

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Условия современной экономики характеризуются тем, что управлению и работе с персоналом на предприятии уделяется значительное внимание, это ключевая позиция и ключевой элемент успешного ведения предпринимательской деятельности предприятия.

Кроме того, процесс формирования кадровой стратегии в настоящее время - весьма актуальная проблема становления и управления трудовыми ресурсами на любом современном, конкурентоспособном предприятии.

Происходящие изменения, связанные с необратимостью экономических реформ и движением к здоровой конкуренции, заставляют организации России уделять значительное внимание аспектам управления кадровой политикой, базирующейся на научно обоснованном планировании.

Эффективно управлять организацией или предприятием нельзя без создания внутри него такой атмосферы, когда весь персонал ориентирован и заинтересован в достижении общих целей, каждым работником ощущается своя личная причастность к победам и неудачам коллектива.

Результат деятельности любого предприятия и его накопленный опыт работы с персоналом показывает, что решающим фактором эффективной деятельности является формирование производственного коллектива, а также обеспечение высокого качества кадрового потенциала.

Актуальность данной работы состоит в том, что проблемы в области управления персоналом и повседневная работа с кадрами, а также вопросы разработки кадровой стратегии постоянно находятся и будут находиться в ближайшей перспективе в центре внимания руководства каждого предприятия.

Целью данной работы является оценка влияния кадровой стратегии на работу службы персонала предприятия.

В соответствии с поставленной целью необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть сущность и содержание кадровой стратегии;

- дать оценку кадровой политики на предприятии;
- разработать кадровую стратегию предприятия.

Объектом исследования в данной работе является кадровая политика ООО '«Живые' диваны»'.

Предметом исследования является оценка влияния кадровой стратегии на работу кадровой службы ООО '«Живые' диваны»'.

Информационными источниками данной работы являются бухгалтерская финансовая и управленческая отчетность предприятия, а также труды отечественных и зарубежных авторов по стратегическому менеджменту и управлению персоналом.

СОДЕРЖАНИЕ И СУЩНОСТЬ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ

Цели и задачи разработки кадровой стратегии

Долгосрочное планирование действий организации, ориентированное на достижение стратегических целей, способно обеспечить компании устойчивый успех и дальнейшее развитие. Одно из ключевых мест в осуществлении гарантированного благополучия любой компании занимает кадровая стратегия. Она является определенным руководством компании, приоритетным направлением действий, необходимых для решения долгосрочной задачи по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива [1, с. 46].

Основные черты кадровой стратегии следующие:

- наличие ярко выраженного долгосрочного характера. Кадровая политика компании отличается определенными характерными показателями. Не вызывает сомнений, что формирование и внедрение эффективной системы действенной мотивации, создание устойчивых психологических установок и модернизация системы управления персоналом не могут быть реализованы в сжатые сроки и требует продолжительного времени [12, с. 132];

- непосредственная привязка к стратегии организации. Любые изменения, вносимые в стратегию организации, требуют коррекции в кадровой политике. Следует привести в соответствие с изменениями стратегии численность и структуру персонала, обеспечить наличие необходимой квалификации и профессиональных навыков, а также пересмотреть стиль и методы управления в целом [11, с. 88].

Создание и корректировка кадровой стратегии осуществляется постоянно. Сказывается взаимосвязь не только с краткосрочными планами и задачами организации, но и с решением стратегических задач дальней перспективы. Эффективной конкретизацией вопросов кадровой стратегии является стратегический план организации. Такого рода документы содержат список задач и способы решения, выраженные в конкретных мероприятиях, с указанием лиц, ответственных за выполнение каждой задачи, и ограничением срока исполнения. В случае необходимости привлечения дополнительных ресурсов (информационных, финансовых), в стратегическом плане указывается количество, необходимое для успешного решения задачи.

Кадровая стратегия призвана способствовать следующим факторам:

- увеличение возможностей организации для успешного противостояния конкурентам путем эффективного использования кадрового потенциала;
- усиление преимуществ организации перед конкурентами путем позитивного изменения условий использования и динамичного развития персонала, а также формирование ответственного, компетентного и высококвалифицированного коллектива работников;
- выявление и использование возможностей сотрудников к творческому самовыражению и развитию, способствующему достижению целей, как предприятия, так и целей самого сотрудника [15, с. 328].

