

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность работы. Стратегия управления кадровыми ресурсами заключается в формировании и поддержания такого уровня кадрового потенциала, который позволил бы фирме в перспективе эффективно решать любые задачи кадровой политики, определяемые требованиями рынка и целями выбранной стратегии.

Современная стратегия управления персоналом исходит из того, что персонал рассматривается как ее основной ресурс, определяющий эффективность работы всей организации, и поэтому им нужно грамотно управлять, т.е. вкладывать средства в его развитие (в этом суть т.н. «персонал-стратегии», принятой на вооружение ведущими фирмами).

В «персонал-стратегии» в качестве объекта стратегического управления рассматривается компетенция персонала. Управление компетенцией персонала может осуществляться как на уровне личности, так и на уровне фирмы.

По теме исследования изучены труды таких авторов, как А.В. Александровой, С.А. Курашовой, Н.Н. Кондрашевой, А.В. Андрейчикова, О.Н. Андрейчиковой, Е.П. Аксенова, И.А. Баткаевой и др.

Цель работы – изучить влияние кадровой стратегии на работу службы персонала.

Задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты кадровой стратегии;
- провести анализ кадровой стратегии ООО «Профмет»;
- описать рекомендации по совершенствованию кадровой стратегии.

Объект исследования – ООО «Профмет».

Предмет исследования – персонал предприятия.

Методы исследования – анализ, обобщение полученной информации.

Структура работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ

## 1.1 Кадровая политика - содержание, методы и инструменты формирования

В настоящее время, во всех организациях, где используется современный подход к управлению человеческими ресурсами, работники считаются самым дорогим ресурсом в компании, а развитие их потенциала считается одной из наиболее важных целей, которую необходимо достичь для осуществления эффективного функционирования предприятия или фирмы в целом. Общая корпоративная стратегия и довольно большой объем инвестиций направлены именно на персонал, работающий на предприятии, который считается одним из главных факторов конкурентного преимущества[1].

Кадровая политика, обусловленная определенной философией и принципами, реализованными руководством относительно человеческих ресурсов предприятия, является одной из важнейших из составных частей стратегии организации[2]. Она в целом определяет приоритеты предприятия в области управления персоналом.

Отметим, что для реализации имеющихся целей в кадровой политике, необходимо проведение конкретных стратегий, таких как, стратегия отбора персонала, стратегия найма персонала, стратегия адекватной мотивации персонала[3].

Несмотря на то, что пока не существует единого термина кадровой политики, данное понятие широко используется с такими направлениями как:

- управление трудом;
- управление ресурсами труда;
- управление кадровыми единицами;
- общее управление всем персоналом предприятия;
- работа с кадрами, связанная с трудовой деятельностью конкретного работника;

- управление поведением работника на всех этапах процесса производства.[4]

В экономической литературе встречается большое количество определений понятия «кадровая политика».

Кадровая политика представляет собой общее направление всей кадровой работы, в которое входят такие элементы, как, например, методы, общие принципы, формы, а также механизмы организации, связанные с выработкой тех задач и целей, которые будут направлены на стабилизацию, сохранение и дальнейшее развитие всего кадрового потенциала, имеющегося на предприятии[5].

Кадровую политику можно определить, как общую стратегию, объединяющую в себе все формы работы с кадрами, а также разработанные планы, согласно которым должна использоваться рабочая сила.[6]

Как зачастую бывает, при попытках давать определения и раскрывать содержание тех или иных понятий ряд авторов акцентирует внимание на наиболее важных, с их точки зрения, сторонах, задачах, формах проявления и т.п.

Так, говоря о понятии кадровая политика, имеется в виду управление частью населения, относящегося к данной категории, подвергающейся процессу планомерного воздействия и регулирования обществом.

Понятие «кадровая политика» относят чаще к определенной территории либо компании, и охватывает ряд вопросов по эффективному использованию задействованных рабочих сил.

Понятие «кадровая политика» рассматривается как составная часть наиболее широкого понятия – «экономика труда». Существует множество разнообразных понятий кадровой политики, каждое из которых относится к конкретному типу предприятия или фирмы и напрямую зависит от целей, которые ставит перед собой данная организация, а также ее функций. По мнению Егоршина А.П.[7], кадровая политика – это сознательное целенаправленное воздействие со стороны субъектов, руководящих органов на людей, которое осуществляется для направления этих действий и получения желаемых результатов.

По мнению Еремина Б.Л. и Базарова Т.Ю.[8], кадровая политика является процессом планирования, мотивирования, организации, а также контроля работы сотрудников, осуществляющих свою трудовую деятельность в рамках данной компании. Кадровая политика служит необходимым элементом для формулировки

и достижения целей, которые ставятся перед организацией. В этом случае управление кадрами будет ассоциироваться с одной или несколькими функциями в определенных системах.

Кибанов А.Я.[\[9\]](#) определяет кадровую политику как комплекс действий, которые должны обеспечивать совпадение количественных и качественных характеристик персонала с целями и задачами организации.

Ильяшенко В.В.[\[10\]](#) дает свое определение кадровой политики. Согласно ему, кадровая политика представляет собой деятельность, благодаря которой неорганизованная толпа превращается в целенаправленную группу, обладающую высокой производительностью.

Считаем, что вышеуказанные определения несколько отличаются друг от друга в определенных деталях, но имеют три схожих элемента, которые и являются главными признаками кадровой политики[\[11\]](#):

- конкретное воздействие на определенную группу людей, осуществляющих свою трудовую деятельность на предприятии;
- данной воздействию тесно связано непосредственно с целями и задачами организации;
- воздействие и управление стимулирует движение трудовых ресурсов, а также регулирует их рациональное использование.

Маслов Е.В.[\[12\]](#) считает, что кадровая политика является одной из составных частей в человеческих ресурсах.

Самой главной целью кадровой политики будет обеспечение полного баланса между численностью и составом работников организации. Данный баланс должен находиться в соответствии с задачами и потребностями данной фирмы, а также с требованиями определенных элементов законодательства и ситуацией, сложившейся на рынке труда.

По нашей точке зрения, управление персоналом включает в себя не только непосредственного регулировку деятельности сотрудников, но и сложную систему, состоящую из адекватной мотивации, стимулирования профессионального роста и дальнейшего продвижения по карьерной лестнице. Все это ярко показывает, что рабочий коллектив является одним из самых важных факторов на любом производстве. Другими словами, кадровая политика мотивации входит в состав

общей системы, обеспечивающей управление всеми человеческими ресурсами на предприятии.

В работе Столяренко Л.Д и Самыгина С.И.[\[13\]](#) присутствует утверждение, что кадровая политика представляет собой специфическую разновидность деятельности лиц, которые занимаются управлением работы в организации, объектом данной деятельности служат все работники, осуществляющие свою трудовую деятельность в компании.

Перейдем к рассмотрению классификации функций кадровой политики, которая была предложена такими исследователями, как Мескон М. Х., Альберт М. и Хедоури Ф.[\[14\]](#). Этот ряд авторов считает, что существует несколько функций, которые надо брать за основу в процессе регулирования работы кадров.

Рассмотрим функции кадровой политики более подробно:

- организационная функция регулирует процесс разделения задач между отдельными работниками или подразделениями, а также процесс определения главной цели и последовательности действий для ее достижения;
- побуждающая или мотивационная функция отвечает за стимуляцию действия сотрудников;
- планирующая функция включает в себя выбор непосредственной цели, а также разработку конкретного плана действий;
- контрольная функция обеспечивает полное соответствие запланированного результата с реально достигнутым.

