

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

**Актуальность** темы курсовой работы «анализ управления потенциалом сотрудника в организации» на примере компании ООО ОСТИН определяется, прежде всего, тем, что управление человеческими ресурсами является одной из самых сложных сфер деятельности организации. То есть, определяется как взаимодействие различных сфер деятельности.

Учитывая, что человек сложен и многогранен, то есть, имеет индивидуальные взгляды, ценности, моральные, психологические и психические устои, руководителям организации необходимо периодически проводить анализ в системе управления персоналом.

Прежде всего, это поможет снизить текучесть кадров в организации, что является важным показателем в работе организации, так как способствует повышению квалификации персонала, а также снижает издержки на поиск и найм персонала в организации, повышает престиж.

Также периодически проводимый анализ в системе управления персоналом повысит производительность труда, что является особо актуальным, учитывая рост конкуренции на рынке.

Соответственно, необходимо не только использовать различные методы управления: экономические, организационно-административные, социально-психологические, но и внедрять инновационные научные методы в системе работы с персоналом.

Всё перечисленные аргументы определяют актуальность данной темы.

**Объектом исследования** является Общество с ограниченной ответственностью «ОСТИН».

**Предметом исследования** является система управления человеческими ресурсами в организации.

**Целью** данной работы является анализ и совершенствование системы управления человеческими ресурсами в организации на примере ООО «ОСТИН».

## **Задачи:**

- изучить теоретические аспекты формирования системы управления человеческими ресурсами на предприятии;
- изучить особенности управления человеческими ресурсами, реализуемого на предприятии;
- дать характеристику службы управления человеческими ресурсами на предприятии;
- предложить рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «ОСТИН».

**Источниками исследования** являются документы ООО «ОСТИН», отчёты, учебная и научная литература, а так же Интернет сайты.

**Практическая значимость работы:** возможность использования результатов при совершенствовании системы управления человеческими ресурсами, а также при планировании и разработке стратегии организации.

## **Методы исследования, используемые в работе:**

- эмпирический;
- статистический;
- сравнительного анализа;
- логического анализа;
- функционально-структурного анализа.

# **1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ**

## **1.1 Персонал и его основные категории**

Персонал (от латинского «персона» - личность) - это совокупность лиц, осуществляющих трудовые функции на основе трудового договора. Персонал является одним из организационных ресурсов. Однако, по своим характеристикам, люди имеют значительную специфику, чем значительно отличаются от остальных ресурсов.

Кибанов А.Я в учебнике «Управление персоналом» даёт следующие определения.

Персонал – это штатный состав организации, включающий всех наёмных работников, а также работающих собственников и совладельцев, выполняющих управленческие, производственные, хозяйственные и другие функции [15;с.123].

Персонал организации подразделяют на управленческий персонал и производственный персонал (рис.1).

Персонал организации

Производственный персонал

Управленческий персонал

Основные рабочие

Вспомогательные рабочие

Руководители

Специалисты

Служащие

Линейные руководители

Руководители функциональных служб

Специалисты, выполняющие инженерно-технические функции

Специалисты, выполняющие экономические функции

Рис. 1. Структура персонала организации по категориям [15;с.126]

Рассмотрим данные категории более подробно.

1. Управленческий персонал - часть персонала организации, выполняющая общие функции управления: планирование, организацию, мотивацию и контроль.
2. Производственный персонал занят непосредственно на производстве и участвует в осуществлении технологического процесса.
3. По характеру трудовых функций, персонал подразделяется на:

- рабочих;
- руководителей;
- специалистов;
- служащих.

4. В зависимости от уровня управления руководители бывают:

- линейные;
- функциональные.

Линейные возглавляют организацию в целом или её подразделения.

Функциональные руководители возглавляют отделы, службы, бюро и т.д.

Человеческие ресурсы – понятие, отражающее главное богатство любого общества, процветание которого возможно при создании условий для воспроизводства, развития, использования этого ресурса с учётом интересов каждого человека [23, с.38].

Особенности трудовых ресурсов:

- наличие интеллекта;
- люди способны к постоянному самосовершенствованию;
- люди уникальны и требуют индивидуального подхода;
- трудовая жизнь человека может продолжаться достаточно долгий период времени, при этом ценность работника с опытом растёт;
- люди приходят в организацию осознанно с определенными целями и ждут от фирмы помощи в их достижении.

Количественные и качественные характеристики персонала:

Количественные характеристики - это численность персонала, требующаяся для достижения целей деятельности организации. Обычно необходимое количество работников рассчитывается методами статистики, экспертных оценок, расчета по нормам, обслуживания и пр. Однако верно заметил П. Друккер, что «количество почти не имеет смысла по отношению к людям, обладающим знаниями. Их качество имеет большее значение».

Современное инновационное производство основано на использовании высококвалифицированной рабочей силы, поэтому предприятия стараются оптимизировать состав и численность работников. При этом личностные качества работника особенно влияют на его поведение в организации, выполнение им профессиональной и социальной роли в коллективе. Поэтому, современное управление стремится к развитию умственных, творческих и трудовых и способностей работника для достижения общей цели организации и удовлетворения их личных потребностей.

Персонифицированный работник является исходной структурой формирующей единицей анализа персонала и рассматривается в совокупности всех качественных характеристик, оказывающих влияние на его экономическое поведение. Эти характеристики делят на три группы:

- 1) психофизические - способности работника, состояние его здоровья, работоспособность, выносливость, тип нервной системы и пр.;
- 2) квалификационные - объем, глубина и разносторонность общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, обуславливающие способности работника к труду определенного содержания и сложности;
- 3) социальные - уровень социальной зрелости, ценностные ориентации, потребности, мотивы, цели, ожидания и интересы в сфере труда. Знание данных характеристик помогает более эффективно использовать потенциал работника, выбрать правильную форму управленческого воздействия.

Значимость этических ценностей при совместной трудовой деятельности раньше недооценивалась, однако ещё Аристотель указывал на взаимосвязь этических и экономических проблем.

Каждый человек для достижения своих целей выбирает средства, соответствующие почитаемым им ценностям, следовательно, труд становится

моральной ценностью, так как является не только источником средств существования, но и способом саморазвития, формирования человеческого достоинства.

Моральные качества людей (доброжелательность, целеустремленность, честность и пр.) становятся объектом профессиональной деятельности. Нравственно ущербным российский бизнес делают такие качества, как правовой нигилизм, необязательность, безответственность во взаимоотношениях с клиентом и партнерами, стремление к личной выгоде, потребительское отношение к организации и человеку и пр. На многих отечественных предприятиях стали внедрять этические кодексы, чтобы изменить трудовую ментальность и обеспечить высоконравственное поведение работников.

Квалификация — главный критерий качества персонала. Это динамичная способность человека выполнять предусмотренные технологией трудовые операции или работу определенной сложности.

Компетенция использует это понятие как обобщенный показатель квалификации работника, как совокупность знаний, способностей, навыков, определяемых целями организации и конкретной ситуацией.

Социальная компетентность отражает способности работника, необходимые для эффективного взаимодействия с людьми внутри и вне организации для творческой, предпринимательской и инновационной деятельности.

Существуют три основных концепции отношения к персоналу компаний:

- персонал как основание для издержек предприятия;
- достояние организации;
- импульс к развитию компании.

Наибольших успехов добиваются те предприятия, руководители которых являются приверженцами третьей концепции.

Следует отметить, что в настоящее время особо острой проблемой, стоящей перед предприятиями, является создание служб управления персоналом, отвечающих требованиям современного менеджмента, собственных эффективных систем обучения, переподготовке и повышению квалификации персонала.

Это связано с тем, что работа в условиях рынка предъявляет высокие требования к

- уровню квалификации персонала,
- знаниям,
- навыкам работников.

Знания, навыки, установки, которые помогали персоналу успешно работать еще вчера, сегодня теряют свою действенность.

Очень быстро изменяются как внешние условия (экономическая политика государства, законодательство и система налогообложения, появляются новые конкуренты и тому подобное), так и внутренние условия функционирования организации (реструктуризация предприятия, технологические изменения и другие), что ставит большинство российских предприятий перед необходимостью подготовки персонала к сегодняшним и завтрашним изменениям.

Достижение долгосрочных и краткосрочных целей, необходимость повышения конкурентоспособности и проведение организационных изменений требуют опоры на хорошо спланированную и четко организованную работу по управлению персоналом.

В то же время в существующих научных исследованиях недостаточно внимания уделяется проблемам формирования эффективной системы управления персоналом промышленных предприятий и сохранению их кадрового потенциала, системе поиска и отбора руководящих кадров.

Проведённое исследование позволило сделать вывод, что количество и качество имеющихся на сегодняшний день публикаций не соответствует остроте и актуальности решения соответствующих проблем.

## **1.2 Система управления человеческими ресурсами организации**

Управление персоналом включает многие составляющие. Среди них:

- кадровая политика,
- взаимоотношения в коллективе,
- социально-психологические аспекты управления.

Ключевое же место занимает определение способов повышения производительности, путей роста творческой инициативы, а так же стимулирование и мотивация работников.

Без управления людьми не может существовать ни одна организация. Без квалифицированных кадров организация не сможет достичь своих целей. Не оспорим тот факт, что доходы любой фирмы в первую очередь зависят от того, насколько профессионально работают в ней специалисты.

Персонал как объект управления имеет собственные свойства (организационно-структурные, психологические и др.), требующие умелого учета в работе [27, с.114].

Управление персоналом (УП) направлено на достижение эффективной деятельности организации и справедливости взаимоотношений между работниками.

Гибкая организация труда, самоорганизация работника и групп трудящихся, их сознательное становится отправной точкой создания систем управления человеческими ресурсами.

В таблице 1 представлены основные элементы системы управления персоналом.

В ней также приводится сравнительная характеристика различных подходов к управлению персоналом.

Таблица 1

Структура основных элементов, формирующих систему

управления персоналом [8, с.14]

Содержание элементов

Элементы системы управления человеческими ресурсами	Классический подход к управлению персоналом	Современный подход к управлению персоналом
---	---	--

1

2

3

Ресурсы фирмы	Физический и денежный капитал	Физический и денежный капитал Человеческие ресурсы
Расходы на персонал	Прямые затраты	Долгосрочные инвестиции
Привлечение персонала на фирму	Денежный стимул	Активный поиск Реклама Социальные льготы
Расходы на обучение	Минимальные	Определяются по принципу «затраты - выгода»
Формы обучения	На рабочем месте	Вне фирмы, включая общее образование
Социальная инфраструктура	Отсутствует	Формируются отдельные компоненты по принципу «затраты - выгода»
Стиль руководства	Авторитарный	Определяется ситуацией
Организация труда	Индивидуальная	Индивидуальная Групповая
Регламентация исполнителя	Жёсткая	Разная степень свободы в организации труда

Мотивация к труду	Индивидуальная	Сочетание морально-экономических стимулов, использование различных мотивов деятельности
Горизонты (сроки) планирования	Краткосрочный	Период жизненного цикла человеческих ресурсов
Функции кадровых служб	Преимущественно учетные	Преимущественно аналитические и организационные

Из таблицы видим, что в современном управлении произошло смещение акцента с административно-регламентирующих методов, ориентированных главным образом на достижение целей организации, на более гибкие, развивающиеся методы, ориентированные на человека в организации и удовлетворение его высших потребностей.

Такая смена ориентиров в управлении персоналом имела длительную предшествующую эволюцию общего менеджмента организации. Одна из первых концепций управления персоналом базируется на постулатах «школы научного управления», в которых один из главных принципов - минимизация вложений в наёмную силу.

Управление человеческими ресурсами - главная функция любой фирмы и рассматривается как система организации и управления процессами отбора, обучения и оценка кадров, являясь подсистемой в обще корпорационной структуре.

Управление человеческими ресурсами само представляет собой сложную систему, которая представлена в Приложении 1 [17, с.64]

На данной схеме в приложении можно увидеть комплексную систему управления персоналом, состоящую из объектов и процессов.

Схему процессов по управлению персоналом данную систему можно представить следующим образом (рис.2).