Разработка кадровой стратегии организации предусматривает обязательный учет следующих значимых факторов: экономический; политический; правовой; социальный; фактор воздействия внешней среды.

Стратегический план организации, являясь результатом конкретизации кадровой стратегии, должен отражать анализ всех пяти факторов и их возможное влияние на стратегию организации в целом. Глубокий анализ влияния как внешних, так и внутренних факторов должен быть, с учетом поставленных задач, положен в основу концепции развития организации [14, с. 52].

Одним из основных вопросов разработки грамотной кадровой стратегии является выявление сильных и слабых сторон управления кадрами предприятия. Эти вопросы являются определяющими условиями успешности организации, поэтому, для выявления сильных и слабых сторон при анализе внутренней среды применяются такие методы стратегического менеджмента, как SWOT, создание профиля среды или матрицы угроз [9, с. 65].

Анализ факторов среды посредством метода SWOT выявляет имеющиеся сильные и слабые стороны организации в сфере управления кадрами. Помимо этого, данная информация является самооценкой предприятия, что позволяет объективно сравнить свое предприятие с конкурентами и сделать выводы. Также в результате анализа данным методом выявляются возможности и угрозы, которые имеются в организации [21, с. 163].

Информативную оценку функции управления персоналом и ряда других показателей можно получить посредством применения конкурентного профиля предприятия. В данном методе оценка успешности управления персоналом осуществляется экспертными методами. Другие показатели оцениваются по методу сравнительно анализа [8, с. 73].

Одним из важнейших факторов, учет которых необходим при разработке стратегии управления персоналом, является уже существующий уровень основополагающих проблем:

- структуры дифференциального управления коллективом;
- количественной оптимизации персонала, с учетом текущей динамики;
- результативности осуществляемых затрат на персонал с учетом заработной платы, различных видов вознаграждения, расходов на обучение и других;
- динамики и направления развития персонала, включающих в себя адаптацию, карьерное продвижение по служебной лестнице и всевозможные виды обучения;
- социальных мер и бытового обеспечения, включающих в себя защиту, страхование и гарантии;
- систем управления кадровым потенциалом; наличия и развития традиций и норм поведения, связанных с организацией [13, с. 76].

Принято считать, что стратегия работы с кадрами является частью экономической стратегии организации и одним из результатов планирования ими деятельности в

целом. Практически же встречаются различные варианты взаимодействия, среди которых можно выделить основные концепции кадровой стратегии: кадровая политика и стратегия зависимы от общей стратегии организации; стратегия организации является зависимой от стратегии работы с персоналом; взаимосвязанность общей и кадровой стратегий организации; взаимная интеграция стратегий.

Но каким бы ни было взаимодействие стратегий, основной задачей функции управления персоналом является переход от авральных методов к самостоятельной целостной системе, способствующей реализации долгосрочных установленных целей предприятия [22, с. 54].

Целостная система управления персоналом представляет собой гармоничное сочетание таких элементов, как кадровая политика, стратегия и планирование.

Кадровая политика предприятия позволяет определить, какой именно коллектив необходим организации и каким образом следует организовать работу персонала, чтобы успешно осуществлять поставленные стратегические планы и задачи.

Кадровая же стратегия предоставляет действенные методы, используя которые, организация получит возможность собрать и удержать необходимый ей персонал. Кадровое планирование является процессом разработки и внедрения ряда мероприятий, посредством которых может быть реализована кадровая политика и стратегия организации [16, с. 52].

Относительно периода, кадровое планирование возможно условно разделить на стратегическое (долгосрочное), тактическое (среднесрочное) и оперативное (краткосрочное). Другими словами, кадровая политика, стратегия и планирование являются экстраполяцией политики компании в целом на плоскость человеческого фактора [3, с. 155].

Система управления персоналом организации зависит от проработанности составляющих ее элементов и их взаимосвязи. Принципы построения кадровой политики следующие:

- стратегическая ориентированность – учет воздействия краткосрочных эффектов на дальнейшее развитие предприятия;
- комплексность мер – разработка стратегий предприятия таким образом, чтобы они дополняли и помогали друг другу в процессе деятельности организации;

- системность подхода – методичные и планомерные изменения в вопросе управления кадрами, исключающее применения «лоскутных» мер;
- логичность и последовательность методов – методы, которые используются в кадровой стратегии, не могут быть противоречивыми. Их неукоснительное применение на практике следует реализовывать в заранее определенной последовательности для получения необходимого результата;
- экономическая эффективность – эффективный процесс невозможен без баланса качества труда и его стоимости: следует использовать для решения поставленных задач человеческий ресурс оптимального качества, отвечающий уровню задачи [19, с. 78].

