие возможности для сотрудников своей организации.

В таблице 3.5 рассмотрим и произведем расчет основных расходов на реализацию данного проекта.

Таблица 3.5 - Расходы на реализацию проекта

Виды затрат	Способ расчета	Расчет, тыс. руб.
Предпроиз-водственные затраты Зпп	Зпп = Зр + Зпр Зр - заработная плата разработчиков проекта с начислениями З пр - прочие расходы, связанные с разработкой проекта	Зпп = 17 + 4 = 21
Капитальные вложения на внедрение мероприятий Зк	Зк = Зпн + Зо Зпн - затраты, связанные с приемом на работу менеджера по работе персоналом Зоб - затраты, связанные с оборудование рабочего места нового сотрудника	Зк = 6+36 = 42
Текущие затраты Зт	Зт = Змп Змп - заработная плата менеджера по работе персоналом с начислениями	Зт = 26*11 = 286
Итого за год Згод	Згод = Зпп + Зк + Зт	Згод = 21+42+286= 349

Из данной таблицы можно сделать вывод, что понадобится 349000 рублей. Далее сделаем прогноз дополнительной прибыли от реализации данного проекта в таблице 3.6.

Таблица 3.6 - Прогноз дополнительной прибыли и экономического эффекта от реализации проекта

Показатели	Способ расчета	Расчет, тыс. руб.
Годовая выручка при условии реализации проекта $В_1$	$В_1 = В_0 + (10\%* В_0)/100$ $В_0$ - выручка без реализации проекта 10% - прогнозный рост выручки вследствие роста производительности труда, обусловленного повышением уровня мотивированности персонала.	$В_1$= 12,5 + (12,5*10)/100 = 13,8
Годовая себестоимость при условии реализации проекта $С_1$	$С_1 = С_0 + (9\%* С_0)/100$ $С_0$ - себестоимость без реализации проекта 9% - рост себестоимости вследствие роста выручки на 10% Опережающий рост выручки к себестоимости обусловлен эффектом масштаба.	$С_1$ = 6,4 + (6,4*9)/100 = 6,9
Годовая прибыль без реализации проекта $П_0$	$П_0 = В_0 - С_0$	$П_0$ = 12,5 - 6,4 = 6,1
Годовая прибыль при условии реализации проекта $П_1$	$П_1 = В_1 - С_1$-	$П_1$ = 13,8 – 6,9 = 6,9
Дополнительная прибыль вследствие реализации проекта $П_{доп}$	$П_{доп} = П_1 - П_0$	$П_{доп}$ = 6,9 - 6,1 = 0,8
Годовой экономический эффект от реализации	Э = $П_{доп}$ - Згод Згод - годовые расходы на реализацию проекта	Э = 0,8 - 0,36 = 0,44

проекта Э		

Ожидаемый годовой эффект от введения предлагаемых мероприятий составляет 440000 рублей.

Таким образом, в данном проекте новой системы управления персоналом ООО «Камелот-А» предполагается введение следующих мероприятий:

1. Введение должности специалиста по кадровому администрированию.

2. Составление рабочих мест, непрерывно связанных с расширением торговой сети в ООО «Камелот-А».

3. Внесение инструментов для подбора и оценки персонала, в связи с расширением торговой сети в ООО «Камелот-А».

4. Разработка процесса управления карьерой сотрудников организации.

После внедрения проекта по улучшению кадровой политики в ООО «Камелот-А» прогнозируется положительное изменение основных показателей, которые характеризуют эффективность работы организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По итогам проделанной работы можно сделать вывод, что управление персоналом, считается важной сферой в жизни организации. Важная часть работы предприятия это сотрудники, которые вкладывают свой труд в организацию. Рациональное кадровое планирование и отбор квалифицированного персонала приведет к успеху предприятие.

Составление плана по подбору персонала - начальная стадия незаменимого процесса кадрового планирования. Главной и значимой задачей кадрового планирования является создание условий для комфортной и профессиональной атмосферы. Для подбора персонала организация может использовать различные источники: объявления в газетах, на сайтах или журналах.

В процессе подбора штатных единиц, выбор предоставляется опытным сотрудникам, так как настоящие квалифицированные сотрудники могут показывать максимальные результаты и вкладывать свои профессиональные знания в работу.