По своему содержанию организационная и социально-экономическая основа системы управления персоналом включает в себя:

- установление чёткого порядка и регламента определения целей и постоянное уточнение перспективных и текущих задач, стоящих перед подразделением в целом, а также перед каждым функциональным органом управления и структурным звеном;
- формирование и постоянное совершенствование организационной структуры управления, связанное с уточнением количества подразделений и функциональных органов управления, положений, регулирующих деятельность, формальных, регламентированных правовыми актами связей между ними, профессиограмм для каждого должностного лица, включая должностные инструкции и модели должностей;

Система работы с персоналом

Кадровая политика

Подбор персонала

Оценка персонала

Расстановка кадров

Обучение персонала

Тип власти в обществе

Стиль руководства

Философия предприятия

Правила внутреннего трудового распорядка

Расчёт потребности в кадрах

Модели рабочих мест (должностей)

Профессио-нальный подбор кадров

Формирование резерва кадров

Оценка потенциала работников

Оценка индивидуального вклада

Аттестация кадров

Планирование служебной карьеры

Условия и оплата труда

Движение кадров

Профессиональная подготовка

Повышение квалификации

Переподготовка кадров

Послевузовское дополнительное образование

Рис.2. Схема основных процессов работы с персоналом [10, с.20]

- непрерывное улучшение условий, определяющих уровень организации труда работников;
- постоянное совершенствование экономической деятельности подразделения, создание наиболее благоприятных условий для оптимального сочетания коллективных, индивидуальных интересов с интересами организации, путём постоянного обновления систем и норм стимулирования;
- прогнозирование и планирование потребности в кадрах, квалификация и деловые качества которых отвечали бы предъявляемым требованиям, и пути обеспечения ими государственной службы.

Каждое из перечисленных направлений входит в функциональные обязанности конкретных органов управления, но координирует и направляет их работу служба по управлению персоналом.

Общей и главной задачей управления персоналом является обеспечение соответствия качественных и количественных характеристик персонала целям организации.

Качественные характеристики:

- способности (уровень образования, объём знаний, профессиональные навыки, опыт работы);

- мотивация (круг профессиональных и личных интересов, стремление достичь чего-либо);

- личные качества, влияющие на выполнение профессиональной роли.

Итак, концепция управления персоналом является концентрированным выражением методологии менеджмента в той ее существенной части, которая составляет содержание социально-экономической стороны управления организацией и имеет непосредственное отношение к человеку.

Современная система управления, чтобы быть эффективной, должна отвечать трём главным требованиям:

- должна быть эффективна;
- регулярно обновляться;
- обеспечивать умеренную чувствительность к изменению внешней среды.

К сожалению, до настоящего времени эффективных общепризнанных методов определения потребности в кадрах управления в разрезе должностей и специальностей ещё не разработано. Организация самостоятельно определяет численность работников по функциям управления, их профессиональному составу. При этом могут использоваться следующие методы [14]:

- на основе многофакторного анализа функционального разделения управленческого труда;
- экономико-математические методы на основе построения экономических моделей, которые выводятся из действия реального механизма явлений и тем самым обеспечивает адекватное отражение содержательного процесса. Применение пока ограничено;
- сравнительный метод, при котором на базе состава кадров специалистов в развитой хозяйственной системе составляются планы потребности в специалистах для менее развитой системы;
- штатно-номенклатурный метод основан на обязательном учёте таких факторов, как намеченное развитие производства, типовые штаты, структура подразделений и т.п.;
- метод расчёта по насыщенности;
- экспертный метод основан на учёте мнений группы специалистов, суждения которых базируются на их профессиональной компетентности. Обычно дополняет другие методы;

- метод прямого расчёта - определение численности исходя из расчёта необходимых затрат на реализацию управленческих функций;
- наиболее распространён расчёт через трудоёмкость (затраты труда или времени).

В настоящее время разработаны типовые нормы на подготовку и оформление документов по делопроизводству. Зная трудоёмкость можно определить численность отдела (Ч):

image not found or type unknown

$$\frac{T}{\Phi \cdot K} \cdot 1910 = Ч, (1)$$

где Ч - численность отдела;

T - общая трудоёмкость всех работ, выполняемых за год в отделе кадров, чел-часов;

K - коэффициент, учитывающий затраты времени на выполнение работы, не предусмотренных в общей трудоёмкости;

Фп - полезный фонд рабочего времени одного работника за год, час (равен 1910 часов).

Таким образом, в разделе приведена теоретическая информация о методах исследования организаций и процессов складывающиеся в ходе деятельности организации. Отмечено, что управление человеческими ресурсами является главной функцией любой фирмы и рассматривается как система организации и управления процессами отбора, обучения и оценки кадров, являясь подсистемой в обще корпорационной структуре.

Данная система состоит из совокупности элементов (целей, функций, кадров, технических средств, информации, методов организации деятельности и управления), формирующих кадровый комплекс организации. Субъектами системы управления персоналом выступают директор организации, его заместитель, а также различные отделы и входящие в них специалисты службы управления персоналом.

Различные системы, методы и методики оценки персонала позволяют выявить и раскрыть потенциал каждого сотрудника и направить этот потенциал на реализацию стратегических целей организации.

Оценка в том или ином виде проводится на каждом этапе работы с персоналом:

- подбор кандидата на вакантную должность: оценка необходима для установления соответствия умений и навыков кандидата (как профессиональных, так и личностных) должностным требованиям и корпоративной культуре компании. Данный метод используется в ООО «ОСТИН»;
- в ходе прохождения испытания (испытательного срока): целью является дополнительная оценка уровня соответствия сотрудника занимаемой должности и уровня его адаптации. Данный метод фактически не используется в ООО «ОСТИН», так как последнее время наблюдается нехватка сотрудников;
- в ходе выполнения текущей деятельности: на данном этапе оценка направлена на уточнение плана профессионального и карьерного роста сотрудника, принятие решений о премировании, пересмотре заработной платы. Данный метод используется в ООО «ОСТИН»;
- обучение сотрудника: необходимо определить текущие знания сотрудника и потребность в его обучении, желательно провести подобную процедуру и после прохождения обучения. Данный метод используется в ООО «ОСТИН»;
- формирование кадрового резерва: оценка профессионального и в первую очередь личностного потенциала сотрудника. Данный метод используется в ООО «ОСТИН»;
- увольнение: на данном этапе оценка требуется для выявления некомпетентности сотрудника. Данный метод не используется в ООО «ОСТИН», так как при принятии на работу в первую очередь оценивается квалификация потенциального сотрудника.

### **1.3 Мотивация и вознаграждение персонала как основные направления социальной и кадровой политики**

Значение мотивации и стимулирования персонала на предприятии велико.

Как нами уже отмечалось, от качества работы персонала зависит как прибыль организации, так, соответственно, и срок её существования, конкурентоспособность.

На трудовую мотивацию влияют различные стимулы:

- система экономических нормативов и льгот;
- уровень зарплаты и справедливость распределения доходов;
- условия и содержательность труда;
- отношение в семье, коллективе;
- признание со стороны окружающих и карьерные соображения;
- творческий порыв и интересная работа;
- желание самоутвердиться и постоянный риск;
- жёсткие внешние команды и внутренняя культура и т.п.

Прежде всего, руководителю необходимо определить основные потребности персонала (индивидуальные и общие).

Упрощенная модель мотивации через потребности изображена на рисунке 3.

Поведение (действия)

Потребности (недостаток чего-либо)

Результат (цель)

Побуждения или мотивы

Полное удовлетворение

Частичное удовлетворение

Отсутствие удовлетворения

Рис. 3. Упрощённая модель мотивации через потребности

Так, например, получение нового места работы, а так же изменение привычных условий деятельности стимулирует работника, вызывает в нем желание проявить себя с лучшей стороны. Не получив возможности почувствовать себя необходимым, самостоятельным работником, которому доверяют и которого уважают, он разочаровывается в своей работе. При этом, даже просто с экономической точки зрения люди являются чрезвычайно дорогим ресурсом, а следовательно должны

использоваться с максимальной эффективностью. Руководитель так же обязан понимать, что тут существует и моральный фактор.

Осознание этой проблемы ставит перед руководителем новый вопрос: «Какой должна быть идеальная для подчиненных работа?»

Отвечая на этот вопрос, не следует стремиться к чрезмерной специфичности и оригинальности. Все равно учесть различие во вкусах и личных мнениях каждого удается редко, поэтому руководитель, как правило стремится к повышению интегральной производительности. С приведенными ниже факторами у руководителя есть шанс получить согласие максимального количества своих подчиненных. Итак, идеальная работа должна:

- иметь целостность, то есть приводить к определенному результату.
- оцениваться служащими как важная, и заслуживающая быть выполненной.
- давать возможность служащему принимать решения, необходимые для её выполнения, то есть должна быть автономия (в установленных пределах). Либо, как вариант, - групповая автономия.
- обеспечивать обратную связь с работником, оцениваться в зависимости от эффективности его труда.
- приносить справедливое с точки зрения работника вознаграждение.

Спроектированная в соответствии с этими принципами работа обеспечивает внутреннее удовлетворение. Это очень мощный мотивационный фактор, так как стимулирует качественное выполнение работы, а так же по закону возвышения потребностей, стимулирует к выполнению более сложной работы.

Существует так же оптимальный уровень разнообразия. Он индивидуален для каждого работника. Так одинаковая работа одним может рассматриваться как скучная, а для другого кажется, что она имеет неустойчивый и прерывистый характер, в связи с чем невозможно установить какой-то определенный режим её выполнения.

Работа может быть интересной и захватывающей, но люди будут оставаться неудовлетворенными до тех пор, пока они не почувствуют, что их работа представляет важность и ее необходимо выполнить.

Важно помнить, что именно разнообразие навыков, а не просто разнообразие само по себе является принципиальным. Если члены коллектива применяют ограниченное количество навыков, то необходимо искать способ стимулировать потребность к увеличению их количества.

Однако не всегда сотрудники встретят с энтузиазмом увеличение разнообразия. Так монотонная работа позволяет работникам разговаривать в процессе её выполнения, но стоит внести элемент разнообразия разговоры станут затруднительными, в то же время не будет никаких компенсаций со стороны самой работы.

Работникам так же необходимо дать ощущение признания используемых ими навыков. То есть нужно стремиться уделять внимание сотрудникам с целью публично объявить об исключительной ценности данного навыка у работника. Такой подход, как правило, стимулирует работника на усовершенствование навыков, расширения диапазона его способностей.

Люди работают, главным образом для удовлетворения своих экономических нужд. Задача руководителя, в случае применения экономической мотивации, заключается в разработке премиальной схемы выплат за производительность, системы сдельной оплаты или трудовых соглашений. Эта задача отнюдь не проста, так как ситуация в каждой организации уникальна, и следовательно премиальная система должна быть уникальной для каждого случая. Она также зависит от специализации персонала. Так совершенно неэффективно вводить сдельную премиальную систему производственным рабочим в организациях с динамичным производственным процессом, ориентированным, главным образом, на работу под заказ.

Не все способы экономического поощрения могут оказать мотивационное воздействие на сотрудников, однако, существует несколько основных положений о премиях, которые не затрагивают специфику организации и являются универсальными. Ими должен руководствоваться руководитель при внедрении методов экономической мотивации:

- Премии не должны быть слишком общими и распространенными, поскольку в противном случае их будут воспринимать просто как часть обычной зарплаты в обычных условиях.
- Премия должна быть связана с личным вкладом работника в производство, будь то индивидуальная или групповая работа.

- Должен существовать какой-либо приемлемый метод измерения этого увеличения производительности.
- Работники должны чувствовать, что премия зависит от дополнительных, а не от нормативных усилий.
- Дополнительные усилия работников, стимулированные премией должны покрывать затраты на выплату этих премий.

Система стимулирования труда как бы вырастает из административных методов управления, но не заменяет их. Стимулирование труда эффективно только в том случае, когда органы управления умеют добиваться и поддерживать тот уровень работы, за который платят.

Цель стимулирования не вообще побудить человека работать, а побудить его делать лучше (больше) того, что обусловлено трудовыми отношениями.

### **Вывод:**

В настоящее время персонал является стратегическим ресурсом организации. Поэтому велик интерес предпринимателей, бизнесменов, руководителей, специалистов, учащихся к проблемам управления персоналом.