1.2. Кадровые мероприятия и кадровая стратегия

Являясь хоть и значимым, но все же лишь одним из факторов, кадровая стратегия любой организации зависит от стратегии функционирования предприятия в целом [23, с. 407].

Основные стратегии организации, следующие:

- минимизация издержек – стратегия применима при массовом производстве, не требующем высокой квалификации работников с основным акцентом на количество [7, с. 96].

Принципы кадровой стратегии: основными являются внешние материальные стимулы; эффективность работников оценивается в краткосрочный период; использование внешних источников рабочей силы; заведомо известное отсутствие возможностей карьерного роста; отсутствие гарантии занятости; неоправданно ужесточенная иерархия; минимизация инвестиций в персонал;

- повышение качества – используется предприятиями, ориентированными на специфические или уникальные товары, а также оказание услуг высокого класса [10, с. 69].

Принципы: подбор уже готовых квалифицированных специалистов; разработка принципов мотивации, для вовлечения и удержания работника; применение системы премирования для стимулирования повышения качества продукции; дифференцированное предоставление гарантий занятости в виде заключения либо

трудового договора, либо краткосрочных контрактов; инвестирование в обучение персонала;

- фокусирование – предприятие осуществляет свою деятельность в рамках определенной рыночной ниши. В этом случае практически отсутствуют существенные требования к кадрам и работе с ними;

- инновационная – постоянное обновление услуг или продуктов.

Принципы: постоянная переподготовка кадрового состава; определение и разработка принципов мотивации; адаптационные программы и развитие гибкости мышления; система как материального, так и морального поощрения для реализации потенциала работников.

Помимо стратегий организации, существует определенная зависимость кадровой стратегии от стратегии развития бизнеса в целом. В зависимости от вида стратегии бизнес-развития, происходят изменения и в работе с персоналом, отражая требования к работникам и особенности управления и развития [22, с. 167].

Кадровые мероприятия – действия, направленные на достижение соответствия персонала задачам работы организации, проводящиеся с учетом конкретных задач этапа развития организации [4, с. 85].

Рассмотрим основные кадровые мероприятия в зависимости от типа стратегии организации и уровня планирования. Для открытой и закрытой кадровой политики будут адекватны разного типа мероприятия по удовлетворению единых по сути кадровых потребностей (приложение 1).

Таким образом, для того, чтобы успешно решать задачи управления человеческими ресурсами, предприятию необходима не только проработанная кадровая политика и стратегическое планирование, но и жизненно необходима кадровая стратегия, которая является адекватной на изменения внешних и внутренних условий.

2. ОЦЕНКА КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ООО ' «ЖИВЫЕ ДИВАНЫ»'

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

ООО «Живые диваны» осуществляет свою деятельность на мебельном рынке более 20 лет. Предприятие было образовано в подмосковном городе Мытищи и до 2007 года носило название ООО «MOON». Сегодня фабрика мягкой мебели «Живые Диваны» - современное предприятие, в другом подмосковном городе - Ногинск.

Компания выпускает высококачественную мебель под торговыми марками «MOON» и «PAPILLON» - более 150 моделей. Позднее все модели получили приставку MOON.

Мебель производится для людей с разным достатком, но всегда хорошего качества. Компания работает не только на рынке Москвы и Московской области, но и в других регионах страны: от Севера - до Юга, от Запада - до Востока.

Учитывая современные тенденции, мебель производится для людей с разным достатком. Единственное, что остается неизменным всегда и для всех моделей — это высокое качество продукции.

На фабрике «Живые Диваны» выпускается более 150 моделей элегантной и комфортной мебели, о чем свидетельствуют полученные награды. Одна из самых престижных — это награда «Российская кабриоль», трижды полученная фабрикой.

Организационная структура компании представлена на рисунке 1.