Методы управления кадрами представлены способами воздействия на сотрудников, для координирования их работы при функционировании предприятия[\[15\]](#).

Выделяются 3 основные группы методов управления кадрами, они представлены: административными, экономическими, социально-психологическими методами.

Организационные методы представлены формированием управленческих структур, созданием трудовых коллективов, подготовкой и проведением общественных мероприятий и т.д.[\[16\]](#).

Административные методы являются методами властной мотивации, они ориентированы или на прямое принуждение людей к определенному поведению, или на создание возможности такого принуждения. Эти методы выходят из неравенства участников управленческого процесса[17].

В условиях необходимости оперативного решения различных проблем предприятия административные методы перестали соответствовать реальным потребностям управления[18].

Возникла необходимость в методах управления, позволяющих сотрудникам предприятия, основываясь на своем материальном интересе, принимать решения и нести ответственность за результат.

Речь идет об экономических методах, которые приобрели широкое распространение в начале XX века. В отличие от административных они предусматривают не непосредственный, а опосредованное влияние на объект управления[19].

Однако экономические методы управления не имеют достаточного стимулирующего эффекта для сотрудников, которые работают не только, не в первую очередь ради денег. Поэтому параллельно возникают методы, основанные на взаимоотношениях между людьми внутри организации - социально-психологические[20].

К социально-психологическим методам можно отнести психологическую мотивацию, создание творческой атмосферы в коллективе, удовлетворение культурных и духовных потребностей персонала[21].

С вышеизложенного можно сделать вывод, что, используя только один метод управления персоналом, невозможно достичь желаемого результата; наибольшую эффективность в управлении персоналом обеспечивает применение комплекса из всех рассмотренных методов.

Таким образом, анализируя вышесказанное мы пришли к выводу, что кадровая политика является длительным и трудоемким процессом, в ходе которого осуществляется планирование, организация, а также стимуляция и контроль над работой всех сотрудников компании. Данный процесс является необходимым при достижении поставленных целей организации и решения текущих задач.

Также кадровая политика включает в себя координирование ежедневной рабочей деятельности всего персонала, которое необходимо для повышения мотивации и результативности. Все вышеуказанные методы управления персоналом считаются необходимым элементом в управлении компанией в целом.

## 1.2 Стратегии кадрового управления

Стратегия управления персоналом, ориентируясь на конкретный тип общей или деловой стратегии, должна: способствовать усилению возможностей организации, главным образом, в сфере работы с персоналом[22]; противостоять конкурентной борьбе на рынке; эффективно применять сильные стороны и свои возможности; за счет создания условий для развития и умелого использования кадрового потенциала, формировать высококвалифицированный и компетентный персонал, расширять круг своих конкурентных преимуществ[23]; максимально раскрывать творческие способности работников, их инициативность при достижении, как общих целей организации, так и личных целей[24].

При анализе трудов ученых в области стратегического управления персоналом, было определено, что большинство авторов предлагают раскрывать существующие стратегии управления персоналом в рамках общей стратегии развития (предпринимательская стратегия, стратегия динамичного роста, стратегия прибыльности, ликвидационная стратегия и стратегия циклического функционирования) организации.[25]

Поэтому рассмотрим изменение основных задач стратегии управления процессом развития персонала (СУПП) в соответствии с выбранной стратегией развития. Если организация развивает новые направления деятельности или только начинает свою жизнь на рынке, или инвестирует средства в проекты (направления) с высоким уровнем финансовых рисков, для такого организации присуща предпринимательская стратегия, требует от СУПП разработку и реализацию следующих задач: обеспечение предприятия работниками-новаторами, способными на гибкое мышление, быструю адаптацию, брать на себя ответственность и рисковать, работать сверхурочно и сотрудничать в группах, заботиться о повышении профессиональной квалификации[26]. СУПП нацелена на внедрение партисипативного стиля управления персоналом, разработка эффективной системы мотивации, и должна сочетать в себе как материальные поощрения, так и заботиться о признании и самоутверждении каждого работника. В этих условиях

создаются благоприятные условия для профессионального развития личности, ее карьерного продвижения, а эффективность реализации данной стратегии определяется путем оценки индивидуальных и коллективных результатов работы [27].

Стратегия динамического роста ставит целью изменение целей и структуры предприятия для нахождения баланса между нужными изменениями и стабильностью, поэтому от персонала требуют быстрой адаптации, ответственного подхода к профессиональному развитию, интенсивного освоения новых знаний и их практической реализации.

Для финансовых институтов, находящихся на стадии зрелости и рассчитывающих на получение постоянного дохода от оказанных услуг, пользующихся устойчивым спросом на рынке, характерна стратегия прибыли. Стратегия ликвидации избирается организацией, когда его деятельность является убыточной, оказываемые услуги не удовлетворяют потребностей клиентов [28]. Как правило, ориентирует СУПРП на социальную защиту работников и повышения их конкурентоспособности на рынке труда в случае сокращения численности персонала.

Следует отметить, что общей чертой для вышеперечисленных пяти основных видов стратегий является полная подчиненность задач СУПРП целям общей стратегии, а обеспечение взаимосвязи между данными стратегиями представляются в форме участия руководителей служб управления персоналом в разработке стратегических решений.

Сущность планирования кадров заключается в обеспечении организации необходимой рабочей силой и определении неизбежных при этом издержек. [29] Предоставленные людям рабочие места должны соответствовать достойным условиям труда и позволять сотрудникам оптимальным образом повышать эффективность работы, развивать свои способности. Система кадрового планирования в организации состоит из следующих мероприятий [30]: контроль и оценка производственной деятельности; анализ состава и использования рабочей силы; оценка текущей потребности в новых сотрудниках; прогноз на будущее потребности в рабочей силе; прогноз рынка рабочей силы и ее конкурентоспособности; выявление проблем в области трудовых ресурсов; регулярный мониторинг рынка труда; разработка и внедрение программы развития персонала.

Планирование потребности в кадрах организации реализуется посредством целого комплекса взаимосвязанных мероприятий по работе с персоналом. Руководство компании формирует кадровые мероприятия с учетом стратегии и политики развития персонала. Прежде всего, в кадровой системе имеют значение действия, направленные на достижение соответствия персонала задачам предприятия.[\[31\]](#)

Соотнесение кадровых мероприятий со стратегией предприятия позволяет сформировать бюджет расходов на персонал и разработать элементы кадровой стратегии в соответствии с политикой компании.

Основной кадровой задачей любого предприятия можно назвать обеспечение штата достаточным количеством персонала соответствующей квалификации, необходимым для достижения производственных целей. Кадровое планирование в организации должно выполняться как в интересах предприятия, так и в интересах его персонала[\[32\]](#).

Помимо основной, можно выделить следующие задачи кадрового планирования в организации[\[33\]](#):

1. Создание системы мотивации для более эффективной производительности труда и удовлетворенности персонала своей работой. Сотрудников привлекают те рабочие места, где предлагаются условия для развития их способностей и будет обеспечен высокий и стабильный заработок в условиях справедливой конкуренции.
2. Формирование системы оптимального использования персонала в соответствии с его способностями и квалификацией.
3. Планирование обучения, переподготовки и повышения квалификации кадров. Своевременное и гармоничное развитие персонала необходимо для выполнения новых видов деятельности и поддержания должного уровня знаний в соответствии с запросами бизнеса.