Среди комплекса проблем менеджмента особую роль играет проблема совершенствования управления персоналом фирмы. Задачей этой области менеджмента является повышение эффективности производства за счет всестороннего развития и разумного применения творческих сил человека, повышение уровня его квалификации, компетентности, ответственности, инициативы.

Все сказанное позволяет сделать вывод, что раскрытие сути и содержания мотивации труда и связи с экономическими потребностями, интересами, ценностными ориентирами позволяет показать связь стимулирования с мотивацией труда.

Через осознание трудовых мотивов человеком происходит осознание необходимости и важности включения его в какую-либо из сфер общественного производства: поиск профессии, соответствующей его жизненным планам, целевым установкам и функциональным возможностям, выбор места работы, в соответствии с ожидаемыми последствиями данного действия, реализацией своих способностей, трудового потенциала, реализацией трудовой карьеры.

Стимулирование будет оптимальным, то есть наиболее благоприятным и наиболее соответствующим, если при столкновении двух интересов (работник - работодатель) будет найден только взаимно-благоприятный вариант стимулирования труда.

Работник должен знать, какие требования к нему предъявляются, какое вознаграждение он получит при их неукоснительном соблюдении, какие санкции последуют в случае их нарушения.

Таким образом, системы мотивации и стимулирования труда используются как инструмент в определении поведения работников в организации, его ценностных установок, в конечном итоге для отбора работников по личностным характеристикам.

## **2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ООО «ОСТИН»**

### **2.1 Общая характеристика деятельности ООО «ОСТИН»**

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является ООО «ОСТИН». Полное наименование: общество с ограниченной ответственностью «ОСТИН». Компания существует с 1997 г .

Организация представляет собой сеть розничных магазинов, предлагающих модную повседневную одежду и аксессуары под торговой маркой «O`STIN».

Центральный офис находится по адресу: ТРК «Континен», пр. Стачек, 99, г. Москва. Объектом исследования настоящей работы является фирменный магазин «O`STIN», расположенный по адресу: г. Иваново, ул. 8 Марта, 326 (ТЦ «Серебряный город»). Всего в Иваново 3 магазина. Стоит отметить, что сеть магазинов ООО «ОСТИН» есть во многих городах России.

O`STIN является одним из лидеров российского рынка одежды стиля casual и входит в top 5 самых известных марок одежды в РФ. Компания разрабатывает, производит и продает через собственную фирменную сеть современную, удобную и

доступную одежду повседневного стиля. Целевая аудитория - российский средний класс в возрасте от 19 до 45 лет. В данный момент компанией представлены следующие направления:

- CASUAL (мужская и женская линии одежды);
- STUDIO (мужская и женская молодежная линии одежды);
- SMART (мужская и женская линии одежды);
- DENIM (мужская и женская линии одежды).

ООО «Остин» - это динамично развивающаяся розничная сеть магазинов одежды. Зародившись в 2003 году, компания O'STIN начала интенсивно развиваться и быстро завоевала российский рынок, прочно укрепив свои позиции. Первый фирменный магазин компания открыла в Екатеринбурге, а через несколько дней, в том же 2003 году - в московском торговом центре «МЕГА». В настоящее время O'STIN - это сеть из 500 магазинов не только в РФ, но и в Украине и Казахстане.

В ассортимент O'STIN входит мужская, женская, молодежная одежда, а также детская линейка. Кроме того, O'STIN знают и как производителя стильных аксессуаров.

Фабрика, на которой шьется одежда компании O'STIN, находится в Китае. Там работают несколько специалистов компании, которые отвечают за непрерывное производство и докладывают всю информацию руководству головного офиса в Москве. Непосредственно пошивом одежды занимается наемное местное население. Для того, чтобы качество изделий отвечало высоким требованиям, специалисты компании регулярно едут в командировку на фабрику и контролируют процесс производства.

Для анализа порядка ведения бухгалтерского и налогового учёта в ООО «ОСТИН» были предоставлены учётные документы организации (Приложение 2,3,4).

При изучении учётной политики ООО «ОСТИН» были выделены определённые принципы ведения бухгалтерского и налогового учёта ООО «ОСТИН».

Так в учётной политике рассмотрен такой важный вопрос, как ответственность должностных лиц:

- ответственность за законность совершаемых финансово-хозяйственных операций возлагается на директора ООО «ОСТИН»;

- ответственность за организацию бухгалтерского и налогового учёта, правильное отражение и документальное оформление осуществляемых операций и своевременное представление отчётности в контролирующие и фискальные органы возлагается на главного бухгалтера.

Основные показатели хозяйственной деятельности магазина представлены в таблице 1.

Таблица 1

Основные технико-экономические показатели работы ООО «Остин» г. Иваново

Показатель, тыс. руб.	2014 г.	2015 г.	Изменение, тыс. руб.	Темп роста, %
Выручка от реализации	14438	20791	6353	44,0
Прибыль (убыток) от продаж	1470	1604	134	9,1
Прибыль до налогообложения	1250	678	-572	-45,8
Прибыль чистая	1000	542	-445	-46,4

Из таблицы 1 можно сделать следующий вывод: показатели за отчётный период в основном улучшились, выручка увеличилась на 44%, увеличилась так же прибыль от реализации на 9,1%, но прибыль до налогообложения и чистая прибыль снизились, на 45,8% и 46,4%, соответственно.

Это говорит об увеличении себестоимости продукции, коммерческих и прочих расходах, а также значительную роль в решении данного вопроса играет аттестация (переаттестация) персонала [35].

На рис. 1 представим динамику основных показателей работы ООО «ОСТИН» г. Иваново.

Рис. 1. Динамика основных показателей работы ООО «ОСТИН» г. Иваново, тыс. руб.

По данным за два последние года, видно, что товарооборот магазина «OSTIN» в г. Иваново в действующей оценке имеет положительную динамику, но при этом

прибыль снижается.

Следовательно, в целом деятельность торгового предприятия развивается, но ее эффективность снижается.

Одним из основных показателей внутреннего потенциала, хозяйственной деятельности торгового предприятия является товарооборот. Развитие товарооборота определяет широту и глубину проникновения предприятия на потребительский рынок, его конкретную позицию на этом рынке, общие возможности и темпы экономического развития торгового предприятия в стратегической перспективе.

К концу 2015 г. розничный товарооборот торгового предприятия «OSTIN» в г. Иваново в действующих ценах превысил значение, достигнутое в 2014 г. на 44%. Увеличение товарооборота свидетельствует о развитии деятельности магазина. В отчетном периоде повышения цен не происходило, следовательно, товарооборот увеличился в результате повышения спроса на товары.

Главной целью предприятия является продвижение торговой марки «OSTIN» на розничном рынке и повышение прибыльности предприятия.

Миссия компании: дать людям возможность выразить собственный стиль через удобную, современную, функциональную и качественную одежду.

Задачи в большей степени возлагаются не на работника, а на должность, на которой данный работник работает. В данном случае – это продавец, задачей которого является продажа продукции данного магазина. Конечная выручка будет зависеть от количества проданного товара.

Стратегия повышения оборота ООО «ОСТИН» в г. Иваново включает два основных направления. Первое направление – это **увеличение потока** людей, т. е. продавать большему количеству клиентов. Второе направление заключается в **повышении среднего чека** – это означает продавать на большую сумму.

Головной офис компании находится на Севере Москвы, где работает весь административный персонал. Средний возраст сотрудников компании - 25 лет. В компании ООО «ОСТИН» принята линейно-функциональная структура управления (рис. 2).

Компания разделена на департаменты:

- администрация;

- департамент управления персоналом;
- департамент женской одежды;
- департамент мужской одежды;
- департамент развития розничной сети.

В каждом магазине есть Директор, администратор, кассир и продавцы [35].

Генеральный директор

Зам.директора

Бухгалтер

Магазин 3

Магазин 1

Отдел маркетинга

Отдел закупок

Магазин 2

Операторы

Рис.2. Организационная структура ООО «ОСТИН»

Данное предприятие, как отмечалось, является торговым и осуществляет коммерческий вид деятельности, целью которого является содействие наиболее полному удовлетворению потребностей населения в промышленных товарах и товарах народного потребления.

Численность компании ООО «ОСТИН» г. Иваново составляет 26 человек, из них:

- управляющий – 1 человек;
- администратор – 2 человека;
- кассир – 2 человека;
- кладовщик – 2 человека;

- продавец-кассир – 2 человека;
- бухгалтер – 1 человек;
- продавец – 16 человек.

Организационная структура филиала в г. Иваново представлена на рис. 3.

Рис. 3. Организационная структура ООО «ОСТИН» г. Иваново

Данный тип относится к бюрократической структуре, которая характеризуется высокой степенью разделения труда, развитой иерархией управления, многочисленными нормами и правилами поведения.

В компании ООО «ОСТИН» принята линейно-функциональная структура управления.

Линейно-функциональные структуры управления позволяют в значительной мере устранять недочеты как линейного, так и функционального управления. Специфика комбинированных систем управления состоит в создании функциональных служб для подготовки данных для линейного руководителя в целях компетентного решения им возникающих производственных и управленческих задач.

Достоинством (возможностями) данного типа структур являются:

1. Структура повышает ответственность руководителя организации за конечный результат деятельности;
2. Способствует повышению эффективности использования рабочей силы всех видов;
3. Упрощает профессиональную подготовку;
4. Создает возможности для карьерного роста сотрудников;
5. Позволяет легче контролировать деятельность каждого подразделения и исполнителя.

Недостатки:

1. Ответственность за получение прибыли ложится на руководителя предприятия;
2. Усложняется согласованность действий функциональных подразделений;

3. Замедляется процесс принятия и реализации решения;
4. Структура не обладает гибкостью, так как функционирует на основе множества принципов и правил.

## **2.2 Анализ основных показателей системы управления человеческими ресурсами предприятия**

Среднесписочная численность персонала является главным критерием развития организации.

Если численность персонала, занятого на данном предприятии, увеличивается, то предприятие развивается и расширяется, следовательно, существуют предпосылки развития персонала.

Динамика повышения численности персонала ООО «ОСТИН» представлена в таблице 2 и на рис. 4.

Таблица 2

Численность персонала ООО «ОСТИН» г. Иваново в 2012-2015 гг

Показатель	Период / кол-во человек			
	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Среднесписочная численность работников	27	24	25	26

Рис. 4. Среднесписочная численность персонала ООО «ОСТИН» в 2012-2015 гг.

В структуре персонала магазина наибольшую долю (92,31%) составляют торгово-оперативные работники, управленческие работники – (7,69%).

Таким образом, структура персонала магазина является рациональной – предприятие обеспечено всеми необходимыми категориями работников. При этом

наибольшую долю в структуре персонала занимают основные работники.

Обязанности, права и ответственность работников магазина устанавливаются должностными инструкциями.

Для выявления потребностей организации в персонале определенного квалификационного уровня необходимо провести анализ структуры кадрового состава ООО «ОСТИН» по категориям занятости.

Данные проведенного анализа в динамике за 2012-2015 гг. представлены в таблице 3.

Таблица 3

Структура персонала в ООО «ОСТИН» 2012-2015 гг. по категориям

Категория	Период							
	2012 г.		2013 г.		2014 г.		2015 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Руководство (АУП)	2	7,41	2	8,33	2	8,00	2	7,69
Специалисты и служащие	5	18,52	3	12,50	3	12,00	4	15,38
Обслуживающий персонал	20	74,07	19	79,17	20	80,00	20	76,92
Итого:	27	100,00	24	100,00	25	100,00	26	100,00

Согласно данным, представленным в таблице 4, основную долю персонала организации составляет обслуживающий персонал (продавцы, продавцы-кассиры) – более 75%.

Рассмотрим график роста численности персонала в ООО «ОСТИН» по категориям (рис. 5).

Рис.5. Динамика численности персонала по категориям в ООО «ОСТИН», чел.

Изменений в структуре персонала ООО «ОСТИН» за анализируемый период не произошло.

Для определения способности персонала к обучению необходимо произвести классификацию персонала по возрасту. Данная классификация представлена в таблице 4.