Общее собрание акционеров

Совет директоров

Генеральный директор

Начальник отдела по договорной работе

Главный бухгалтер

Начальник отдела разработки программного обеспечения

Начальник отдела по рекламе и связям с общественностью

Начальник отдела разработки инвестиционных проектов

Рис. 1. Организационная структура ООО ' «Живые' диваны»'

Основной структурной единицей компании является отдел, представляющий собой обособленное звено предприятия, выполняющее определенную часть хозяйственного процесса.

Состав и количество отделов, их взаимосвязь определяют структуру предприятия. Первичным структурным звеном и первичным структурным элементом отдела является рабочее место.

Анализ имущества предприятия и источников его образования представлен в таблицах 1 и 2. Общее представление об имевших место качественных изменениях в структуре средств и их источников, а также динамике этих изменений можно получить с помощью вертикального и горизонтального анализа отчетности [18, с. 127].

Таблица 1

Анализ аналитического актива ООО ' «Живые' диваны»' тыс. руб.

Показатели	Абсолютные величины		Процент в общей величине активов		Изменения		
	на 31.12.15 г.	на 31.12.16 г.	на 31.12.15 г.	на 31.12.16 г.	абсолютных величин	процента в общей величине актива	процента к изменению активов
1	2	3	4	5	6	7	8
Внеоборотные активы	2998095	1560525	20,43	26,33	-1437570	+5,90	-47,95

Оборотные активы, в том числе	11673502	4366069	79,57	73,67	-7307433	-5,90	-62,59
Запасы и затраты	-	-	-	-	-	-	-
Дебиторская задолженность	312501	422163	2,13	7,12	+109662	+4,99	+35,09
Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	11361001	3943907	77,44	66,55	-7417094	-10,89	-65,28
Итого имущества	14671597	5926595	100	100	-8745002	X	-59,60

Из приведенных данных видно, что за истекший год у предприятия произошло изменение структуры баланса. Имущество предприятия снизилось на сумму 8745002 тыс. рублей, что на 59,6 % ниже по сравнению с прошлым годом.

Большая часть снижения связана с уменьшением размера краткосрочных финансовых вложений. На основании этого можно судить о значительном снижении платежеспособности предприятия в целом на конец 2016 г. [26, с. 74]

Судя по данным баланса, доля внеоборотных активов предприятия за год увеличилась на 5,9 %, но в абсолютной величине внеоборотные активы снизились на 1437570 тыс. руб.

Оборотные средства предприятия снизились на 5,9 % и составили на конец 2016 года 4366069 тыс. руб., что на 7307433 тыс. руб. меньше, чем на конец 2015 г.

В составе имущественной массы текущих активов резко снизился удельный вес денежных средств и краткосрочных финансовых вложений с 77,44 до 66,55 %.

Запасы у предприятия отсутствуют.

Доля дебиторской задолженности увеличилась на 4,99 пункта и составила к концу 2016 года 7,12 %.

Увеличение валюты баланса на 8745002 тыс. руб. свидетельствует о снижении потенциала фирмы.

На основе таблицы 2 проведем характеристику источников формирования имущества предприятия.

Таблица 2

Анализ аналитического пассива ООО ' «Живые' диваны»' тыс. руб.

Показатели	Абсолютные величины		Процент в общей величине пассивов		Изменения		
	на 31.12.15 г.	на 31.12.16 г.	на 31.12.15 г.	на 31.12.16 г.	абсолютных величин	процента в общей величине пассива	процента к изменению пассивов
1	2	3	4	5	6	7	8
Собственный капитал	958969	973028	6,54	16,42	+14059	+9,88	+1,47
Заемный капитал, в том числе	13712628	4953567	93,46	83,58	-8759061	-9,88	-63,87
Долгосрочные пассивы	11831400	4500080	80,64	75,93	-7331320	-4,71	-61,96

Краткосрочные пассивы	296726	171725	2,02	2,89	-125001	+0,87	-42,13
Кредиторская задолженность	1584502	281761	10,80	4,76	-1302741	-6,04	-82,22
Итого источников финансирования	14671597	5926595	100	100	-8745002	X	-59,60

На основании проведенного анализа в таблице 2 видно, что собственный капитал возрос на 14059 тыс. руб. за счет полученной прибыли, которая осталась нераспределенной.

Долгосрочные пассивы предприятия за год снизились на 4,71 %. Если говорить о краткосрочных пассивах, то они снизились по абсолютной сумме на 125001 тыс. руб., а доля увеличилась на 0,87 %. Кредиторская задолженность уменьшается на 1302741 тыс. руб.