Цель организации и планирования кадров заключается в установлении изменений затрат на штат внутри заданного планового промежутка времени. Одновременно производится сопоставление с ожидаемой степенью успешности компании, ее способности выдержать планируемое изменение затрат.

Вывод по первой главе

Стратегическое управление кадровыми ресурсами должно осуществляться с учетом, как интересов фирмы, так и работников, что предполагает: определение

перспективных целей управления персоналом; формирование идеологии и принципов кадровой работы; определение условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов; социальное развитие личности и фирмы; создание непосредственной заинтересованности всех категорий работников в высоком качестве своего труда.

## **2. АНАЛИЗ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ ООО «ПРОФМЕТ»**

### **2.1 Характеристика деятельности организации**

Общество с ограниченной ответственностью «Профмет» является «Производственно коммерческая фирма» созданная в соответствии с Гражданским кодексом РФ и ФЗ РФ «об обществах с ограниченной ответственностью» №14-ФЗ от 8.02.98 г.

Общество является юридическим лицом и строит свою деятельность на основании настоящего устава и действующего законодательства РФ.

Полное фирменное наименование общества на русском языке «Общество с ограниченной ответственностью «Профмет», сокращенное наименование ООО «Профмет».

Общество является коммерческой организацией<sup>[34]</sup>.

Общество в праве установленном порядке открывать банковские счета на территории РФ и за ее пределами. Общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование, собственную эмблему и другие средства визуальной идентификации.

Общество является собственником принадлежащего ему имущества и денежных средств и отвечает по своим обязательствам собственным имуществом. Участники имеют предусмотренными законом и учредительными документами общества обязательные права по отношению к обществу.

Участник отвечает по обязательствам общества в пределах своих вкладов в уставной капитал. Общество, в праве, осуществлять любые виды деятельности, не

запрещенные законом[\[35\]](#).

Ассортимент продукции: металлочерепица, профлист, сайдинг, металлокалеты, отделочные элементы, подблицовочная конструкция, доборные элементы различных размеров и конфигураций.

Предприятие существует больше 11 лет. В реестре Росстата присутствует бухгалтерская отчетность за несколько последних периодов, что позволяет дополнительно оценить финансовые риски.

Основные виды деятельности представлены в таблице 1.

Таблица 1

Основные виды деятельности

Год	ОКВЭД	Вид деятельности
-----	-------	------------------

2014	27.33	Производство гнутых стальных профилей
------	-------	---------------------------------------

2015	27.33	Производство гнутых стальных профилей
------	-------	---------------------------------------

2016	27.33	Производство гнутых стальных профилей
------	-------	---------------------------------------

Виды деятельности осуществляются в соответствии с действующим законодательством РФ. Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется специальными федеральными законами, Общество может заниматься только при получении специального разрешения (лицензии).[\[36\]](#)

Общество осуществляет внешнеэкономическую деятельность в соответствии с действующим законодательством РФ.

Основные экономические показатели, характеризующие размер производства, представим в таблице 2.

Таким образом, можно отметить, что предприятие ООО «Профмет» является динамично развивающимся. Об этом свидетельствуют значения основных показателей экономической деятельности. За 2014 – 2016 гг. произошло

увеличение выручки на 53,5%, валовой прибыли на 5,6%, рентабельность производства сократилась на 34%.

Таблица 2

Экономические показатели деятельности предприятия

Показатель	2016 г.			
	2014 год	2015 год	2016 год	в % к 2014г.
1	2	3	4	5
1.Выручка, тыс. руб.	397452	436791	610070	153,5
2.Себестоимость продаж, тыс. руб.	349757	387386	559682	160,0
3.Валовая прибыль, тыс. руб.	47695	49405	50388	105,6
4.Рентабельность производства, %	13,6	12,8	9,0	66,0
5.Средняя численность работников, чел.	1338	1346	1352	101,0
6.Производительность труда, тыс.руб./чел.	297,0	324,5	451,2	151,9

Численность работников увеличилась на 1%, однако темп роста производительности труда опережает темп роста численности [\[37\]](#) - показатель производительности труда стал выше на 51,9 %, прежде всего, за счет увеличения выручки.

Наглядно динамику экономических показателей деятельности предприятия представим на рисунке 1.

Рисунок 1 – Динамика экономических показателей предприятия

Динамика основных экономических показателей деятельности предприятия показывает опережающее увеличение деятельности по отношению к выручке от продаж.

## **2.2 Организационная структура ООО «Профмет»**

Организационная структура управления на предприятии ООО «Профмет» является линейно-функциональной.

Директор, специалисты и рабочие организационной структуры предприятия выполняют свои обязанности на основе Трудового кодекса Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ и в соответствии с Должностными инструкциями.

Генеральный директор представляет интересы своего предприятия, обеспечивает высокий уровень эффективности производственной деятельности, контролирует рациональное использование все своих ресурсов: материальных, трудовых и финансовых, следит за обновлением технического и технологического потенциала [\[38\]](#).

Управление по производству, качеству и планированию ресурсов организует управление, контроль, нормирование и планирование основной производственной деятельности предприятия, разрабатывает решения по важнейшим вопросам и задачам текущей деятельности предприятия и вносит предложения по стратегии развития производства на перспективу.

Финансовая работа на предприятии отражает его управленческие функции, при выполнении которых происходит своевременное и полное обеспечение предприятия финансовыми ресурсами.

Финансовое управление предприятия требует от специалистов глубоких знаний и широкого круга навыков, необходимых для решения стратегических и тактических задач.

Графическое представление организационной структуры ООО «Профмет» показано на рисунке 2:

Генеральный директор

Управление по производству, качеству и планированию ресурсов

Финансовое управление

Управление по информационным технологиям

Управление логистики и сбыта

Погрузочно-транспортное управление

Бухгалтерия

Экономический отдел

Производственный участок

Автобаза

Юридический отдел

База материально-технического снабжения

Рис. 2 – Организационная структура управления

Система управления финансами на предприятии функционирует в рамках действующих законодательных актов и нормативной базы, [\[39\]](#) начиная с законов и указов Президента и заканчивая внутренними указаниями и инструкциями.

## **2.3 Исследование системы кадрового управления**

Изменения численности персонала предприятия ООО «Профмет» представлено в таблице 3.

Таблица 3

Численность персонала предприятия ООО «Профмет» по категориям работников

Категории работников	2014	2015	2016	Отклонение в абсолютном выражении 2015 г. к 2014 г.	Отклонение в абсолютном выражении 2016 г. к 2015 г.
Персонал промышленно-производственного типа	112	104	107	-8	3
В т.ч. рабочие основного производства	34	38	42	4	4
Рабочие вспомогательного производства	38	43	41	5	-2
ИТР	22	21	20	-1	-1
Руководители	10	12	11	2	-1
Специалисты	9	12	11	3	-1
Служащие	11	12	8	1	-4
Итого:	164	161	157	-3	-4

За исследуемый период наблюдается снижение численности персонала [\[40\]](#) на предприятии ООО «Профмет» на 7 человек (3%).

Таким образом, можно говорить о существовании текучести кадров на предприятии. Текучесть рабочей силы оказывает значительное воздействие на применение рабочего времени и производительности труда.

Движение рабочего персонала предприятия ООО «Профмет» приведено в таблице 4.