Таблица 4

Структура персонала в 2012-2015 гг. в ООО «ОСТИН» по возрасту

Возраст	Период							
	2012 г.		2013 г.		2014 г.		2015 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
До 20 лет	21	77,78	20	83,33	21	84,00	20	76,92
21-25 лет	3	11,11	3	12,50	2	8,00	5	19,23
26-38 лет	3	11,11	1	4,17	2	8,00	1	3,85
Итого:	27	100,00	24	100,00	25	100,00	26	100,00

График возрастного анализа персонала в ООО «ОСТИН» представлен на рис. 6.

Рис.6. Анализ персонала ООО «ОСТИН» по возрастному признаку

Средний возраст сотрудников компании ООО «Остин» по итогам 2014 составлял младше 20 лет. Средний возраст руководящего состава 30 лет.

На основании данных таблицы 4 рассмотрим динамику роста численности персонала в ООО «ОСТИН» за данный период (табл. 5).

Таблица 5

Динамика численности персонала с 2012 – 2015 гг. по возрасту в ООО «ОСТИН», чел.

Возраст	Период		
	2013 г.	2014 г.	2015 г.
До 20 лет -1	1	-1	
21-25 лет 0	-1	3	
26-38 лет -2	1	-1	
Итого:	-3	1	1

На основании данных, приведенных в таблице 6 можно сделать вывод, что в период с 2012-2015 годов в ООО «ОСТИН» наибольший рост численности персонала произошел по возрастной категории «21-25 лет» и составил 3 человека. Данная возрастная категория сотрудников является наиболее восприимчивой к обучению, следовательно, способность к развитию персонала предприятия в целом возрастает.

В основном в магазине ООО «ОСТИН» работают женщины (88,5%) – рис. 7.

Рис. 7. Структура персонала ООО «ОСТИН» г. Иваново по половому признаку

Как видно из рисунка 8 на предприятии большинство сотрудников работают до 1 года – 50,8%, от 1 до 3 лет – 34,9% от общего количества персонала компании.

Рис. 8. Статистика среднего стажа работы персонала ООО «ОСТИН» г. Иваново

Уровень образования сотрудников представлен на рисунке 9.

Рис. 9. Уровень образования сотрудников ООО «ОСТИН» г. Иваново

Высшее образование имеют 11,5% сотрудников компании, средне-специальное – 61,5%.

Эффективность трудовой деятельности в значительной степени определяется организацией работы персонала, мотивацией труда, социально-психологическим климатом в коллективе, то есть зависит от форм и методов работы с персоналом.

Важным показателем, характеризующим отношение числа уволенных сотрудников к общей численности персонала, является текучесть кадров.

В 2014 году текучесть кадров составила 18,2%, что на 1,9% больше, чем в предыдущем году (рис. 10).

Рис. 10. Статистика изменения текучести сотрудников, %

Рассмотрим основные причины увольнений, названные уволившимися работниками ООО «ОСТИН». Данный анализ представлен в таблице 6 и на рис. 11.

Таблица 6

Анализ причин текучести кадров в ООО «ОСТИН»

Показатель	Причины увольнения сотрудников						Всего
	Тяжелые условия труда	Неинтересная работа	Отсутствие перспектив роста	Низкая оплата труда	Переезд на другое место	Прочие причины	
человек	3	4	5	9	2	3	26
%	12	16	16	36	8	12	100,0

Рис. 11. Причины увольнения сотрудников ООО «ОСТИН»

В таблицах 7-9 представим анализ причин текучести среди разных категорий персонала.

Таблица 7

## Анализ причин текучести руководства ООО «ОСТИН»

## Причины увольнения сотрудников

Показатель	Тяжелые условия труда	Неинтересная работа	Отсутствие перспектив роста	Низкая оплата труда	Переезд на другое место	Прочие причины	Всего
человек	-	-	2	-	-	-	2
%	-	-	100	-	-	-	100,0

Таблица 8

## Анализ причин текучести специалистов и служащих ООО «ОСТИН»

## Причины увольнения сотрудников

Показатель	Тяжелые условия труда	Неинтересная работа	Отсутствие перспектив роста	Низкая оплата труда	Переезд на др место	Прочие причины	Всего
человек	1	-	-	2	-	1	4
%	25	-	-	50	-	25	100,0

Таблица 9

## Анализ причин текучести обслуживающего персонала ООО «ОСТИН»

## Причины увольнения сотрудников

Показатель	Тяжелые условия труда	Неинтересная работа	Отсутствие перспектив роста	Низкая оплата труда	Переезд на др место	Прочие причины	Всего
человек	2	4	3	7	2	2	20
%	10	20	15	35	10	10	100,0

По данным таблиц можно заметить, что 9 человек указали причиной увольнения низкую оплату труда, что составляет 36% от числа всех уволившихся сотрудников за данный период времени. Также высокие показатели (16%) имеют такие факторы как «неинтересная работа» и «отсутствие перспектив роста».

Согласно представленному выше анализу, можно отметить, что основной причиной увольнения сотрудников является низкая оплата труда. Соответственно, руководству ООО «ОСТИН» стоит пересмотреть систему заработной платы сотрудников и усовершенствовать систему мотивации персонала магазина. Для решения проблемы с заработной платой необходимо внедрить систему стимулирования персонала.

Отметим, что в ООО «ОСТИН» фактически единственным способом мотивации сотрудников является премирование.

Как было отмечено выше, вопрос карьерного роста обязательно сопровождается чьим-либо увольнением и достаточно редко более высокая должность высвобождается в связи с естественными причинами.

В организации нет чётко отработанной системы карьерного роста. Сотрудники не имеют уверенности, что при успешной работе их ждёт обязательное повышение по службе.

## **2.3 Анализ средств и методов управления человеческими ресурсами предприятия**

Функции управления человеческими ресурсами в ООО «ОСТИН» возложены на управляющего.

В обязанности управляющего магазина входят:

- управление магазином;
- подбор персонала и решение вопросов связанных с персоналом;
- управление товарными запасами;
- контроль соблюдения стандартов работы;
- управление продажами;
- мерчендайзинг;
- ведение отчетности;
- контроль поставок товара.

Администратор магазина следит за выкладкой товара, за порядком и чистотой торгового зала, за обслуживанием клиентов персоналом. Также администратор контролирует выполнение персоналом как индивидуальных планов, так и общих по торговому залу. Обычно итоги работы предоставляются в виде отчетности управляющему магазину.

Кассир:

- осуществляет операции по приему, учету, выдаче и хранению денежных средств с обязательным соблюдением правил, обеспечивающих их сохранность;
- ведет на основе приходных и расходных документов кассовую книгу, сверяет фактическое наличие денежных сумм с книжным остатком;
- составляет кассовую отчетность;
- обеспечивает чистоту и порядок на рабочем месте;

- соблюдает трудовую и производственную дисциплину, правила и нормы охраны труда, требования производственной санитарии и гигиены, требования противопожарной безопасности;
- исполняет распоряжения и приказы руководства предприятия.

Продавец выполняет следующие должностные обязанности:

- следит за наличием достаточного количества товара в торговом зале и при необходимости пополняет его;
- помогает покупателям при выборе товара, дает консультации покупателям по ассортименту товаров, предлагаемых к продаже в магазине, по потребительским свойствам и особенностям товаров;
- принимает участие в стимулировании продаж определенных видов товара, в рекламных акциях магазина: обращает внимание покупателей на заданный товар путем размещения его на самых просматриваемых местах, путем дополнительных консультаций покупателей по особенностям и преимуществам данного товара и иным способом;
- помогает управляющему или администратору магазина принимать товар;
- осуществляет подготовку товаров к продаже: распаковку, сборку, комплектование, проверку эксплуатационных свойств и т.д.;
- следит за наличием ценников на товар, их верным размещением и правильным указанием всей информации в ценнике (наименование товара, цена, вес и т.д.). Продавец наклеивает ценники, подготовленные и переданные ему администратором или управляющим: после приемки и расстановки товара; после обновления цен; в случае обнаружения несоответствия ценника требованиям правил торговли; в других случаях по указанию управляющего или администратора;
- участвует в инвентаризации;
- разрешает спорные вопросы с покупателями в отсутствие представителей администрации;
- участвует в проводимых для продавцов занятиях (обучении) по повышению уровня знаний по свойствам и особенностям продукции, мерчендайзингу товаров, работе на кассе и другим знаниям и навыкам, необходимым в работе;

- участвует в проводимых в магазине собраниях коллектива;
- информирует управляющего магазина обо всех внештатных ситуациях в своей работе.

Руководство ООО ОСТИН придерживается авторитарного стиля кадровой политики. Решения принимаются на уровне генерального директора и приводятся в исполнение согласно утвержденным приказам, распоряжений по организации с закреплением ответственных исполнителей.

Анализ средств и методов управления персоналом ООО «ОСТИН» представлен в Приложении 6.

В таблице 7 рассмотрим основные цели и критерии управления в компании ООО «ОСТИН».

Глобальная цель организации – обеспечение полного материального благосостояния и свободного всестороннего развития личности всех сотрудников.

Таблица 10

Анализ целей управления

Цели управления

Обеспечение эффективного менеджмента на основе сочетания административных, экономических и социально-психологических методов для достижения конечных результатов деятельности организации (целей управления)

Управленчес-кая цель Предупреждать возникающие проблемы, а не ликвидировать их последствия

Повышать уровень удовлетворенности клиентов компании

Вовлекать персонал компании в процесс улучшения качества сервисной деятельности

Соблюдение пропорций социального развития, создание условий для всестороннего развития личности работников, обеспечение квалифицированными кадрами.

Кадровая цель

Создание благоприятного климата в коллективе

Мотивация персонала

Создание организационной культуры

Организация обучения и курсов повышения квалификации

Соблюдение пропорций экономического развития на основе максимизации выручки (объемов продаж), роста прибыли и снижения издержек.

Получение максимальной прибыли.

Удержание положение лидера на рынке за счет качества обслуживания.

Экономическая цель

Улучшить корпоративное управление;

Индексация заработной платы;

Подготовка персонала, повышение квалификации;

Формирование и утверждение кадрового резерва;

Переход на новую систему оплаты труда на основе системы грейдов.

Стратегической целью Компании в области качества является удовлетворение запросов и ожиданий клиентов организации, как основной фактор развития компании.

Опишем составляющие системы управления человеческими ресурсами предприятия.

1. Система оплаты и мотивации труда.

В соответствии с ТК РФ руководство ООО «ОСТИН» самостоятельно устанавливает вид, системы оплаты труда, а также формы материального поощрения.

Основные правила оплаты труда и премирования за выполнение намеченного плана закреплены Положением об оплате труда работников ООО «ОСТИН», утверждаемым приказом директора.

Все вновь принимаемые на работу сотрудники в обязательном порядке знакомятся с данным Положением.

Показатели оплаты труда персонала в ООО «ОСТИН» рассмотрим в таблице 11.

Таблица 11

Показатели оплаты труда персонала в ООО «ОСТИН»

№	Должность	График	Вид заработка
1	Управляющий	5/2 с 10-19	Оклад 80%+премия 20%
2	Бухгалтер	5/2 с 9-18	Оклад
3	Администратор	2/2 с 9-21ч	Оклад 80%+премия 20%
4	Продавец-кассир	2/2 с 9-21ч	Оклад 80%+ премия 20%
5	Продавец	2/2 с 9-21ч	Оклад 80%+премия 20%
6	Кладовщик	2/2 с 10-20ч	Оклад 80%+премия 20%
7	Кассир	2/2 с 9-21ч	Оклад + 20 % от плана

Структура оплаты труда в ООО «ОСТИН» представлена на рисунке 12.

Оплата труда работника

в ООО ОСТИН

Основная заработная плата

80%

Дополнительная заработная плата

20%

Выплачивается за счёт фонда заработной платы

+

=

Рис. 12. Структура оплаты труда в ООО «ОСТИН»

Как было сказано ранее, основной причиной текучести кадров, как показал опрос сотрудников организации, является низкая заработная плата (рис. 13).