Действующим положением об оплате труда в ООО ' «Живые' диваны»' система оплаты труда основного персонала определена как повременно-премиальная (отдел по договорной работе, отдел разработки программного обеспечения, отдел разработки инвестиционных проектов), для остального персонала определена как повременная (администрация, финансово-экономический отдел, отдел рекламы и связей с общественностью).

Решения об установлении окладов, начислении премий по итогам работы за месяц работникам осуществляется Генеральным директором организации и оформляется в форме Решения о распределении Фонда оплаты труда (ФОТ).

Главный бухгалтер должен подготовить Решение о распределении ФОТ за подписью Генерального директора в срок до 3-го числа месяца, следующего за месяцем, за который начисляется заработная плата.

Основанием для Решения о распределении ФОТ является:

- утвержденное Генеральным директором организации штатное расписание (приложение 5);

- табель учета рабочего времени.

Размер месячной заработной платы без учета премиальных и иных поощрительных выплат любого, в т.ч. неквалифицированного, работника организации, полностью отработавшего норму рабочего времени, в нормальных условиях труда не может быть ниже минимальной заработной платы, установленной в РФ [2, с. 47].

2.2. Анализ основных элементов кадровой политики

Проведем анализ основных элементов кадровой политики исследуемого предприятия.

Руководство ООО ' «Живые' диваны»' все время проводит работу по совершенствованию структуры управления компанией, чтобы добиться ее полного соответствия поставленным целям и задачам, а также отвечать воздействующим на нее внутренним и внешним факторам.

Предприятие ясно осознает, что эффективность работы и его выживание в перспективе будет оцениваться адекватностью приспособления ее к изменившимся условиям внешней среды, а человеческий ресурс станет основным фактором деятельности организации.

В ООО ' «Живые' диваны»' процедурой подбора и приема на работу кадров занимается начальник отдела по рекламе и связям с общественностью.

Приведем наиболее распространенные методы поиска персонала, применяемые в ООО ' «Живые' диваны»'

- подбор кандидатов через знакомых. Начальник отдела иногда сам обращается к сотрудникам с предложением приглашать на работу своих знакомых, размещает в заведениях внутренние объявления;

- использование внешних источников информации, службы занятости, размещение объявлений в СМИ. Это один из самых распространенных из используемых методов на данном предприятии.

К недостаткам этого способа следует отнести необходимость проводить впоследствии отсев среди многочисленного количества кандидатов, большинство из которых не соответствует предъявляемым требованиям.

Процесс найма и отбора персонала в ООО' «Живые' диваны» происходит следующим образом: при появлении вакансии начальник отдела приступает к процедуре найма.

Общепринятая процедура состоит из следующих этапов:

- формирование «профиля позиции» или «идеального образа кандидата».

При формировании данного образа, прежде всего, четко определяются основные функции специалиста, выделяют требования обязательные и желательные. Требования к профессиональным знаниям и навыкам формируются на основе должностных инструкций соответствующей вакантной должности [9, с. 182].

В ООО' «Живые' диваны» очень редко принимаются люди без опыта работы, поэтому основным критерием при отборе кандидатов является опыт работы в данной отрасли, личные качества;

- поиск кандидатов;

- оценка кандидатов.

Первая, предварительная оценка кандидатов - это оценка на основании резюме. По ее результатам производится первичный отсев тех кандидатов, которые изначально не подходят по целому ряду очевидных параметров: уровень образования, опыт работы, возраст и т.д.;

- заключительное собеседование и принятие решения.

На данном этапе в присутствии профильного руководителя происходит разговор с двумя-тремя кандидатами, претендующими на определенную должность.

Окончательное решение о принятии на работу выносит Генеральный директор.

На основе анализа результатов собеседования руководитель профильного подразделения (с участием начальника отдела) выбирает кандидата который, по его мнению, наиболее подходит для данной должности.

Адаптация - это процедура введения нового сотрудника в должность [27, с. 71]. В ООО' «Живые' диваны»' для помощи в адаптации вновь принятым сотрудникам назначают специалиста с большим опытом работы. Такого сотрудника принято называть наставником.