Таблица 4

Движение рабочего персонала предприятия ООО «Профмет»

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Принято в течение отчетного периода – всего	21	11	37
В том числе по источникам:			
Выпускники учебных заведений	4	1	8
Перевод с иных предприятий	-	1	1
Направлены органами трудоустройства	9	-	10
Приняты собственнo предприятием	8	9	18
Выбыло в течение периода отчета – всего	35	29	19
В том числе по причинам:			
Окончание договорного периода	6	4	9
Переход на учебу, призыв на военную службу, уход на пенсию и иные причины, которые предусмотрены существующим законодательством	19	15	5

По собственному желанию	10	7	4
Увольнение за прогул и иные нарушения дисциплины труда	-	3	1

Напряженность в обеспечении предприятия ООО «Профмет» ресурсами труда может быть несколько снята за счет более полного применения имеющейся рабочей силы, увеличения трудовой производительности сотрудников[41], интенсификации производства, комплексной механизации и автоматизации производственных процессов, усовершенствования технологии и функционирования производства.

В таблице 5 представлены данные о распределении сотрудников руководящего звена предприятия ООО «Профмет» согласно стажу и образовательному уровню.

Соответственно, можно заметить, что на предприятии ООО «Профмет» численность руководителей и специалистов прошедших дополнительное обучение составляет всего 59 человек, это 37%. Это говорит о том, что на предприятии ООО «Профмет» квалификационный уровень руководителей и специалистов недостаточно высок.

Таблица 5

Распределение руководящих работников предприятия ООО «Профмет» по стажу работы и уровню образования

Стаж работы	Образование		Итого	
	Высшее образование	среднее специальное	чел.	в % к общей численности
	чел.	в % к общей численности	чел.	в % к общей численности

Сотрудники, которые имеют стаж в отрасли до 5 лет	9	25	2	8	11	33
из них прошли обучение	1	3	1	3	2	6
Сотрудники, которые имеют стаж в отрасли свыше 5 лет	18	51	6	16	24	67
из них прошли обучение	7	20	2	9	9	29
Всего	27	76	8	24	35	100

Произведем расчет необходимых коэффициентов[\[42\]](#):

1) Коэффициент оборота по приёму  $K_{оп} = П/Ср * 100\%$ ,

где  $K_{оп}$ - коэф. оборота по приёму в анализируемом периоде

$П$ - кол-во принятых в анализируемом периоде

$Ср$ - средняя численность персонала в анализ. периоде

2) Коэффициент оборота по увольнению  $K_{ов} = В/Ср * 100\%$ [\[43\]](#)

$K_{ов}$ - коэф. оборотов по увольнению

$В$ - кол-во выбывших в анализируемом периоде

$Ср$ - средняя численность персонала в анализируемом периоде

3) Коэф. текучести кадров  $K_{т} = Ур/Ср * 100\%$

$K_{т}$ - коэф. текучести в анализируемом периоде

$Ур$ - количество уволенных в анализируемом периоде по причинам не связанным с государственными и производственными интересами

Ср - средняя численность персонала в анализируемом периоде

Результаты представлены в таблице 6.

Таблица 6

Расчет коэффициентов

Коэффициент	2015 г. 2016 г.	
Коэффициент оборота по приёму Коп	12,8	6,83
Коэффициент оборота по увольнению Ков	1,83	1,86
Коэффициент текучести кадров Кт	6,1	4,35

Данные таблицы 6 показывают, что в течение рассматриваемого периода коэффициент текучести кадров был неодинаков. Снижение коэффициента текучести для любого предприятия является положительной тенденцией и характеризует его с благоприятной для потенциальных работников стороны [\[44\]](#). В ООО «Профмет» коэффициент текучести в 2014 г. составил 16%. Основными причинами ухода работников были увольнения по собственному желанию. В 2015 г. коэффициент текучести кадров значительно снизился – до 8%, количество увольнений по собственному желанию осталось на лидирующих позициях, а количество нарушений трудовой дисциплины не было в этот год. В 2016 г. коэффициент текучести составил 7%. Следует отметить, что это произошло за счет снижения увольнений. В таблице 7 отражены причины текучести кадров в компании, выявленные в результате опроса.

Таблица 7

Анализ причин текучести кадров в ООО «Профмет», %

№ п/п Причины увольнения	2014 г. 2015 г. 2016 г.		
--------------------------	-------------------------	--	--

1	Низкий уровень заработной платы	0,5	5,83	2,97
2	Низкий уровень стимулирования работников	27,80	25,00	27,50
3	Отсутствие перспектив карьерного роста	21,03	22,70	21,60
4	Нарушение трудовой дисциплины	25,3	16,47	17,93
5	Социально-психологический климат в коллективе	25,4	20	30
	ИТОГО	100	100	100

Данная таблица показывает, что наиболее всего влияет на увольнение работников низкий уровень стимулирования работников. Основной акцент в системе стимулирования персонала сделан на материальные методы стимулирования. Организация использует оплату труда как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы. Премии выплачиваются за качественное и своевременное выполнение дополнительных особо важных задач, а также сотрудникам-сдельщикам.

Молодым специалистам ООО «Профмет» предоставляются дополнительные привилегии, материальная поддержка (виде так называемых «подъемных» средств) и т.п. В организации также активно используется метод «Кнута» – сотрудников штрафуют в материальном эквиваленте за опоздание, за не выход на работу, и т.п. В целом, в ООО «Профмет» нет полноценной системы стимулирования и мотивации персонала, а используются лишь её элементы. Элементы материальной мотивации[45]: заработная плата состоит из 2 частей, базовой – оклад и премиальной.

Элементы нематериальной мотивации[46]: возможность карьерного роста; организация корпоративных праздников (День рождения фирмы, Новый Год и др.); поощрения.

Вывод по второй главе

В качестве факторов, оказывающих основное воздействие на персонал в процессе управления, следует отметить организационную структуру. Организационная структура определяет конфигурацию СУП, организационная культура и рынок влияют на характер и вид принимаемых управленческих решений в процессе управления.

## **3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ**

### **3.1 Разработка проектно-практических рекомендаций по формированию эффективного управления персоналом**

Главной проблемой в организации является незаинтересованность руководства организации в мотивации персонала[47]. При этом не учитывается информация о личных качествах сотрудников, отсутствует личностный рост в организации, возможность самореализации, развития творческого потенциала и не отлаженная система оплаты поощрений и труда.

Предпочтение сотрудники отдали трем методам мотивации труда:

- поддержание благоприятного психологического климата в коллективе;
- создание удобного рабочего места;
- планирование карьеры.

Ниже рассмотрим подробнее развитие мотивации труда персонала в указанных направлениях.

Развитие карьерной лестницы сотрудников может формироваться из программ в виде обучения и консультационных услуг. Данные программы не требуют больших затрат, но способны оказать мотивирующее воздействие на сотрудников.

Планирование карьеры сотрудника представляет собой продвижения по ступеням квалификационного и должностного роста, помогающую ему развить и привести в реальность профессиональные знания и навыки, в интересах организации.

Планированием по карьерной лестнице в организации могут заниматься

непосредственные руководители и специалисты по персоналу.

Сотрудникам организации могут быть предоставлены как формальные, так и неформальные консультации по развитию карьеры. На данный момент в организации возможность использования неформальной формы консультирования сотрудников по поводу развития карьеры. Консультация служит частью оценки работы сотрудника. Функции консультанта могут исполнять как непосредственный руководитель, так и специалист по кадрам.

Представим в виде диаграммы организацию работы по планированию карьеры сотрудников (приложение 1).