Рис. 13. Оценка удовлетворенности оплатой труда в ООО «ОСТИН»

## 2. Система подбора и отбора персонала.

До принятия организацией решения о приёме кандидата на работу к нему применяется процедура отбора.

### 1. Предварительная отборочная беседа.

Цель отборочной беседы – оценить внешний вид и определяющие личностные качества. Предварительный отсев призван отобрать для следующего этапа 30 – 40% кандидатов от числа откликнувшихся.

#### 1. Заполнение бланка анкеты (Приложение 8).

Данный этап существует при любом отборе, в любой организации. Компания разрабатывает оптимальное количество пунктов в анкете, содержащих наиболее значимую для организации информацию.

#### 1. Беседа по найму (интервью).

Беседы, чаще всего проводятся по намеченному плану, то есть по подготовленным вопросам и определённым алгоритмам.

Основными вопросами являются:

- какова цель кандидата в карьере;
- что является наиболее важным для него – работа или заработок;
- какие сильные и слабые стороны кандидат имеет;
- входит ли в его планы повышение образования;
- что для кандидата наиболее важное в работе;
- какова возможность сочетания личной и семейной жизни с исполнением должностных обязанностей.

#### 4. Тестирование.

Данный метод фактически является источником данных о кандидате: его профессиональных способностях, умениях описать возможные ориентации, цели, установки.

Тестирование помогает в выявлении конкретных методов работы, которыми владеет кандидат.

В практике рекрутмента тестирование используется, прежде всего, для оценки характеристик кандидата, чтобы определить уровень профессиональной подготовки, склонности, интеллектуальный уровень, уровень физической подготовки, личностные качества.

Данный метод является наиболее распространённым на сегодняшний день, так как является универсальным, не требует больших материальных затрат и затрат времени, прост в обработке.

#### 5. Проверка рекомендаций, послужного списка кандидата.

#### 6. Принятие решения о приёме.

Основными критериями отбора считаются:

- образование,
- опыт,
- деловые качества,

- профессионализм,
- внешние характеристики,
- тип личности кандидата,
- его потенциальные возможности.

Важным процессом в знакомстве сотрудника с деятельностью компании и организацией труда, изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды является адаптация.

Основным в период адаптации нового сотрудника является период испытательного срока.

В ООО «ОСТИН» возможно планирование карьеры за счёт открытия новых магазинов или освобождения занятых ранее должностей, а также за счёт поиска новой работы с применением полученного опыта и профессионализма.

Преимущества и недостатки системы управления персоналом магазина «Остин» представим в таблице 12.

Таблица 12

Преимущества и недостатки системы управления персоналом магазина «Остин» г. Иваново

### **Преимущества**

### **Недостатки**

Подготовка кадров перед принятием должностных обязательств

Отсутствие долгосрочного планирования кадров

При найме предпочтение отдается кандидату с опытом, что позволяет не тратить средства на обучение

Отсутствие четкой кадровой политики

Быстрая адаптация персонала в неформальной обстановке

Отсутствие кадрового резерва

## Преимущества

## Недостатки

Учет мнений персонала

Возрастной ценз

Слабо развита система мотивации и стимулирования персонала

Указанные недостатки являются минусом организации системы управления персоналом магазина. Устранение этих минусов могло бы привести к решению многих проблем, таких как больничные листы, отпуск. Руководству необходимо обращать внимание на приведенные выше недостатки, т.к. в итоге они сказываются на конечном результате деятельности магазина.

### **Вывод по главе 2:**

В данной главе была проанализирована существующая система управления человеческими ресурсами в ООО «ОСТИН» и выявлены следующие недостатки:

Отсутствие четкой кадровой политики. Для рационального использования трудового резерва, для своевременного обеспечения организации персоналом, для эффективности работы кадров необходимо четко определить основные направления работы с персоналом (требования к персоналу, оплата труда, материальное стимулирование).

Отсутствие долгосрочного планирования кадров. Подбор кадров осуществляется лишь в тот момент, когда возникает острая необходимость заполнения вакансий. При этом, допускаются ряд ошибок: запаздывание в обеспечении торгового процесса необходимыми кадрами, прием персонала не совсем соответствующего требованиям из-за срочной потребности в приеме.

Отсутствие кадрового резерва. Нехватка работников особенно ощутима во время отпусков и болезни. Это отражается на конечном результате деятельности магазина в этот период времени (происходят сбои в работе, имеющемуся персоналу приходится выполнять сверхурочную работу).

Возрастной ценз. Возрастной ценз, конечно, имеет ряд плюсов (энергичность, меньшая подверженность заболеваниям, не состояние в браке) и ряд минусов.

Такой отбор отсеивает более опытных претендентов. Образование и компетентность зачастую не могут заменить опыт.

Кроме того, слабо развита система обучения и аттестации персонала, недостаточно развита система мотивации и стимулирования персонала в организации.

## **3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ООО ОСТИН**

### **3.1 Мероприятия по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами в ООО ОСТИН**

Проанализировав существующую систему управления предприятием, были выявлены следующие недостатки в управлении человеческими ресурсами в ООО «ОСТИН»:

- отсутствует четкая кадровая политика в организации;
- отсутствует долгосрочное планирование кадров;
- отсутствие кадрового резерва;
- возрастной ценз;
- не организовано собственное проведение аттестации кадров (существует прямая зависимость от вышестоящих руководителей (ООО «ОСТИН»), что негативно сказывается на персонале и работе в целом;
- недостаточно средств, что вызывает определённые угрозы и риски в деятельности ООО «ОСТИН». Как показывает анализ, при расширении ассортимента услуг, соответственно, появится больший выбор, то есть возрастёт объём реализации услуг.

- слабо развита система обучения и аттестации персонала. Особое внимание в ООО «ОСТИН» нужно уделить аттестации персонала, поскольку она как раз и отражает либо неумение «правильно» подбирать специалистов, либо неумение ими эффективно руководить;

- недостаточно развита система мотивации и стимулирования персонала в организации.

Данные проблемы снижают качество, как самой работы, так и подбираемого в организацию персонала, то есть сроки подбора также ограничены и, учитывая, что данная организация имеет малый штат сотрудников, даже одно вакантное место отражается на деятельности всей организации.

Разработка и внедрение проектов по совершенствованию системы и методов управления человеческими ресурсами в ООО «ОСТИН» позволит руководителям организации решить многие проблемы:

- снижение уровня текучести кадров;
- повышение заинтересованности кадров в качестве труда;
- увеличение прибыли, за счёт решения предыдущих проблем;
- повышение престижа компании и, как следствие, рост конкурентоспособности компании, что особенно актуально сегодня – в период не стабильности экономики.

На основании выявленных проблем в ООО «ОСТИН» были разработаны следующие мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом:

1. Внедрить метод оценки качества набранных сотрудников.

Рассмотрим основные преимущества и недостатки данного предложения.

Основные преимущества:

- математические методы оценки дают более полную и точную информацию;
- внедрение данного метода позволит повысить качество обучения за счёт исследования периодичности и основных недостатков в обучении.
- простота метода.

2. Внедрить метод анкетирования при подборе персонала.

Основные преимущества:

- повышение качества набираемого персонала;
- минимальные издержки при внедрении проекта;
- снижение затрат за счёт повышения качества персонала.

3. Разработать мероприятия по совершенствованию системы управления и коммерческой деятельности

4. Внедрение методов мотивации и стимулирования.

Основные преимущества:

- повышение качества работы персонала;
- Как результат, снижение текучести кадров;
- повышение престижа организации, через доверие.

Предлагаемые направления совершенствования системы управления человеческими ресурсами отразим на рис. 13.

Направления совершенствования системы управления человеческими ресурсами ООО "ОСТИН"

Внедрение методов мотивации и стимулирования

Внедрение методов оценки качества набранных сотрудников

Внедрение методов анкетирования при подборе персонала

Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами

внедрение нематериального стимулирования: социально-психологические приемы, проведение корпоративных мероприятий

внедрение материального стимулирования: совершенствование системы премирования, внедрение доплат за профессионализм, за выслугу лет

Рис. 13. Предлагаемые направления совершенствования системы управления человеческими ресурсами ООО «ОСТИН»

Для обоснования данных предложений проведём более детальный анализ и экономические расчёты.

## **3.2 Разработка системы стимулирования персонала в ООО «ОСТИН»**

Правильно подобранная и организованная система мотивации персонала в организации играет огромную роль, как в доходах предприятия, так и в его стратегии.

Данные методы делятся на:

- материальные (денежное стимулирование, ценные подарки и тому подобное);
- нематериальные (психологическое воздействие).

Желательно, чтобы руководители рассматривали оба направления. Выбор и эффективность методов мотивации и стимулирования должен быть определён руководством организации.

При выборе методов в ООО «ОСТИН» учитываются следующие показатели:

- цель проводимого мероприятия;
- сроки;
- размер организации;
- вид деятельности;
- финансовое положение организации;
- ожидаемый эффект.

### **3.2.1 Мероприятия по совершенствованию материального стимулирования персонала в ООО «ОСТИН»**

Для совершенствования системы управления персоналом в ООО «ОСТИН» предлагается разработать и утвердить общую методику системы материального стимулирования персонала, которая будет заключаться в следующем:

1. Годовая премия (бонусы) (табл.13)

Таблица 13

Система премирования для персонала организации

Основания для премирования:	Размер премии, в % от суммы заработной платы
За качественное выполнение своих обязанностей и превышения выполнения плана работы	Премия в размере 15 %
Надбавка к заработной плате за выполнение «наставничества»	Премия в размере 10 %

Система премирования для работников категории управляющий персонал представлена в таблице 14.

Таблица 14

Система премирования для работников категории управляющий персонал

Основания для премирования:	Размер премии
За качественное выполнение своих обязанностей	Премия в размере 20 %
Надбавка к заработной плате за выполнение «наставничества»	Премия в размере 8 %

Премирование работников зависит от конечных результатов деятельности в организации. Премии выплачиваются после подведения результатов труда работников и организации за год.

Разработка и внедрение справедливой и подходящей для предприятия ООО «ОСТИН» и для работников системы оплаты за выполненную работу является важным фактором повышения уровня трудовой мотивации персонала и роста эффективности и конкурентоспособности организации в целом.

## 2. Доплата за профессионализм

Организация ориентирована на снижение текучести кадров, поэтому целесообразно применять доплату за профессионализм. Для работников предлагается следующее мероприятие. Оценку производить один раз в год в соответствии с профессионально важными качествами для работы.

Здесь проверяется уровень развития этих качеств. Доплата за профессионализм должна устанавливаться для каждого конкретного работника на основании оценки успешности работников.

Размер доплаты устанавливается индивидуально для каждого работника на основе успешности выполнения трудовых обязанностей, достигнутых результатов работы, профессионализма работника.

По результатам собеседования работнику может быть выставлена одна из следующих оценок:

«Исключительно успешно», если в течение всего года, сотрудник выполнял свои должностные обязанности исключительно успешно и на неизменно высоком уровне.

Принимая решение о такой оценке, комиссия исходит из того, что, по мнению состава комиссии, работа сотрудника соответствует одному или нескольким из перечисленных ниже критериев:

- при решении стоящих перед ним сложных задач сотрудник был в высшей степени инициативен, энергичен и настойчив;
- работник привнес в работу существенные новаторские улучшения, которые привели к позитивным изменениям в технологии работ.

«Успешно», если сотрудник успешно участвовал в решении задач, стоящих перед ним, его результативность была на уровне запланированной, а в некоторых случаях

превосходила требования, предъявляемые к работникам, занимающим данную должность.

«Недостаточно успешно», если для достижения приемлемого уровня результативности необходимы определенные улучшения. Принимая решение о такой оценке, комиссия исходит из того, что, по ее мнению, работа сотрудника соответствует одному или нескольким из перечисленных ниже критериев:

- невыполнение сотрудником своих основных обязанностей, несоответствие установленным стандартам;
- невыполнение задач, включенных в согласованный план работы;
- неспособность продемонстрировать достаточное количество соответствующих компетенций.

На основании информации, полученной в результате проведения оценки успешности, директор принимает решения об установлении доплаты за профессионализм.