Адаптация нового сотрудника незаменимый процесс, так как на этой стадии сотрудник привыкает к своей должности, показывает свою профессиональную деятельность и опыт, вливается в коллектив. Успешное прохождение адаптации на новом рабочем месте большая ответственность не только новичка, но и руководства предприятия. Грамотный работодатель никогда не оставляет без внимания нового сотрудника. Адаптация должна проходить организованно и интересно, чтобы новый сотрудник не потерял желание работать на предприятии. Если новый работник увольняется по окончанию испытательного срока, то скорее всего работодатель допустил ошибки при адаптации своего сотрудника.

Оценка персонала в организации имеет важную цель - проанализировать и понять уровень готовности работника к выполнению его вида деятельности, которым он занимается на ежедневной основе, а также позволяет вычислить

уровень его возможностей с целью оценки перспектив роста или перестановки кадров в организации. Оценка персонала способствует поддержанию трудовой активности сотрудников в организации, а также чувства справедливости и необходимости в них.

Планирование высвобождения, или сокращения, персонала имеет огромное значение в процессе кадрового планирования.

Высвобождение сотрудников является важной функцией, подкрепленной хорошо отработанным организационным механизмом ее осуществления.

Система процедур по работе с увольняющимися сотрудниками может строиться как на индивидуальной, так и на групповой основе. Так же сам процесс высвобождения персонала влияет не только на самих сотрудников, которые хотят уволиться, но и на тех, кто остается работать в организации. Поэтому очень важно, чтобы процедура высвобождения персонала проходила профессионально и слаженно.

В структуре организации в ООО «Камелот-А» отсутствует специалист по кадровому администрированию. Основные функции по работе с персоналом распределены между руководящим звеном компании. Поэтому директор ООО «Камелот-А» осуществляет планирование стратегии организации и делает прогноз потребности в сотрудниках, принимает решение о приеме кандидатов на вакантные должности. Заведующий магазином выполняет не свойственные им обязанности по управлению персоналом: планирование потребности в подборе новых работников, осуществление организации трудовой деятельности, распределение рабочих мест, проектирование системы мотивации и стимулирования сотрудников на предприятии.

Отсутствие специалиста по кадровому администрированию ведет к неэффективной кадровой политике предприятия. Происходит дублирование одних функций на предприятии, что ведет к нерациональному распределению рабочего времени и сил управляющего звена.

Объектом наблюдения в работе служила организация ООО «Камелот-А», основным видимо деятельности которой является оптовая и розничная

реализация товаров народного потребления. На данный момент организация имеет одну розничную точку продаж (магазин). Несмотря на сложившуюся экономическую ситуацию в регионе организация ООО «Камелот-А» сохраняет стабильные экономические показатели, демонстрирует небольшой экономический рост за счет увеличения спросов на товары народного потребления в магазинах формата «у дома». Связано это с увеличением многоквартирных жилых домов близлежащих пока единственного магазина ООО «Камелот-А».

Недостаточное внимание уделяется к вопросам управления персоналом, к примеру, обучение персонала, развитие персонала, мотивация и стимулирование к эффективной работе сотрудников. Подбор персонала выполняется неэффективно, тому свидетельствует неясность в структуре в подборе работников, которая технологически трудоемка для сотрудников организации и тяжела для претендующего на вакантную должность. Проведя, анкетный опрос сотрудников организации было выявлено, что работники компании недовольны политикой организации в отношении сотрудников. Для улучшения работы в области кадровой политики необходимо провести следующие мероприятия:

1. Внедрение должности специалиста по кадровому администрированию с целью улучшения взаимодействия организации с сотрудниками компании.

2. Работа с сотрудниками, спецификация рабочих мест, связанных с расширением торговой сети и организации.

3. Проведение системного опроса сотрудников, с целью выявления основных потребностей компании в работниках.

4. Внедрение в практику инструментов для более качественного подбора и оценки персонала: опросников собеседования, бланков оценки персонала при приеме на работу и при аттестации.

5. Реализация идеи положения по персоналу в ООО «Камелот-А», в основе которого осуществление процесса управления карьерой работников.

За счет введения данного проекта предполагается положительная динамика социальных и экономических показателей, характеризующих эффективность коммерческой деятельности организации в ООО «Камелот-А».