Рассмотренные нами выше мероприятия способны заложить основу функционирования системы управления карьерой на предприятии социокультурного сервиса. Дальше уже на основе изучения потребностей и интересов сотрудников провести развитие карьерной системы и используемых методов стимулирования. В дальнейшем хорошо сформулированные условия по развитию системы управления карьерой смогут помочь сотрудникам определиться с целью их продвижения, дать информацию о возможностях развития карьеры внутри предприятия и сочетать потребности и цели сотрудника с целями организации.

Психологический климат в коллективе является главным условием повышения эффективности. Психологический климат - это межличностное и групповое отношение, которое на прямую связано с работниками организации и отражающее трудовую мотивацию, жизненную позицию и отношение к совместной работе и друг к другу[48]. Устойчивость психологического климата служит теплой атмосферой в коллективе и удовольствием, с которым люди приходят на работу. Был проведен опрос среди сотрудников о состоянии психологического климата в коллективе.

Результаты опроса представлены ниже в диаграмме (приложение 2).

По диаграммам можно сделать вывод, что психологический климат в коллективе очень напряженный. Что бы выяснить причину этого напряжения мы провели опрос о неблагоприятных факторах, влияющих на психологический климат в коллективе (приложение 3).

Диаграмма показывает, что атмосфера в коллективе действительно напряженная. Возникают конфликты, есть неудовлетворенность материальной мотивацией. Для

нормального психологического климата в организации необходима высокая квалификация руководителя и умение выполнять функции управления. Чтобы предотвратить конфликтные ситуации необходимо конкретно разъяснять требования к работе для всех сотрудников организации. Чтобы уладить конфликтные ситуации нужно проводить организационные совещания, давать возможность обращаться с предложениями или просьбами к вышестоящим лицам, руководству прислушиваться к мнению своих подчиненных и т.д.

Для снятия напряженной обстановки и сплоченности коллектива можно предоставлять коллективную работу или коллективные игры, устраивать корпоративные вечеринки, предоставлять возможность коллективного обсуждения возникающих проблем на совещаниях, поддерживать инициативу и предложения сотрудников и т.п.

Вышеперечисленные методы мотивации сотрудников помогут создать теплую атмосферу в коллективе, а так же помогут сотрудникам раскрыть свои способности и раскрепоститься в отношении работы. Внедрение этих методов позволит устранить все негативные факторы, которые выделили сотрудники ООО «Профмет».

Нужно отметить, что важным для персонала момент — это создание благоприятного и удобного рабочего места, которое будет обустроено необходимой техникой[49]. Сотрудники считают неблагоприятным фактором то, что их компьютеры очень старые и постоянно «виснут», тем самым не дают нормально выполнять работу. И лампочки в кабинете перегорели, в темноте работать тяжело. Закупка нового оборудования и освящения на отдел так же является мотивирующим фактором для сотрудников (приложение 4).

Кроме того, в работе был проведен опрос для определения удовлетворенности заработной платой и материальной составляющей мотивации.

Результаты показаны в виде диаграммы в приложении 5.

По диаграмме можно сказать что, «удовлетворены» своим заработком всего лишь 23,7% опрошенных. «Не совсем удовлетворен» и «когда как» 56% опрошенных. Для выяснения причины недовольства размерами своей заработной платы мы задали сотрудникам вопрос: «Зависит ли размер заработной платы от результатов труда?» и «Всегда ли известно, за что выплачивается премия?» (приложение 6).

По результатам можно сделать вывод, что большинство сотрудников даже не знают, за что получают премию и как она зависит от результатов их труда, следовательно, у персонала отсутствует стимулирующая функция премиальных выплат. Сотрудники снижают свои усилия до минимума, т.к. думают, что их трудовой вклад никак не оценивается.

Можно сделать вывод, что для полного стимулирования труда в материальном плане, нужно разработать схему начисления удержаний/доплат и донести ее до сотрудников. Эта схема должна быть:

1. Гибкой (дающая возможность сразу же поощрять каждый положительный результат работы).
2. Начисления удержаний/доплат [\[50\]](#) должны быть простыми и понятными каждому работнику.
3. Размеры поощрения должны быть психологически и экономически обоснованы (больше и реже).
4. Поощрения должны формировать у сотрудников ощущение справедливости материальных вознаграждений.
5. Поощрение персонала важно создать по таким показателям, которые воспринимаются каждым как правильные.

При формировании принципиальной схемы управления работников необходимо:

- создание органической структуры управления;
- ликвидация «лишних» руководящих должностей (начальников секторов);
- формирование проектных групп во главе с менеджерами проектов;
- усиление отдела управления проектами [\[51\]](#);
- формирование функциональных связей в рамках проектных групп.

Эффективность повышения управления работников будет выражена в следующем:

- своевременное информирование в управлении работников;
- оперативность решения вопросов;

- повышение открытости в управления работников;
- рост удовлетворенности сотрудников.

В целях оптимизации информационного процесса управления работников необходимо использовать практику размещения ежеквартальных отчетов по результатам деятельности.

Подводя итог вышесказанному, необходимо отметить, что организационная структура управления должна иметь четко выраженную эффективность, быть гибкой, что будет стимулировать стратегическое развитие предприятия.

Таким образом, в данном параграфе нами разработаны и предложены следующие проектно-практические рекомендации по формированию эффективного управления работников: а) своевременное информирование в управлении работников, б) оперативность решения вопросов управления работников, в) повышение открытости управления работников, г) рост удовлетворенности сотрудников работой.

## **3.2 Обоснование экономической эффективности разработанных проектно-практических рекомендаций**

Одним из ключевых параметров в мотивации персонала является стимул. Существует ошибочное мнение, что стимул – это вознаграждение человека за его труд. На самом деле стимул обозначает принудительное действие к работе, он является внешним побудителем для человека, превращает потребности в интересы. «Стимулирование трудовой деятельности – это стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работников к труду, его интенсификации, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации»[\[52\]](#). К стимулам можно отнести повышение заработной платы, систему бонусов, выдачу премии, благодарственное письмо, общественное признание, оплата путевки и т. д. Существуют также негативные стимулы, которые принуждают сотрудников к работе, такие как выговор, понижение в должности, удержание из заработной платы. Но следует учитывать, что не все внешние воздействия оказывают нужный эффект, к некоторым из них сотрудник остается равнодушным. Стимулы могут быть безразличны работнику в

случае, если они:

- не отвечают требованиям и потребностям персонала;
- несвоевременны;
- недостаточны по размерам.

Если внимательно рассмотреть цели мотивации труда, то можно заметить, что цели работников и руководства значительно различаются. Целью руководства является возможность увеличения экономической эффективности организации и достижения определенного финансового результата, а цель работника – удовлетворение собственных потребностей, получение дополнительного дохода.

Существуют определенные требования к организации стимулирования труда: комплексность, дифференцированность, оперативность и гибкость.

Важную роль в эффективной работе любой организации играет корпоративная культура[53]. Корпоративная культура является неким образцом поведения, лицом компании, важнейшим мотивационным ресурсом каждого предприятия. Когда у сотрудников организации есть ясное понимание ее ценностей, целей и задач, они находят в себе энергию и энтузиазм для великих свершений.

Таким образом, главная задача руководства – формирование системы ценностей организации, а основная цель мотивационной политики – поддержание производительности и эффективности труда персонала и стремление к повышению результативности его работы.

Обоснование экономической эффективности разработанных проектно-практических рекомендаций. В приложении 7 представлен перечень доплат и удержаний для сотрудников.