К выбору наставника подходят тщательно. Это не просто опытный работник, обладающий большими знаниями и практическими навыками, но еще и человек, у которого есть определенный авторитет и уважение в коллективе. Кроме того, наставник должен владеть практическими навыками обучения.

На предприятии действует система доплат и компенсаций работникам. Сотрудники поощряются не только премиями, а также получают специальные памятные грамоты и дипломы.

Рассмотрим подход к обучению персонала ООО ' «Живые' диваны»'. Следует отметить, что развитие персонала на предприятии является специфической задачей и занимает важное место среди процедур, обслуживающих бизнес-процессы функционирования предприятия.

В ООО ' «Живые' диваны» работа по обучению, повышению квалификации, развитию персонала разделена на несколько направлений.

- профессиональное обучение вновь принятых рабочих и обучение вторым профессиям;
- за каждым стажером закрепляется опытный наставник из числа наиболее квалифицированных работников, который обучает своего подопечного специфике деятельности;
- проводится периодическая переаттестация / проверка знаний.

Постановка новых организационных целей иногда радикально меняют содержание труда самых различных категорий работников - от высшего руководства до рядовых. В таких условиях обучение становится совершенно необходимым:

- повышение квалификации руководителей;
- повышение квалификации остальных работников на открытых семинарах, тренингах, мастер-классах.

Обучение персонала организации проводится как на площадках предприятия (своими силами или с привлечением сторонних преподавателей), так и во внешних образовательных и консультационных организациях.

Положительные и отрицательные моменты процесса обучения персонала в ООО ' «Живые' диваны» следующие:

- для обучения новичков выстроена и отлажена схема обучения с привлечением наставников и специалистов;
- регулярно проводится переаттестация кадров;
- запланирована программа обучения руководителя;
- для проведения обучения привлекаются специалисты как на самом предприятии, так и вне его;
- требуются высокая компетентность специалистов и большие временные затраты на обучение персонала;
- эффективность учебной программы оценивается лишь с помощью опроса обучающихся, результатов их работы.

Рассмотренная методика построения системы обучения персонала позволяет построить обучение как бизнес-процесс организации, преодолеть сопротивление сотрудников изменениям, сформировать позитивный имидж обучения, повысить экономическую целесообразность вложения денежных средств в обучение средства. А главное - она успешно работает в рамках данного предприятия.

В соответствии с действующим законодательством ООО ' «Живые' диваны» самостоятельно определяет форму и системы оплаты труда, размеры должностных окладов, размеры и виды доплат, надбавок, премий и других видов материального поощрения работников.

Условия оплаты труда работников, в т.ч. размер оклада, установленный в организации, определяются трудовым договором (контрактом) и штатным расписанием организации.

Положением об оплате труда предусмотрены премии к окладу персонала:

- премии в размере 40% от оклада, которые начисляются Отделу по договорной работе, Отделу разработки программного обеспечения и Отделу разработки инвестиционных проектов;
- единовременные премии (для администрации и остальных отделов), которые начисляются за выполнение планов организацией, высокие результаты деятельности работника, проявление инициативы, своевременное и качественное выполнение должностных обязанностей и т.д. Размер премии каждого сотрудника определяется руководителем соответствующего направления и утверждается

Генеральным директором в абсолютном размере.

Премии начисляются при наличии средств в ФОТ. Размер начисленных премий в 2016 г. представлен в таблице 3. Используются данные приложения 4.

Таблица 3

Распределение премии по отделам за 2016 г. (тыс. руб.)

Наименование отдела	Окладная часть	Премии по Положению об оплате труда	Единовременные премии	Итого
Администрация	780		368	1148
Финансово-экономический отдел	1344		318	1662
Отдел по договорной работе	732	293		1025
Отдел разработки программного обеспечения	900	360		1260
Отдел разработки инвестиционных проектов	1812	725		2537
Отдел рекламы и связей с общественностью	480		144	624
Всего	6048	1378	830	8256

Проведем анализ фонда заработной платы, сопоставляя его фактическую сумму за 2016 год с суммой предыдущего года. Заполним таблицу 4. Исходные данные

приведены в приложении 6.