Ожидаемый годовой эффект от введения предлагаемых мероприятий составляет 440000 руб.

Таким образом, цели работы можно признать достигнутыми, а задачи исследования решенными в полном объеме.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.

2. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.

3. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 239 с.

4. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ, 2012. - 239 с.

5. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 239 с.

6. Бедяева, Т.В. Управление персоналом на предприятии туризма: Учебник / Т.В. Бедяева, А.С. Захаров; Под ред. проф. Е.И. Богданов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 180 с.

7. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 237 с.

8. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.

9. Бухалков, М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 400 с.

10. Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций: Пособие для подготовки к экзаменам / О.В. Валиева. - М.: А-Приор, 2012. - 176 с.

11. Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций / О.В. Валиева. - М.: А-Приор, 2012. - 176 с.

12. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2013. - 96 с.

13. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 96 с.

14. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 282 с.

15. Гладкий, А.А. 1С Зарплата и управление персоналом 8.3. 100 уроков для начинающих / А.А. Гладкий. - М.: Эксмо, 2015. - 272 с.

16. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и К, 2015. - 288 с.

17. Зайцева, Н.А. Управление персоналом в гостиницах: Учебное пособие / Н.А. Зайцева. - М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 416 с.

18. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб.. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с.

19. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2012. - 64 с.

20. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.

21. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: Теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.

22. Ивановская, Л.В. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 695 с.

23. Исаева, О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 244 с.

24. Кабанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кабанов, Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2015. - 56 с.

25. Каштанова, Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.

26. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2012. - 48 с.

27. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2012. - 56 с.

28. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.

29. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: конкурентоспособность выпускников вузов на рынке труда: Монография / А.Я. Кибанов, Ю.А. Дмитриева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 229 с.

30. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 238 с.

31. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 301 с.

32. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: КноРус, 2012. - 368 с.

33. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассессмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 255 с.

34. Лахметкина, Н.И. Управление персоналом (для ссузов) / Н.И. Лахметкина. - М.: КноРус, 2013. - 208 с.

35. Литвинова Н.П. Формирование системы мотивации персонала: практический аспект. В сборнике: Экономические, экологические и социокультурные перспективы развития России, стран СНГ и ближнего зарубежья Материалы II Международной научно-практической конференции. ответственный редактор И.Г. Воробьева. 2015. С. 69-76.

36. Литвинова Н.П. Организационная культура предприятия: аналитический аспект. В сборнике: Экономические, экологические и социокультурные перспективы развития России, стран СНГ и ближнего зарубежья материалы Международной научно-практической конференции: в 2 частях. Ответственный редактор Бугланова Э.П.. 2014. С. 172-180.

37. Ловчева, М.В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: Учебно-практическое пособие / М.В. Ловчева. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.

38. Лукичева, Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.И. Лукичева; Под ред. Ю.П. Анискин. - М.: Омега-Л, 2013. - 263 с.

39. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом: Теория и практика. Психофизиология профессиональной деятельности и безопасность труда персонала: Учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова. - М.: Проспект, 2012. - 72 с.

40. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом: Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе: Учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова. - М.: Проспект, 2012. - 72 с.

41. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом. Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе / Т.В. Лукьянова и др. - М.: Проспект, 2015. - 72 с.

42. Макринова, Е.И. Управление персоналом в гостиничном менеджменте: Учебное пособие / Е.И. Макринова, А.Г. Васильев, А.С. Васильева. - СПб.: Троицкий мост, 2013. - 208 с.

43. Маслова, В.М. Управление персоналом: толковый словарь / В.М. Маслова. – М.: Дашков и К, 2014. – 120 с.

44. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / В.М. Маслова. – М.: Юрайт, 2013. – 492 с.

45. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / В.М. Маслова. – Люберцы: Юрайт, 2015. – 492 с.