После окончательного утверждения необходимо определить круг работников, которым будет установлена или повышен размер доплаты за профессионализм, а также суммы доплат на основании следующих условий:

- установление доплаты за профессионализм возможно только в том случае, если работник по результатам оценочного цикла получил оценку «исключительно успешно» или «успешно».
- размер доплаты определяется исключительно на основе данных о результатах выполнения работником трудовых обязанностей, установленных в ходе проведения оценки успешности работника.

Повышение размера доплаты производить, только если оценка успешности работника равна оценке за прошлый год или превышает ее, а результаты работы в целом превышают аналогичные показатели за прошлый год.

После составления, список работников, которым будет установлен или повышен размер доплаты, передается на утверждение директора организации.

### 1. Доплата за выслугу лет

Доплата за выслугу лет - также достаточно распространенный способ мотивирования сотрудников. Разработать систему добавок за выслугу лет необходимо с учётом, того, что в первые годы работы в организации сотрудник

приносит максимум новых идей, он активно развивается на новом месте.

Поэтому, предлагается ввести надбавку по нарастающей в %, в зависимости от стажа работы.

Сотрудник, проработавший менее 5 лет на одном месте, достаточно легко меняет место работы в случае более выгодного предложения.

После 5 лет работы на одном месте сотрудник менее склонен менять место работы, его умения и навыки тем сильнее приспособляются под конкретное место работы, чем дольше он на нем работает.

Такой сотрудник много сил, энергии и времени посвятил развитию и процветанию компании, поэтому после 5 лет работы надбавка за выслугу снижает темп роста, но должна достигать большого размера.

Рассмотрим систему надбавки за выслугу лет в таблице 15.

Таблица 15

Предлагаемая система надбавки в ООО «ОСТИН» за выслугу лет

Стаж работы для категории обслужи-вающего персонала, лет	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Надбавка за выслугу лет	1,5%	2%	2,8%	3%	3,4%	3,5%	3,7%	3,9%	4,1%	4,3%
Стаж работы для категории служащих лет	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Надбавка за выслугу лет	0,9%	1,2%	1,6%	1,9%	2,1%	2,4%	2,6%	2,8%	3,1%	3,3%

Предложенные мероприятия по поощрению, по надбавкам за профессионализм и выслугу лет, являются наилучшими способами стимулирования персонала и повлияют на снижение текучести кадров в организации.

## **3.2.2 Мероприятия по совершенствованию нематериального стимулирования персонала в ООО «ОСТИН»**

Эффективными также являются нематериальные методы стимулирования. Они основаны в большинстве на психологическое воздействие на работника.

Основной целью нематериального стимулирования сотрудников является повышения уровня заинтересованности персонала в работе в ООО «ОСТИН», а также повышения комфортности в работе персонала и, как итог, снижение текучести кадров и повышение производительности труда.

Приведем пример расчета затрат на социально-психологические приёмы повышения мотивации труда в таблице 16.

Таблица 16

Расчет затрат на социально-психологические приемы повышения мотивации труда персонала в ООО ОСТИН на 2016 г, руб.

Социально-психологические приемы воздействия	Сумма, руб.
Новогодние подарки для детей сотрудников в возрасте до 18 лет	5 000
Дни рождения работников	10 000
Подарки сотрудникам к праздникам	30 000
Прочее	3000
Итого	48000

Таким образом, затраты на социально-психологические приёмы повышения мотивации труда персонала в ООО «ОСТИН» на 2016 год составят 48000 рублей.

Для сплочения коллектива, необходимы также массовые мероприятия:

- собрания;
- корпоративы.

Так, например, собрания способствуют не только выявлению ошибок и анализа работы, но и позволяют сотруднику продемонстрировать качество своей работы, получить публично поощрение (вознаграждение), что также оказывает стимулирующее влияние на его дальнейшую работу. Позволяет сотруднику наметить личные цели, приоритеты в работе.

То есть, создаётся дух конкуренции, что является, например, одним из постоянно применяемых методов стимулирования во многих странах.

Предложение не материального стимулирования:

- развитие организационной культуры;
- регулярно проводимые собрания, на которых чётко ставятся цели, оглашаются планы и распределяются задачи, оцениваются результаты - публично признают и премируют лучших, указывают на недостатки и пути их исправления.
- организация хороших условий труда. Лучшим работникам – лучшие условия. Например, более удобный стул, более современная оргтехника, более удобный график работы и тому подобное. Приоритеты в получении нового оборудования, техники, мебели и т.п. Приоритет при планировании отпуска.
- Организация психологической помощи в решении противоречий и конфликтов с коллегами по работе для снятия психо-эмоционального напряжения сотрудников.

Для совершенствования системы управления конфликтами возможно участие руководства и персонала в тренингах, целями которого являются понимание конфликта, как явления и выработка навыков управления конфликтной ситуацией.

### **3.3 Экономическое обоснование мероприятий**

Первое предложение, относящееся к совершенствованию отбора системы управления персоналом, это - введение компьютерного анкетирования, которое позволит рационально использовать время работы администратора, не отвлекаясь на обработку анкет, которое занимает 10 мин/шт.

Введение системы компьютерного анкетирования предполагает затраты на его приобретение представленные в таблице 17.

Таблица 17

Затраты на введение системы компьютерного анкетирования в ООО «ОСТИН»

Виды затрат	Сумма, тыс. руб.
Покупка программного обеспечения	10
Канцтовары (бумага для анкет, заправка картриджа, скрепки)	1
Итого	11

На покупку программного обеспечения необходимо потратить 11 тыс. руб., но таким образом упраздняются функции обработки анкет и незапланированных собеседований.

Следующие предложения совершенствования системы управления персоналом в ООО ОСТИН затрагивают систему материального стимулирования персонала.

Подсчитаем затраты, связанные с предложенными мероприятиями управленческому персоналу и продавцам.

#### 1. Премия

За качественное выполнение своих обязанностей и превышения выполнения плана работы за год персонал будет получать премию в размере 15% от оклада, а служащие 20%.

Затраты на премию для управляющего персонала

$$Z_{уп} = 4 * (473 * 0,15) = 283,8 \text{ тыс.руб.}$$

Затраты на премию для служащих

$$Z_c = 22 \text{ человека} * (546 * 0,2) = 2402,4 \text{ тыс.руб.}$$

Надбавка к заработной плате за выполнение «наставничества» будет выплачиваться 3 сотрудникам из числа служащих и 2 сотрудникам из числа управленческого персонала.

Надбавка к заработной плате за выполнение «наставничества» для служащих

$$H_c = 3 \text{ человека} * (473 * 0,1) = 141,9 \text{ тыс.руб.}$$

Надбавка к заработной плате за выполнение «наставничества» для управленческого персонала

$$H_{уп} = 2 \text{ человека} * (546 \text{ т. р.} * 0,08) = 87,36 \text{ тыс.руб.}$$

Итого затраты на премирование составят 1233,06 тыс. руб.

2. Доплата за профессионализм заключается в выплате доплаты 10% от оклада 3 сотрудникам организации, 3 управленческому персоналу и 5 продавцам.

$$\text{Затраты} = 3 * (473 * 0,1) + 5 * (546 * 0,1) = 414,9 \text{ тыс.руб.}$$

3. Затраты на доплату за выслугу лет рассчитаем с помощью таблицы 18.

Затраты на надбавки в месяц будут составлять 58 027,5 руб. За год, соответственно, 696 330 руб.

В связи с предложенными мероприятиями по уменьшению оттока персонала попробуем рассчитать экономическую эффективность этих предложений.

Экономическая эффективность - это получение больших результатов при тех же затратах или снижение затрат при получении того же результата.

Для расчёта экономической эффективности предложенных мероприятий используем следующую методику оценки:

- экономический эффект от снижения текучести кадров;
- экономический эффект, обусловленный увеличением продаж по причине высокой квалификации персонала;

Таблица 18

Надбавки за выслугу лет в ООО ОСТИН

УП	Стаж работы, лет	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Кол-во сотрудников со стажем, чел.	5	5	7	7	7	7	7	7	7	8
	Надбавка за выслугу лет, % / руб.	1,5% 232,05	2% 309,4	2,8% 433,16	3% 464,1	3,4% 525,98	3,5% 541,45	3,7% 572,39	3,9% 603,33	4,1% 634,27	4,3% 665,21
Служащие	Стаж работы, лет	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Кол-во сотрудников со стажем, чел.	5	5	7	7	7	7	7	7	7	8
	Надбавка за выслугу лет, % / руб.	0,9% 139,23	1,2% 185,64	1,6% 247,52	1,9% 293,93	2,1% 324,87	2,4% 371,28	2,6% 402,22	2,8% 433,16	3,1% 479,57	3,3% 510,51

- оценка экономического эффекта, связанного с оптимизацией численности персонала предприятия.

Стоимость текучести кадров складывается из следующих компонентов:

- более низкий уровень продаж в период обучения новичков;
- упущенный объем продаж во время замены работника;
- оплата сверхурочной работы других работников, вынужденных выполнять работу в период замены работника;

- возможное использование на более простой работе более квалифицированных работников в ожидании замены;
- стоимость привлечения, отбора и медицинского освидетельствования;
- затраты на обучение;
- административные расходы, связанные с удалением из платежной ведомости уволившегося и включением в нее новичка.

1. Оценка экономического эффекта от снижения текучести кадров:

$$S_{\text{ТК}} = Dk_{\text{ТК}} * H * S_{\text{по}} \quad (2)$$

где  $S_{\text{ТК}}$  - экономический эффект (ущерб) от снижения (увеличения) текучести кадров;

$Dk_{\text{ТК}}$  - коэффициент снижения (увеличения) текучести кадров.

Текучесть персонала составляла 18,2%, предположим, что после проведения предложенных мероприятий текучесть кадров снизится до 8,2%, то есть снижение составит 10%, соответственно  $Dk_{\text{ТК}} = 0,1$ );

$H$  - численность персонала предприятия, чел.;

$S_{\text{по}}$  - затраты на поиск, подбор и обучение нового сотрудника (в рублях на одного человека).

$$S_{\text{ТК}} = 0,1 * 26 * 5000 = 13000 \text{ руб.}$$

При этом возникают следующие проблемы:

1) Как отделить снижение текучести персонала вследствие реализации целевых мероприятий от снижения текучести, произошедшей под воздействием каких-либо внешних факторов?

2) Как достоверно оценить затраты на поиск, подбор и обучение нового сотрудника?

Для решений этих вопросов предлагаем внедрить в ООО «ОСТИН» следующий подход.

При увольнении каждый из сотрудников будет заполнять анкету, в которой будет указывать причины своего увольнения.

Далее, при расчёте коэффициента текучести персонала будут учитываться только те бывшие работники, которые уволились по причинам, зависящим от работодателя:

- низкий уровень заработной платы,
- неудовлетворительные условия труда и прочее.

Сотрудники же, уволившись в связи с переездом в другой город по семейным обстоятельствам, в расчёт не будут приниматься.

Таким образом, будет «вычислен» резерв снижения текучести персонала по зависящим от предприятия причинам, и снижение данного показателя будет трактоваться как успешная деятельность службы управления персоналом.

### **Вывод по главе 3:**

На основании выявленных проблем в ООО ОСТИН были разработаны следующие мероприятия по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами организации:

1. Внедрить метод оценки качества набранных сотрудников.
2. Внедрить метод анкетирования при подборе персонала. На покупку программного обеспечения необходимо потратить 11 тыс. руб., но таким образом упраздняются функции обработки анкет и незапланированных собеседований, то есть экономится время и повышается качество работы с персоналом
3. Разработать мероприятия по совершенствованию системы управления
4. Внедрение методов мотивации и стимулирования персонала, для повышения качества работы и снижения уровня текучести кадров в организации.

Предложение не материального стимулирования

- развитие организационной культуры;
- регулярно проводимые собрания, на которых чётко ставятся цели, оглашаются планы и распределяются задачи, оцениваются результаты - публично признают и премируют лучших, указывают на недостатки и пути их исправления.
- организация хороших условий труда.

- организация психологической помощи в решении противоречий и конфликтов с коллегами по работе для снятия психо-эмоционального напряжения сотрудников.