Таблица 4

Анализ фонда заработной платы ООО' «Живые' диваны»'

Показатель	2015 г.	2016 г.	Отклонение
Среднесписочная численность работников, чел.	22	23	+1
Количество дней, отработанных одним работником за год, дни	164	160	-4
Средняя продолжительность рабочего дня, час.	7,9	7,8	-0,1
Фонд заработной платы, тыс. руб.	7860	8256	+396
Среднегодовая зарплата одного работника, тыс. руб.	357,27	358,96	+1,69
Среднечасовая зарплата одного работника, тыс. руб.	0,27	0,29	+0,02

По данным таблицы 4 можно сказать, что среднегодовая заработная плата одного работника ООО' «Живые' диваны»' в 2016 году увеличилась по сравнению с 2015 годом на 1,69 тыс. руб. Несмотря на то, что средняя продолжительность рабочего дня сократилась на 0,1 часа, среднечасовая заработная плата повысилась на 0,02 тыс. руб. Это является положительным моментом для работников ООО' «Живые' диваны»'. Рост среднечасовой заработной платы произошел за счет увеличения размера премии из фонда материального поощрения и нерационального использования фонда оплаты труда.

Система мотивации в ООО' «Живые' диваны»' разработана. Всем сотрудникам компании предоставляется социальный пакет.

Кадровая политика ООО' «Живые' диваны»' имеет достоинства и недостатки.

Достоинства:

- организационная структура позволяет осуществлять оптимальное разрешение трудовых конфликтов;
- стиль руководителя в ООО ' «Живые' диваны» позволяет наиболее рационально распределять полномочия, инициативу и ответственность между подчиненными. Ежемесячно на совещании проводится информирование членов коллектива по важным для них вопросам.
- руководитель стимулирует благоприятный психологический климат в коллективе.

Недостатки:

- на данном этапе организационного развития необходимо совершенствовать управление персоналом
- к определенной заработной плате (оклад + премия) сотрудник быстро привыкает и это уже не является достаточным стимулом в работе.

Для повышения производительности труда человеку необходима цель, способ ее достижения и соответствующее вознаграждение, т.е. своим трудом, своим вкладом увеличить, подействовать на результат и соответственно получить свою долю в этом результате. На таком подходе основывается, предлагаемая система.

На основании выше изложенного можно сделать следующие выводы:

- согласно рассмотренной выше классификации предприятие осуществляет предпринимательский вид стратегии. В соответствии с данной стратегией специалист по кадрам осуществляет подбор специалистов под конкретные проекты, создает банк кандидатов, осуществляет контакты с кадровыми агентствами. На предприятии сформирован опытный коллектив, способный на высоком уровне решать поставленные задачи;
- для дальнейшего роста компании необходимо осуществлять стратегию прибыльности, в рамках которой необходимо разрабатывать оптимальные схемы стимулирования труда и реализовывать соответствующие программы.

В ООО ' «Живые' диваны»' освоение современных методов управления персоналом идет медленно. Оценка современного состояния службы управления персоналом показала, что ООО ' «Живые' диваны»' нуждается в совершенствовании системы управления персоналом, отвечающей стратегическим целям развития бизнеса.

3. РАЗРАБОТКА КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Стратегия прибыльности предполагает некоторые изменения в работе специалиста по персоналу и изменении кадровой стратегии. Основой данной стратегии должен стать не подбор и обучение нового персонала, а удержание в компании существующего персонала и повышение его мотивации. В рамках данной стратегии необходимо разработать оптимальную схему стимулирования труда и реализовать соответствующие программы.

Основные предложения, касающиеся разработки оптимальной схемы стимулирования труда, связаны с совершенствованием практики начисления заработной платы в ООО ' «Живые' диваны» и сводятся к двум составляющим (в отношении премиальной части):

- разработка системы основных показателей, характеризующих достижение целей и эффективность деятельности компании.
- разработка стратегии, в которой состав показателей сбалансирован по различным аспектам (финансовые - нефинансовые, срочные - отсроченные и т.д.).

Дело состоит в том, что к определенной заработной плате (оклад + премия) сотрудник быстро привыкает и это уже не является достаточным стимулом в работе.

Для повышения производительности труда человеку необходима цель, способ ее достижения и соответствующее вознаграждение, т.е. своим трудом, своим вкладом увеличить, подействовать на результат и соответственно получить свою долю в этом результате. На таком подходе основывается, предлагаемая система.