Проведем расчет, сколько потребуется денежных средств для формирования премиального фонда. Для этого необходимо умножить среднесписочную численность персонала на конец 2016 года на максимально возможную премию:

$111 \text{ чел.} * (1000 - 800 - 1000 + 800 - 1000 + 500 - 1000 + 500 + 1000 + 800 + 1000 + 1000) \text{ руб.} = 111 \text{ чел.} * 2800 \text{ руб.} = 310800 \text{ руб.}$

Для формирования премиального фонда достаточно будет 5,1% от выручки, что составит:  $477409000 \text{ руб.} * 0,051 = 24347859 \text{ руб.}$

Непосредственный начальник отдела и менеджеры по персоналу будут оценивать работу сотрудников, и заносить данные в ведомость. Потом все ведомости будут переданы в бухгалтерию, где и будут начисляться премии. Для информирования сотрудников о новой схеме премирования нужно вывесить наглядную информацию на информационных стендах, провести совещания внутри каждого подразделения и доступно объяснить сотрудникам.

Сначала необходимо предоставить руководителю усовершенствованную модель и ознакомить с преимуществами, которые она дает, и возможностями. Так же следует рассмотреть обратную сторону модели, т.е. какие могут быть у нее минусы и недочеты. Затем нужно провести расчет эффективности внедрения усовершенствованной системы. При необходимости дополнить усовершенствованную модель предложенными руководителями методами, либо исключить те, которые они посчитают неприемлемыми для организации. Все сотрудники организации должны быть осведомлены о новой системе мотивации, о ее требованиях и возможностях.

Что бы поддерживать эту систему в хорошем состоянии и для ее продуктивной работы необходимо наличие квалифицированных специалистов, которые будут следить за этим. Выделим для этих целей двух сотрудников отдела кадров, так как они имеют соответствующие знания. Следует проводить в каждом отделе опросы, которые будут отображать изменения, которые произошли от внедрения новой системы мотивации персонала. По результатам оценки экономической эффективности можно сделать вывод о том, что произошло увеличение предоставления услуг в действующих ценах на 0,4, немного увеличилась себестоимость предоставления услуг (на 0,2), так как темпы роста объема предоставления услуг значительно превышают темпы роста себестоимости услуг [54], то произошел значительный рост прибыли от предоставления услуг на 0,5.

К затратам можно отнести следующее:

- расходы на покупку новых компьютеров (минимум 8шт. \* 35000 руб. =280 000 руб.);
- расходы на проведение корпоративных праздников (Новый год, день защитника отечества, международный женский день: 3\*111 чел.\*1000 руб. = 333000 руб.);
- формирования премиального фонда (достаточно будет 5,1% от выручки и составит: 477409000 руб. \* 0,051 = 24347859 руб.).

Эти расходы будут основными, не исключено, что в ходе внедрения появятся и другие, менее значительные, расходы. Итого, расходы составят: 333 000 руб. + 24 347 859 руб. + 280 000 руб. = 25293859 руб.

В приложении 8 представлено экономическое обоснование внедрения проектно-практических рекомендаций в управлении общественной безопасности и обеспечении деятельности работников.

Суммарные затраты на внедрение электронной системы в управлении деятельности работников [55] составят 476,3 тыс. руб. Финансирование проекта будет проводиться за счет средств местного бюджета. Также для реализации проекта необходимы текущие затраты которые необходимы для поддержания работоспособности электронной системы взаимодействия с населением. Расчет текущих затрат для реализации проекта приведены в приложении 9.

Согласно приложения, текущие затраты на поддержание работоспособности электронной системы в управлении работников составят 106 000 руб. в год. Общие затраты по реализации проекта составят 582 300 руб.

Проведем расчет предполагаемого эффекта от внедрения системы электронной системы в управление работников при помощи приложения 10. Расчеты будем производить исходя из работы системы в течение года.

Общая сумма экономии от внедрения электронной системы управления работников составит за год:

$$2750 + 540 + 1440 = 4730 \text{ тыс. руб.}$$

Абсолютный эффект рассчитывается путем вычитания из результатов проекта затрат на его внедрение:

$$\text{Э}2 = 4730 - 582,3 = 4147,7 \text{ тыс.руб.}$$

Таким образом, внедрение системы управления работников дает значительный абсолютный эффект. Экономическая эффективность рассчитывается как соотношение результатов и затрат:

$$\text{ЭЭ}2 = 4730 / 582,3 = 8,12$$

Результат проекта превосходит затраты в 8,12 раза, следовательно его внедрение целесообразно. Срок окупаемости затрат оставит:

$$T = 582,3 / 4730 * 12 = 0,12 * 12 = 1,5 \text{ мес.}$$

Таким образом, затраты, необходимые для реализации проекта по внедрению системы управления работников окупятся в течении 1,5 месяцев, т.е. реализация проекта целесообразна и он является краткосрочным. Диапазон контроля в линейно-функциональной структуре заметно вырос и приносит большую эффективность, чем это было ранее. Докажем это на примере количества предельных отношений генерального директора с помощью формулы Грейкунаса, представленной в теоретической части работы:

$$\text{При линейной структуре [56]: } F = n ((2n/2) + n - 1) = 4 ((24/2) + 4 - 1) = 44$$

$$\text{При линейно-функциональной структуре: } F = n ((2n/2) + n - 1) = 5((25/2) + 5 - 1) = 100$$

Очевиден тот факт, что количество возможных отношений возросло – с 44 до 100. Стоит отметить, что увеличение количества контролируемых отношений составило порядка 127%, что говорит о нецелесообразности дальнейшего увеличения количества подчиненных, так как это приведет к перегрузке генерального директора и скажется на развитии компании в целом. Что касается проектной структуры, то там возрос диапазон контроля у директора, отвечающего за развитие всей компании. Если при линейной структуре он контролировал только 1 человека – старшего менеджера по новым проектам, который и отвечал за весь проект, то теперь директор по развитию делегирует полномочия уже трем членам компании, что, несомненно, приведет к более качественному исполнению данного проекта.

Таким образом, увеличивать диапазон контроля не имеет смысла, так как проекты, как правило, краткосрочны и имеют более узкую специфику, нежели вся компания.

Вывод по третьей главе

Проектно-практические рекомендации по формированию эффективной управленческой вертикали в управлении персоналом включают: а) своевременное информирование организационной структуры, б) оперативность решения вопросов, в) повышение открытости деятельности управленческой вертикали, г) рост удовлетворенности сотрудников работой. Затраты, необходимые для реализации проекта по внедрению системы управленческой вертикали окупятся в течении 1,5 месяцев, т.е. реализация проекта целесообразна и он является краткосрочным. Социальная эффективность предлагаемых проектно-практических рекомендаций заключается в том, что диапазон контроля в линейно-функциональной структуре

заметно вырос и приносит большую эффективность, чем это было ранее.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В результате проделанной работы решены следующие задачи: рассмотрены теоретические аспекты кадровой стратегии; проведен анализ кадровой стратегии ООО «Профмет»; описаны рекомендации по совершенствованию кадровой стратегии.

Стратегия динамического роста ставит целью изменение целей и структуры предприятия для нахождения баланса между нужными изменениями и стабильностью, поэтому от персонала требуют быстрой адаптации, ответственного подхода к профессиональному развитию, интенсивного освоения новых знаний и их практической реализации.

Особенностями СУПП является организация непрерывного повышения квалификации работников, их профессиональной переподготовки в соответствии с изменениями целей и структуры; планирования трудовой карьеры персонала, содействие его профессионально-квалификационному продвижению и формированию кадрового резерва.