Предложение материального стимулирования

В ООО ОСТИН предлагается разработать и утвердить общую методику системы материального стимулирования персонала, которая будет заключаться в следующем:

1. Годовая премия (бонусы);

2. Доплата за профессионализм;

3. Доплата за выслугу лет.

Соответственно, внедрение данных проектов по управлению человеческими ресурсами является экономически эффективным предложением и позволит руководителям организации решить многие проблемы:

- снижение уровня текучести кадров;

- повышение заинтересованности кадров в качестве труда;

- увеличение прибыли, за счёт решения предыдущих проблем;

- повышение престижа компании и, как следствие, рост конкурентоспособности компании, что особенно актуально сегодня – в период не стабильности экономики.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В настоящее время персонал является стратегическим ресурсом организации. Поэтому велик интерес предпринимателей, бизнесменов, руководителей, специалистов, учащихся к проблемам управления персоналом.

В работе проанализирована существующая система управления предприятием в ООО «ОСТИН» и выявлены следующие недостатки в управлении:

- не организовано собственное проведение аттестации кадров (существует прямая зависимость от вышестоящих руководителей (ООО «ОСТИН»), что негативно сказывается на персонале и работе в целом;

- недостаточно средств, что вызывает определёнными угрозы и риски в деятельности ООО «ОСТИН».

- слабо развита система обучения и аттестации персонала. Особое внимание в ООО «ОСТИН» нужно уделить аттестации персонала, поскольку она как раз и отражает либо неумение «правильно» подбирать специалистов, либо неумение ими эффективно руководить;

- недостаточно развита система мотивации и стимулирования персонала в организации.

В ООО «ОСТИН» фактически премирование является единственным способом мотивации сотрудников.

Данные проблемы снижают качество как самой работы, так и подбираемого в организацию персонала, то есть сроки подбора также ограничены и, учитывая, что данная организация имеет малый штат сотрудников, даже одно вакантное место отражается на деятельности всей организации.

На основании выявленных проблем в ООО «ОСТИН» были разработаны следующие мероприятия по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами организации:

- 1. Внедрить метод оценки качества набранных сотрудников.

2. Внедрить метод анкетирования при подборе персонала. На покупку программного обеспечения необходимо потратить 11 тыс. руб., но таким образом упраздняются функции обработки анкет и незапланированных собеседований, то есть экономится время и повышается качество работы с персоналом

3. Разработать мероприятия по совершенствованию системы управления

4. Внедрение методов мотивации и стимулирования персонала, для повышения качества работы и снижения уровня текучести кадров в организации.

Предложение не материального стимулирования

- развитие организационной культуры;

- регулярно проводимые собрания, на которых чётко ставятся цели, оглашаются планы и распределяются задачи, оцениваются результаты - публично признают и премируют лучших, указывают на недостатки и пути их исправления.

- организация хороших условий труда.

- организация психологической помощи в решении противоречий и конфликтов с коллегами по работе для снятия психо-эмоционального напряжения сотрудников.

Предложение материального стимулирования

В ООО ОСТИН предлагается разработать и утвердить общую методику системы материального стимулирования персонала, которая будет заключаться в следующем:

1. Годовая премия (бонусы);

2. Доплата за профессионализм;

3. Доплата за выслугу лет.

Таким образом, решив намеченные в работе задачи, была достигнута цель: «Анализ и совершенствование системы управления человеческими ресурсами в организации на примере ООО «ОСТИН».

## **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Трудовой Кодекс РФ.
2. Арсеньев, Ю. Н. Управление персоналом. Модели управления / Ю. Н. Арсеньев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 287с.
3. Анфилатов, В. С. Системный анализ в управлении / В. С. Анфилатов. — М.: Финансы и статистика, 2011. — 368 с.
4. Архипов, Н. И. Исследование систем управления / Н. И. Архипов. - М.: ПРИОР, 2014. — 384 с.
5. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 214 с.
6. Виханский, О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Экономистъ, 2013 – 528 с.
7. Глущенко, В. В. Разработка управленческого решения. Прогнозирование – планирование / В. В. Глущенко, И. И. Глущенко. – М.: ТОО НПЦ «Крылья», 2011. – 400 с.
8. Егоршин, А. П. Мотивация трудовой деятельности / А. П. Егоршин. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 320 с.

9. Егоршин, А. П. Организация труда персонала / А. П. Егоршин. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 320 с.
10. Егоршин, А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин- Н. Новгород: НИМБ, 2014. - 110 с.
11. Игнатъева, А. В. Исследование систем управления / А. В. Игнатъева, М. М. Максимцев. — М.: ПРИОР, 2014. — 384 с.
12. Коротков, Э. М. Исследование систем управления / Э. М. Коротков. — 2-е изд. — М.: Дека, 2011. - 336 с.
13. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация/ А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. - М.: Экзамен, 2011.-336 с.
14. Маренков, Н. Л. Управление персоналом организации / Н. Л. Маренков, Н. Н. Косаренко. - М.: Академический Проект: Трикста, 2013. - 464 с.
15. Мухин, В. И. Исследование систем управления: Анализ и синтез систем управления / В. И. Мухин. — М.: Экзамен, 2010. - 384 с.
16. Мыльник, В. В. Исследование систем управления / В. В. Мыльник, Б. П. Титаренко, В. А. Волочиенко. — М.: Академический проект, 2013. — 352 с.
17. Олянич, Д. В. Теория организации / Д. В. Олянич.- Ростов н/Д: Феникс, 2015. - 408 с.
18. Трояновский, В. М. Математическое моделирование в менеджменте / В. М. Трояновский. — М.: РДЛ, 2011. — 256 с.
19. Уткин, Э. А. Управление фирмой / Э. А. Уткин. - М.: Акалис, 2012. - 104 с.
20. Фатхудинов, Р. А. Менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. - М.: ИНФРА- М, 2012.- 304 с.
21. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. -СПб: Питер, 2012.- 418 с.
22. Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации / С. В. Шекшня. - М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2013. - 318с.
23. Виды рыночной деятельности // сайт [www.Grandars.ru](http://www.Grandars.ru). - URL: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/kommercheskaya-deyatelnost.html> (Дата обращения 16.01.2016).
24. Сервис профессионалов [Электронный ресурс]. М., 2006-2016. - URL: <http://www.profi.ru> (Дата обращения 02.01.2016).
25. Электронный журнал «Кадровик» [Электронный ресурс]. М., 1999-2016. - URL: <http://www.kadrovic.ru> (Дата обращения 25.11.2015).
26. Компания «Остин» [Электронный ресурс]. М., 2016. - URL: [www.o-stin.ru](http://www.o-stin.ru) (Дата обращения 08.12.2015).

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

## Приложение 1

### Управление кадрами и человеческими ресурсами

#### Управление кадрами

1. Вертикальное управление подчиненными, «кадры» – отдельная функция

2. Центральная кадровая функция, которую выполняет отдел кадров; специалисты планируют, мотивируют и т.д., персоналом же управляют линейные руководители

3. Кадровое планирование – следствие производственного плана и реакция на него, связь односторонняя

4. Цель – обеспечить наличие нужных людей в нужном месте в нужное время и освобождение ненужных людей. С сотрудниками обращаются как с «фактором производства», их и «расставляют», как фигуры в шахматах

5. Кадровая политика направлена на достижение компромисса между экономическими и социальными партнерами

#### Управление человеческими ресурсами

1. Горизонтальное управление и забота о всех ресурсах, акцент на формирование команды

2. Децентрализованная кадровая функция реализуется в линейном управлении. Последняя отвечает за управление всеми ресурсами подразделения и за достижение целей. Специалисты по персоналу оказывают поддержку линейному менеджменту

3. Планирование человеческих ресурсов полностью интегрировано в кооперативное планирование, связь двусторонняя

4. Цель – совмещение имеющихся человеческих ресурсов, квалификации и потенциалов со стратегией и целями компании. С сотрудниками обращаются как с объектами корпоративной стратегии и инвестиций, фактором преимущества в конкурентной борьбе.

5. УЧР нацелено на развитие целостной сильной корпоративной культуры и балансирование текущих потребностей интегрированной организации с деловой средой

## Приложение 2

### БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС

\_\_\_\_\_

на \_31 декабря\_ 2015\_ г. | КОДЫ |

\_\_\_\_\_

Форма N 1 по ОКУД | 0710001 |

\_\_\_\_\_

Дата (год, месяц, число) | | |

\_\_\_\_\_

Организация ООО ОСТИН по ОКПО | |

\_\_\_\_\_

Идентификационный номер налогоплательщика ИНН | 5250034562 |

\_\_\_\_\_

Вид деятельности произв.-коммерческая по ОКВЭД | |

\_\_\_\_\_

Организационно-правовая форма/форма собственности \_\_\_\_ | | |

\_\_\_\_\_ по ОКОПФ/ОКФС | | |

\_\_\_\_\_

Единица измерения: тыс. руб./млн. руб. по ОКЕИ | 384/385 |

(ненужное зачеркнуть) \_\_\_\_\_

Местонахождение (адрес) г. Иваново, ул. Куконковых, 141

Дата Утверждения

Дата отправки (принятия)

АКТИВ	Код пока- зателя	На отчётную дату отчётного периода	На начало отчетного года	На конец отчетного периода
1	2		3	4
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Нематериальные активы	1110			
Результаты исследований и разработок	1120			
Нематериальные поисковые активы	1130			
Материальные поисковые активы	1140			
Основные средства	1150	0	1768	
Доходные вложения в материальные ценности	1160			
Финансовые вложения	1170			
Отложенные налоговые активы	1180			
Прочие внеоборотные активы	1190			
<b>ИТОГО по разделу I</b>	<b>1100</b>	<b>0</b>	<b>1768</b>	<b>0</b>

## II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ

		24	559	96
Запасы	1210			
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	47	611	32
Дебиторская задолженность	1230	2946	4308	665
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240			
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	142	3	2180
Прочие оборотные активы	1260	0		207
ИТОГО по разделу II	1200	3159	5481	3180
БАЛАНС	1600	3159	7249	3180

ПАССИВ	Код показателя	На отчётную дату отчётного периода	На начало отчетного периода	На конец отчетного периода
--------	----------------	------------------------------------	-----------------------------	----------------------------

1	2	3	4
---	---	---	---

## III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ

		10	10	10
Уставный капитал	1310			

Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320			
Переоценка внеоборотных активов	1330			
Добавочный капитал (без переоценки)	1340			
Добавочный капитал	1350			
Резервный капитал	1360			
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	801	469	182
ИТОГО по разделу III	1300	811	479	192
<b>III. ЦЕЛЕВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ</b>				
Паевой фонд	1310			
Целевой капитал	1320			
Целевые средства	1350			
Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества	1360			
Резервный и иные целевые фонды	1370			

Итого по разделу III	1300			
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Займы и кредиты	1410			
Отложенные налоговые обязательства	1420			
Оценочные обязательства	1430			
Прочие обязательства	1450			
ИТОГО по разделу IV	1400			
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Займы и кредиты	1510	0	2000	
Кредиторская задолженность	1520	2347	4770	2988
Доходы будущих периодов	1530			
Оценочные обязательства	1540			
Прочие обязательства	1550			
ИТОГО по разделу V	1500	2347	6770	2988

БАЛАНС 1700 3159 7249 3180

Руководитель \_\_\_\_\_ Главный бухгалтер \_\_\_\_\_

(подпись) (расшифровка (подпись) (расшифровка

подписи) подписи)

"\_\_" \_\_\_\_\_ 200\_

### Приложение 3

ОТЧЕТ

О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ

\_\_\_\_\_

за 2014 г. | КОДЫ |

\_\_\_\_\_

Форма N 2 по ОКУД | 0710002 |

\_\_\_\_\_

Дата (год, месяц, число) | | | |

\_\_\_\_\_

Организация ООО ОСТИНпо ОКПО | |

\_\_\_\_\_

Идентификационный номер налогоплательщика ИНН | 5250034562 |

\_\_\_\_\_

Вид деятельности произв.-коммерческая по ОКВЭД | |

\_\_\_\_\_

Организационно-правовая форма/форма собственности | | |

Обществу с огранич.ответ./частная по ОКОПФ/ОКФС | | |

|———|

Единица измерения: тыс. руб./млн. руб. по ОКЕИ | 384/385 |

(ненужное зачеркнуть) |———|

Показатель	За отчет- ный период		За анало- гичный период предыду- щего года
наименование	код		
1	2	3	4
Доходы и расходы по обычным видам деятельности			
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	2110	20791	14438
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	2120	(15002)	(11864)
Валовая прибыль	2100	5789	2574
Коммерческие расходы	2210		
Управленческие расходы	2220		
Прибыль (убыток) от продаж	2200	1604	1470

Доходы от участия в других организациях	2310		
Проценты к получению	2320		
Проценты к уплате	2330		
Прочие доходы	2340		
Прочие расходы	2350	(1041)	(388)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	678	1250
Текущий налог на прибыль	2410	( 163 )	(300 )
Постоянные налоговые обязательства (активы)	2420		
Отложенные налоговые активы	2430		
Отложенные налоговые обязательства	2450		
Прочее	2460		
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	2400	515	960
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510		
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520		

Совокупный финансовый результат периода	2500 515	960
Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	
Разводнённая прибыль (убыток) на акцию	2910	

Руководитель \_\_\_\_\_ Главный бухгалтер \_\_\_\_\_

(подпись) (расшифровка (подпись) (расшифровка  
подписи) подписи)

"\_\_" \_\_\_\_\_ 200\_ г.