46. Петухова С.В. Оценка подходов к управлению персоналом. В сборнике: Мы продолжаем традиции российской статистики. Сборник докладов Международной научно-практической конференции « I Открытый российский статистический конгресс» в 4 томах. 2016. С. 160 – 163.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анкета при приеме на работу

1. Ф.И.О.
2. Ваше семейное положение
3. Место жительства
4. Гражданство
5. Телефон
6. Образование (окончание учебных заведений в обратном хронологическом порядке)
7. Должность, на которую претендуете
8. Сведения об опыте работы, курсах повышения квалификации
9. Дополнительные сведения

Дата

Подпись

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Опросник сотрудников организации для согласования требований к кандидатам на вакантную должность с потребностями подразделений предприятия

1. Описание работы:
   Название должности:
   Отдел:
   Ключевые задачи отдела:
   Отвечает за:
   Должностные обязанности:
   Подчиняется:
   Проблемы, которые необходимо решить наймом этого человека:
   Результаты, ожидаемые от этого человека:
   Роль в компании:
   Количество сотрудников в отделе:
   Количество подчиненных:
2. Абсолютный минимум требований:
   Образование:
   Необходимость второго образования:
   Необходимы курсы, тренинги:
   Необходимые знания и навыки:
   Навыки работы на компьютере:
   Знание иностранных языков:
   Практический опыт работы в должности (в предпочтительных вариантах/ срок):
   1
   2
   3
   4
   Пол, возраст:
   Наличие российского гражданства:
3. Информация о возможном продвижении
   Следующая ступень для этого человека
   Долгосрочные перспективы на этой должности
   Возможные программы по повышению квалификации
   Положительные моменты работы сотрудника в отделе
   Возможные мотивирующие факторы на переход сотрудника из другой организации
   1

2
3

4. Информация о вознаграждении
   Вилка оклада на этой должности
   Низшая, средняя, высшая ставка
   Премии для человека, занимающего эту должность: Да /Нет
   Способ выплаты премий
   Льготы, предусмотренные для этой должности
   Питание (в денежном выражении)
   Медицинская страховка: Да/Нет
   Общая сумма в денежном выражении всех предоставляемых льгот
5. Информация для поиска
   Данные идеального кандидата
   1
   2
   3
   4
   5
   Способности и качества, требуемые на этой должности?
   Личные качества
   Отрасли, в которых должен работать наиболее предпочтительный кандидат
   Компании, кандидаты из которых наиболее предпочтительны
   Компании, в которых мог бы работать подходящий кандидат ?

ПРИЛОЖЕНИЕ С

Анализ финансовой отчетности ООО «Камелот-А» (2017 – 2019 гг.)

Показатель	2017г. (тыс.руб.)	2018г. (тыс.руб.)	2019г. (тыс.руб.)	Изменение				
				2017-2018 гг.		2018-2019 гг.		2019-2017 гг.
				Абс.	%	Абс.	%	%
Выручка	9147	9696	9851	549	1,90	155	0,74	21,91
Себестоимость продаж	6943	7492	7718	549	0,00	226	-0,82	-50,00
Валовая прибыль (убыток)	2204	2204	2133	0	0,95	-71	1,65	-13,50
Коммерческие расходы	622	646	690	24	1,43	44	-0,35	82,40
Управленческие расходы	677	717	707	40	-1,86	-10	-3,33	-14,15
Прибыль (убыток) от продаж	906	841	736	-65	1,90	-105	0,74	21,91
Доход от участия в других организациях	0	0	0	0		0		
Проценты к получению	0	0	0	0		0		
Проценты к уплате	0	0	0	0	1,44	0	-0,11	58,10
Прочие доходы	1098	1163	1158	65	1,21	-5	0,40	25,28
Прочие расходы	1189	1248	1268	59	-1,85	20	-4,66	-21,63
Прибыль до налогообложения	814	756	627	-58	69,85	-129	22,40	25,72
Текущий налог на прибыль	204	189	157	549	23,30	155	10,90	18,14
Чистая прибыль (убыток)	611	567	470	549	1,90	226	0,74	21,91

Финансовые показатели ООО «Камелот-А» (2017 – 2019 гг)

Показатель	2017г.	2018г.	2019г.	Темп изменения	
				Тыс. руб.	%
Выручка	9147	9696	9851	704	7,70
Себестоимость продаж	6943	7492	7718	775	11,16
Валовая прибыль (убыток)	2204	2204	2133	-71	-3,22
Прибыль (убыток) от продаж	905	841	736	-169	-18,67
Прибыль (убыток) до налогообложения	814	756	626	-188	-23,10
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	610	567	469	-141	-23,11