Следует отметить, что оценка персонала является формализованной, учитывает результаты индивидуальной работы, эффективность труда в коллективе, анализирует групповое поведение и фактор привязанности работника к целям организации, а контроль над уровнем развития осуществляется на постоянной основе на предмет соответствия целям стратегического развития.

Проектно-практические рекомендации по формированию эффективной управленческой вертикали в управлении персоналом включают:

- а) своевременное информирование организационной структуры,
- б) оперативность решения вопросов,
- в) повышение открытости деятельности управленческой вертикали,
- г) рост удовлетворенности сотрудников работой.

Затраты, необходимые для реализации проекта по внедрению системы управленческой вертикали окупятся в течении 1,5 месяцев, т.е. реализация

проекта целесообразна и он является краткосрочным. Социальная эффективность предлагаемых проектно-практических рекомендаций заключается в том, что диапазон контроля в линейно-функциональной структуре заметно вырос и приносит большую эффективность, чем это было ранее.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Александрова А.В. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 320 с.
2. Андрейчиков А.В. Стратегический менеджмент в инновационных организациях. Системный анализ и принятие решений: Учебник / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 396 с.
3. Аксенов Е.П. Финансовый менеджмент: закономерности, этапы развития // Финансовый менеджмент. - 2016. - № 4. - С. 14 - 23.
4. Артемьев А.О. Финансовый менеджмент управления // Финансовый менеджмент. - 2015. - № 1. - С. 44 - 93.
5. Артамонова Д.А. Стратегическое управление персоналом // Менеджмент. - 2016. - № 10. - С. 45 - 93.
6. Бородушко И.В. Стратегическое планирование и контроллинг / И.В. Бородушко, Э.К. Васильева. - СПб.: Питер, 2016. - 192 с.
7. Бакулевская Л.В. Сущность современного финансового менеджмента и его влияние на развитие финансовой стратегии организации // Экономические науки. - 2015. - № 4. - С. 189 - 195.
8. Бадагина Л.П. Основы общей психологии: учеб. пособие. - 2-е изд., стер. - М.: Флинта, 2017. - 448 с.
9. Баткаева И.А. Управление персоналом. Организация оплаты труда персонала. - М.: Книжный дом Медведково, 2016. - 2279 с.
10. Брайан Т. Мотивация. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.— 126 с.
11. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Менеджмент. - М.: Кнорус, 2016. 412 с.
12. Вертакова Ю.В., Кужель С.С. Основы инновационного менеджмента. - Курск: Курск. гос. техн. ун-т. 2017. 412 с.
13. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: инструменты. Методики. Практика.— М.: Альпина Пабlishер, 2015.— 152 с.
14. Вечер Л.С. Государственная кадровая политика и государственная служба: учебное пособие.— Минск: Вышэйшая школа, 2015.— 352 с.

15. Винокуров В.А. Организация менеджмента на предприятии. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2016. – 160 с.
16. Волков Н.А. Совершенствование структуры организации // Экономика и менеджмент. 2017. № 6. С. 63-96.
17. Горлов А.В. Управление по вертикали // Менеджмент организации. 2016. № 4. С. 36-96.
18. Егоршин А.П. Управление персоналом. Н. Новгород, 2015. 214 с.
19. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. М.: АСТ, 2015. 412 с.
20. Менеджмент / Под ред. В.В. Ильяшенко. М.: Академия, 2016. 352 с.
21. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. М.: АСТ, 2015. 451 с.
22. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. Ростов-н/Д.: Феникс, 2016. 632 с.
23. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2015. 745 с.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1

Организация работы по планированию карьеры сотрудников ООО «Профмет»

### Приложение 2

Факторы, негативно влияющие на психологический климат в коллективе, по мнению сотрудников, %.

### Приложение 3

Состояние психологического климата в коллективе по мнению сотрудников, %

### Приложение 4

Материальная система мотивации труда персонала

### Приложение 5

Удовлетворенность сотрудников своим заработком, %

### Приложение 6

Зависимость заработной платы от результатов труда, %.

Всегда ли известно, за что выплачивается премия, %

## Приложение 7

### Перечень доплат и удержаний для сотрудников

№ п/п	Отклонение в работе	Надбавка (+) / Удержание (-) руб.
1	2	3
1	Завершение запланированного объема работ в более ранний срок	+1000
2	Невыполнение запланированного объема работ в срок	-800
3	Опоздание на работу более чем на 30 минут без предупреждения	-1000
4	Совмещение профессий и должностей	+800
5	Отказ выполнять требования руководства	-1000
6	Обучение новых сотрудников	+500
7	Отсутствие на работе без уважительной причины	-1000
8	Внесение рационального предложения	+500
9	Участие во внедрении рационального предложения	+1000

10	Проявление инициативы в организации праздников	+800
11	Увеличение объема продаж	+1000
12	Премия к Новому году	+1000

## Приложение 8

### Затраты на внедрение электронной системы

№ п/п	Наименование статьи расходов	Кол-во персонала, сотрудника, чел.	Расходы на 1 тыс. руб.	Общая сумма, тыс. руб.
1	Система электронного взаимодействия с населением на 5 рабочих мест	-	-	302,4
2	Обучение специалистов	5	31	155,0
3	Обучение администратора системы	1	18,9	18,9
4	Итого	-	-	476,3

## Приложения 9

### Расчет текущих затрат на совершенствование управления

Наименование текущих затрат	Стоимость	Периодичность раз в год	Сумма, руб.
-----------------------------	-----------	----------------------------	-------------

Интернет-траффик	5500	12	66000
Обновление программного обеспечения	20000	2	40000
Итого	-	-	106 000

## Приложение 10

### Расчет эффективности внедрения электронной системы управления

Показатели	Методика расчета	Сумма экономии, тыс. руб.
	<p>В среднем сотрудник за день выполняет 100 операций по поиску различных документов, поиск одного документа занимает около 2 минут. В 10% случаев сотрудник не находит нужный документ – в случае, если документ не был найден сразу на его поиски тратится еще 2 минуты дополнительно.</p>	
Снижение трудоемкости операций	<p>Экономия рабочего времени при внедрении системы для одного сотрудника в год составит:</p> $\text{Э1} = (2 \cdot 100 / 60 + 2 \cdot 100 \cdot 0.1 / 60) \cdot 22 \cdot 11 = 887 \text{ часов в год.}$ <p>Система внедряется для 5 сотрудников, средняя расценка за час рабочего времени сотрудника составляет 477р., тогда экономия составит:</p> $\text{Э1} = 887 \cdot 5 \cdot (477 + 477 \cdot 0,30) = 2750 \text{ тыс. руб.}$	2750

Использование электронной системы взаимодействия с населением повышает производительность труда персонала при работе с документами на 15-30%.

Сокращение времени выполнения операции

Работа с документами занимает 60% времени сотрудников. Исходя из этого, годовая экономия рабочего времени будет составлять:

$$\text{Э2} = 8 \cdot 22 \cdot 11 \cdot 0,6 \cdot 0,15 = 174,24 \text{ часов в год}$$

540

Средняя расценка за час рабочего времени сотрудника составляет 477р.

Годовая экономия для 5 сотрудников будет составлять:

$$\text{Э2} = 174,24 \cdot (477 + 477 \cdot 0,30) \cdot 15 = 540 \text{ тыс. руб.}$$

Сокращение накладных расходов

Стоимость расходных материалов (бумага, краска в принтеры, тонеры, утилизация документов) в 2016 году составила 2160 тыс. руб. После внедрения электронной системы управления деятельностью мировых судей затраты на расходные материалы сократятся в 3 раза.