#### **Приложение 4**

ОТЧЕТ

О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ

\_\_\_\_\_

за 2015 г. | КОДЫ |

\_\_\_\_\_

Форма N 2 по ОКУД | 0710002 |

\_\_\_\_\_

Дата (год, месяц, число) | | | |

\_\_\_\_\_

Организация ООО ОСТИН по ОКПО | |

\_\_\_\_\_

Идентификационный номер налогоплательщика ИНН | 5250034562 |

\_\_\_\_\_

Вид деятельности произв.-коммерческая по ОКВЭД | |

| |

Организационно-правовая форма/форма собственности | | |

Общество с огранич.ответ./частная по ОКОПФ/ОКФС | | |

| |

Единица измерения: тыс. руб./млн. руб. по ОКЕИ | 384/385 |

(ненужное зачеркнуть) |

Показатель	За отчет- ный период		За анало- гичный период предыду- щего года
наименование	код		
1	2	3	4
Доходы и расходы по обычным видам деятельности			
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	2110	38947	36734
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	2120	( 38178)	( 36178)
Валовая прибыль	2100	770	556
Коммерческие расходы	2210		

Управленческие расходы	2220	
Прибыль (убыток) от продаж	2200 770	556
Доходы от участия в других организациях	2310	
Проценты к получению	2320	
Проценты к уплате	2330	
Прочие доходы	2340	
Прочие расходы	2350 (107)	(88)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300 662	468
Текущий налог на прибыль	2410 ( 136 )	(250 )
Постоянные налоговые обязательства (активы)	2420	
Отложенные налоговые активы	2430	
Отложенные налоговые обязательства	2450	
Прочее	2460	
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	2400 530	374

Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	
Совокупный финансовый результат периода	2500 530	374
Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	
Разводнённая прибыль (убыток) на акцию	2910	

Руководитель \_\_\_\_\_ Главный бухгалтер \_\_\_\_\_

(подпись) (расшифровка (подпись) (расшифровка

подписи) подписи)

"\_\_" \_\_\_\_\_ 200\_ г.

## Приложение 5

### БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС

\_\_\_\_\_

на \_31 декабря\_ 2014\_ г. | КОДЫ |

\_\_\_\_\_

Форма N 1 по ОКУД | 0710001 |

\_\_\_\_\_

Дата (год, месяц, число) | | | |

\_\_\_\_\_

Организация ООО ОСТИН по ОКПО | |

\_\_\_\_\_

Идентификационный номер налогоплательщика ИНН | 5250034562 |

\_\_\_\_\_

Вид деятельности произв.-коммерческая по ОКВЭД | |

\_\_\_\_\_

Организационно-правовая форма/форма собственности \_\_\_\_\_ | | |

\_\_\_\_\_ по ОКОПФ/ОКФС | | |

\_\_\_\_\_

Единица измерения: тыс. руб./млн. руб. по ОКЕИ | 384/385 |

(ненужное зачеркнуть) \_\_\_\_\_

Местонахождение (адрес) г. Иваново, ул. Куконковых, 141

Дата Утверждения

Дата отправки (принятия)

АКТИВ	Код показателя	На отчётную дату отчётного периода	На начало отчетного года	На конец отчетного периода
1	2	3	4	

I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ

Нематериальные активы 1110

Результаты исследований и разработок 1120

Нематериальные поисковые активы	1130			
Материальные поисковые активы	1140			
Основные средства	1150	0	1768	
Доходные вложения в материальные ценности	1160			
Финансовые вложения	1170			
Отложенные налоговые активы	1180			
Прочие внеоборотные активы	1190			
ИТОГО по разделу I	1100	0	1768	0
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	1210	24	559	96
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	47	611	32
Дебиторская задолженность	1230	2946	4308	665
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240			

Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	142	3	2180
Прочие оборотные активы	1260	0		207
ИТОГО по разделу II	1200	3159	5481	3180
БАЛАНС	1600	3159	7249	3180

ПАССИВ	Код показателя	На отчётную дату отчётного периода	На начало отчетного периода	На конец отчетного периода
1	2		3	4
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ		10	10	10
Уставный капитал	1310			
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320			
Переоценка внеоборотных активов	1330			
Добавочный капитал (без переоценки)	1340			
Добавочный капитал	1350			

Резервный капитал	1360			
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	801	469	182
ИТОГО по разделу III	1300	811	479	192
<b>III. ЦЕЛЕВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ</b>				
Паевой фонд	1310			
Целевой капитал	1320			
Целевые средства	1350			
Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества	1360			
Резервный и иные целевые фонды	1370			
Итого по разделу III	1300			
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Займы и кредиты	1410			
Отложенные налоговые обязательства	1420			

Оценочные обязательства	1430			
Прочие обязательства	1450			
ИТОГО по разделу IV	1400			
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	1510	0	2000	
Займы и кредиты				
Кредиторская задолженность	1520	2347	4770	2988
Доходы будущих периодов	1530			
Оценочные обязательства	1540			
Прочие обязательства	1550			
ИТОГО по разделу V	1500	2347	6770	2988
БАЛАНС	1700	3159	7249	3180

Руководитель \_\_\_\_\_ Главный бухгалтер \_\_\_\_\_

(подпись) (расшифровка (подпись) (расшифровка

подписи) подписи)

"\_\_" \_\_\_\_\_ 200\_

## Приложение 6

Анализ средств и методов управления персоналом ООО «ОСТИН»

## Элементы

## Краткая характеристика

Цели и критерии управления	Целью ООО «ОСТИН» является удовлетворение потребностей клиентов в качественной и модной одежде и обуви, как основной фактор развития компании и получение прибыли.
Принципы управления	Принципы управления: адаптивность, деловые партнерства, доброжелательность, мотивация, перспективность, согласованность, участие в прибыли, честность и этичность, ротация и специализация.
Закономерности управления	Законы организации по важности делятся на 2 уровня:  основополагающие (законы синергии, самосохранения, развития)  менее важные (информативности-упорядоченности, единства синтеза и анализа, композиции и пропорциональности, специфические законы социальной организации).
Персонал управления	Персонал управления – работники, выполняющие функции и полномочия управления и представленные в комплексе всех своих индивидуальных качеств.  Руководители линейные и функциональные.  Специалисты.  Служащие.  Функциональные специалисты управления.

## Элементы

## Краткая характеристика

Информация управления	<p>Информация управления – совокупность сведений (данных, сообщений), устраняющих неопределенность знаний у получателей сообщений, передаваемых по различным каналам связи и используемых персоналом для выработки управленческого решения</p> <p>Интернет, текстовый, электронный, аудиовизуальный способы и т.д.</p>
Техника управления	<p>Техника управления представляет собой взаимосвязанный комплекс технических средств, предназначенный для механизации и автоматизации информационных процессов в системе управления производством с целью выработки рациональных решений.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Сервер базы данных.</li><li>2. Рабочее место руководителя / оператора.</li><li>3. Банковские терминалы работы с кредитными пластиковыми картами.</li><li>4. Обмен данными между рабочими процессами на местах и сервером производится по TCP/IP протоколу локальной сети.</li></ol>
Процесс (технология) управления	<p>Процесс (технология) управления имеет два самостоятельных значения: как наука, которая изучает алгоритмы переработки информации и выработки решений, осуществляемых персоналом с помощью технических средств; как технология, представляющая собой целенаправленную последовательность операций управления, результатом которых является принятое и реализованное решение.</p> <p>Сетевые процессы управления (локальные, глобальные сети)</p>

## Элементы

## Краткая характеристика

Решение управления - акт деятельности менеджера, ведущий к разрешению проблемы и тем самым определяющий нормальное функционирование социально-экономической системы. Это заключительный этап процесса управления, превращающий его в импульс трудовой деятельности.

Решения  
управления

- 1.Сбор информации
- 2.Анализ ситуации
- 3.Идентификация проблемы
- 4.Определение критериев выбора
- 5.Разработка альтернатив
- 6.Выбор наилучшей альтернативы
- 7.Согласование решений
- 8.Управление реализацией
- 9.Контроль и оценка

## Элементы

## Краткая характеристика

Функции управления	<p>Функция управления – особый вид управленческой деятельности, продукт процесса разделения и специализации труда, представляющий собой часть процесса управления, выделенную по определенному признаку.</p>
	<p>Управление стратегическим развитием.</p>
	<p>Организация системы управления.</p>
	<p>Управление персоналом.</p>
	<p>Управление экономическим развитием.</p>
	<p>Управление финансами и бухгалтерским учетом.</p>
	<p>Управление трудом и з/п.</p>
	<p>Управление охраной труда и техникой безопасности.</p>
	<p>Управление маркетингом.</p>
<p>Управление внешнеэкономической деятельностью.</p>	
<p>Управление техническим развитием.</p>	
Структура управления	<p>Линейно-функциональная.</p>
Методы управления	<p>Экономические методы управления.</p>
	<p>Организационно-распорядительные методы управления.</p>
	<p>Социально-психологические методы управления.</p>

## Элементы

## Краткая характеристика

Методы  
управления

Экономические методы управления.

Организационно-распорядительные методы управления.

Социально-психологические методы управления.

Форма и порядок соединения живого труда с ресурсами управления для достижения высокой производительности и качества труда.

1. Организация рабочего места.

Организация  
труда в  
управлении

Рабочее место, рабочая зона, планировка помещений, нормы площадей, аттестация рабочего места.

2. Внутрифирменное планирование.

Годовой, квартальный, месячный, суточный план.

3. Техника личной работы.

Календарь, ежедневник, электронная записная книжка, компьютерные

системы организации труда.

4. Рабочее время.

Оперативное, подготовительно-заключительное, обслуживание рабочего места, на отдых и личные нужды.

5. Методы нормирования труда. Статистическое нормирование.

6. Самоорганизация и работоспособность.

Гигиена личного труда, имидж сотрудника, самоконтроль результатов, поддержание здоровья, оценка организации труда.

## Элементы

## Краткая характеристика

Эффективность управления	1. Показатели экономической эффективности конечных результатов. Балансовая прибыль, доход, объем товарной продукции, рентабельность.
	2. Показатели качества, результативности и слаженности труда. Фонд оплаты труда, средняя заработная плата 1 работника, качество обслуживания клиентов.
	3. Показатели социальной эффективности. Текучесть персонала, надёжность работы персонала.

## Приложение 7

Анкета для опроса персонала

№ Вопросы	Ответы	
	Да	Нет
1 Вас устраивает оплата труда в организации?		
2 Налажена система карьерного роста в организации?		
3 Является ли Ваша работа интересной?		
4 Связано ли увольнение с переездом (для тех, кто хочет уволиться из организации)?		

5 Считаете ли Вы тяжёлыми условия труда в организации?

6 Есть ли причины неудовлетворённости в работе, которые могли бы способствовать Вашему увольнению?