1440

Имеем экономию:

$$\text{Э3} = 2160 - (2160 / 3) = 1440 \text{ тыс. руб.}$$

1. Александрова А.В. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 320 с. [↑](#)
2. Андрейчиков А.В. Стратегический менеджмент в инновационных организациях. Системный анализ и принятие решений: Учебник / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 396 с. [↑](#)

3. Аксенов Е.П. Финансовый менеджмент: закономерности, этапы развития // Финансовый менеджмент. – 2016. – № 4. – С. 14 – 23. [↑](#)
4. Артемьев А.О. Финансовый менеджмент управления // Финансовый менеджмент. – 2015. – № 1. – С. 44 – 93. [↑](#)
5. Артамонова Д.А. Стратегическое управление персоналом // Менеджмент. – 2016. – № 10. – С. 45 – 93. [↑](#)
6. Бородушко И.В. Стратегическое планирование и контроллинг / И.В. Бородушко, Э.К. Васильева. – СПб.: Питер, 2016. – 192 с. [↑](#)
7. Егоршин А.П. Управление персоналом. Н. Новгород, 2015. С.45. [↑](#)
8. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Менеджмент. - М.: Кнорус, 2016. С. 67. [↑](#)
9. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. М.: АСТ, 2015. С.123. [↑](#)
10. Менеджмент / Под ред. В.В. Ильяшенко. М.: Академия, 2016. С. 35. [↑](#)
11. Бакулевская Л.В. Сущность современного финансового менеджмента и его влияние на развитие финансовой стратегии организации // Экономические науки. – 2015. – № 4. – С. 189 – 195. [↑](#)
12. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. М.: АСТ, 2015. С. 114. [↑](#)
13. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. Ростов-н/Д.: Феникс, 2016. С.98. [↑](#)
14. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2015. С. 230. [↑](#)

15. Вертакова Ю.В., Кужель С.С. Основы инновационного менеджмента. - Курск: Курск. гос. техн. ун-т. 2017. С.130. [↑](#)
16. Бадагина Л.П. Основы общей психологии: учеб. пособие. - 2-е изд., стер. - М.: Флинта, 2017. -448 с. [↑](#)
17. Баткаева И.А. Управление персоналом. Организация оплаты труда персонала. - М.: Книжный дом Медведково, 2016. - 2279 с. [↑](#)
18. Брайан Т. Мотивация. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.— 126 с. [↑](#)
19. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Менеджмент. - М.: Кнорус, 2016. 412 с. [↑](#)
20. Вертакова Ю.В., Кужель С.С. Основы инновационного менеджмента. - Курск: Курск. гос. техн. ун-т. 2017. 412 с. [↑](#)
21. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: инструменты. Методики. Практика.— М.: Альпина Паблишер, 2015.— 152 с. [↑](#)
22. Вечер Л.С. Государственная кадровая политика и государственная служба: учебное пособие.— Минск: Вышэйшая школа, 2015.— 352 с. [↑](#)
23. Винокуров В.А. Организация менеджмента на предприятии. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2016. - 160 с. [↑](#)
24. Волков Н.А. Совершенствование структуры организации // Экономика и менеджмент. 2017. № 6. С. 63-96. [↑](#)
25. Горлов А.В. Управление по вертикали // Менеджмент организации. 2016. № 4. С. 36-96. [↑](#)
26. Егоршин А.П. Управление персоналом. Н. Новгород, 2015. 214 с. [↑](#)

27. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. М.: АСТ, 2015. 412 с. [↑](#)
28. Менеджмент / Под ред. В.В. Ильяшенко. М.: Академия, 2016. 352 с. [↑](#)
29. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. М.: АСТ, 2015. 451 с. [↑](#)
30. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. Ростов-н/Д.: Феникс, 2016. 632 с. [↑](#)
31. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2015. 745 с. [↑](#)
32. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. Ростов-н/Д.: Феникс, 2016. 632 с. [↑](#)
33. Бакулевская Л.В. Сущность современного финансового менеджмента и его влияние на развитие финансовой стратегии организации // Экономические науки. – 2015. - № 4. – С. 189 – 195. [↑](#)
34. Бакулевская Л.В. Сущность современного финансового менеджмента и его влияние на развитие финансовой стратегии организации // Экономические науки. – 2015. - № 4. – С. 189 – 195. [↑](#)
35. Бородушко И.В. Стратегическое планирование и контроллинг / И.В. Бородушко, Э.К. Васильева. – СПб.: Питер, 2016. – 192 с. [↑](#)
36. Бородушко И.В. Стратегическое планирование и контроллинг / И.В. Бородушко, Э.К. Васильева. – СПб.: Питер, 2016. – 192 с. [↑](#)
37. Артамонова Д.А. Стратегическое управление персоналом // Менеджмент. – 2016. - № 10. – С. 45 – 93. [↑](#)

38. Артамонова Д.А. Стратегическое управление персоналом // Менеджмент. – 2016. - № 10. – С. 45 – 93. [↑](#)
39. Артемьев А.О. Финансовый менеджмент управления // Финансовый менеджмент. – 2015. - № 1. – С. 44 – 93. [↑](#)
40. Артемьев А.О. Финансовый менеджмент управления // Финансовый менеджмент. – 2015. - № 1. – С. 44 – 93. [↑](#)
41. Андрейчиков А.В. Стратегический менеджмент в инновационных организациях. Системный анализ и принятие решений: Учебник / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 396 с. [↑](#)
42. Артемьев А.О. Финансовый менеджмент управления // Финансовый менеджмент. – 2015. - № 1. – С. 44 – 93. [↑](#)
43. Александрова А.В. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 320 с. [↑](#)
44. Артемьев А.О. Финансовый менеджмент управления // Финансовый менеджмент. – 2015. - № 1. – С. 44 – 93. [↑](#)
45. Артамонова Д.А. Стратегическое управление персоналом // Менеджмент. – 2016. - № 10. – С. 45 – 93. [↑](#)
46. Артемьев А.О. Финансовый менеджмент управления // Финансовый менеджмент. – 2015. - № 1. – С. 44 – 93. [↑](#)
47. Артамонова Д.А. Стратегическое управление персоналом // Менеджмент. – 2016. - № 10. – С. 45 – 93. [↑](#)

48. Артамонова Д.А. Стратегическое управление персоналом // Менеджмент. – 2016. - № 10. – С. 45 – 93. [↑](#)
49. Бородушко И.В. Стратегическое планирование и контроллинг / И.В. Бородушко, Э.К. Васильева. – СПб.: Питер, 2016. – 192 с. [↑](#)
50. Бородушко И.В. Стратегическое планирование и контроллинг / И.В. Бородушко, Э.К. Васильева. – СПб.: Питер, 2016. – 192 с. [↑](#)
51. Бородушко И.В. Стратегическое планирование и контроллинг / И.В. Бородушко, Э.К. Васильева. – СПб.: Питер, 2016. – 192 с. [↑](#)
52. Александрова А.В. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 320 с. [↑](#)
53. Александрова А.В. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 320 с. [↑](#)
54. Артемьев А.О. Финансовый менеджмент управления // Финансовый менеджмент. – 2015. - № 1. – С. 44 – 93. [↑](#)
55. Артемьев А.О. Финансовый менеджмент управления // Финансовый менеджмент. – 2015. - № 1. – С. 44 – 93. [↑](#)
56. Артемьев А.О. Финансовый менеджмент управления // Финансовый менеджмент. – 2015. - № 1. – С. 44 – 93. [↑](#)