Управление оплатой труда сотрудников предприятия достаточно сложная управленческая задача. Этот момент наиболее актуален для отделов и сотрудников, непосредственно не связанных с производственным процессом. Практика показывает, что именно от управляющих, обслуживающих структурных подразделений (отделов) предприятия зависит достижение тех или иных результатов деятельности всего коллектива.

Предлагаю систему оплаты, которая позволит установить размер премии работникам и таким образом стимулировать работу каждого специалиста.

Системой предусматривается доля участия каждого сотрудника в соответствующих результатах труда коллектива. При этом основную нагрузку по управлению премиальной частью оплаты труда, подчиненных несут руководители высшего звена (начальники отделов).

Такая система предназначена для формирования и распределения премии всем сотрудникам предприятия с учетом личного трудового вклада, доли в конечном результате. Определим для каждого отдела показатели, выполнение которых будет влиять на размер премии (таблица 5).

Невыполнение какого-либо показателя на 5% влечет снижение размера премии на 1% пункт.

В каждом отделе руководитель располагает 10% от премиального фонда для поощрения сотрудников, в зависимости от их вклада в достижение показателей отдела, который будет оцениваться через коэффициент трудового участия

Такой подход позволит объединить интересы всех отделов и сотрудников компании и нацелить их на увеличение этого самого результата. Изменение принципов формирования премии от конкретных показателей позволяет изменить ответственность персонала за результаты труда.

Кроме всего прочего, зависимость зарплаты от результатов дает уверенность собственнику в том, что он платит заработанный деньги.

Таблица 5

Формирование премии по отделам в ООО ' «Живые' диваны» в зависимости от выполнения показателей, в % к окладной части

Наименование показателя	Администрация	Финансово-экономический отдел	Отдел по договорной работе	Отдел разработки программного обеспечения	Отдел разработки инвестиционных проектов	Отдел связи с общественностью
Исполнение бюджета текущих расходов	10	15	15	10	10	20

Выполнение плана по дебиторской задолженности	5	5	5	5	5	5
Отсутствие претензий и штрафных санкций со стороны контрагентов и контролирующих органов		10		5	5	5
Выполнение плана			10	10	10	
Разработка предложений, направленных на повышение эффективности работы отдела и компании в целом	20	5	5	5	5	5
Соблюдение трудовой дисциплины и трудового распорядка	5	5	5	5	5	5
Итого	40	40	40	40	40	40

Система при управлении оплатой труда позволяет осуществлять:

- расчет доли каждого сотрудника в результатах труда и выдачу результатов на утверждение руководителю;
- размер премий на основе заложенных стартовых условий. Премии рассчитываются в динамике конечных результатов;
- установить с помощью заложенных механизмов простую, логичную и прозрачную систему мотивации персонала на предприятии.

Преимущества системы:

- обеспечивает взаимосвязь между уровнем заработной платы и эффективностью управления;
- вознаграждение всех работников непосредственно связано с результатами труда;
- мотивирует высокоэффективный, качественный, инициативный труд, раскрывает потенциал сотрудников;
- объединяет индивидуальные потребности с коллективными результатами;
- обеспечивает взаимосвязь и сотрудничество между отделами, подразделениями предприятия, регионов, страны, нацеленные на результат.
- легко воспринимается персоналом;
- закрепляет кадры, повышает уровень дисциплины;
- справедливость, социальная направленность и логика при распределении;
- укрепляет психологический климат в коллективе;
- эффективные управленческие решения на всех уровнях управления;
- объединяет интересы собственника и коллектива и государства;
- совокупный показатель результатов управленческого, непроизводственного труда;
- охватывает всех работников независимо от ранга;

- оптимизация расходов на заработную плату за счет увеличения конечных результатов.

Таким образом, данная система позволит увязать оплату труда с конкретными показателями деятельности и повысит заинтересованность в достижении конечных результатов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Одним из ключевых моментов в осуществлении гарантированного благополучия любой компании занимает кадровая стратегия. Она является определенным руководством компании, приоритетным направлением действий, необходимых для решения долгосрочной задачи по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива.

Создание и корректировка кадровой стратегии осуществляется постоянно. Сказывается взаимосвязь не только с краткосрочными планами и задачами организации, но и с решением стратегических задач дальней перспективы.

На основании исследования кадровой политики предприятия сделаны следующие выводы:

- согласно рассмотренной выше классификации предприятие осуществляет предпринимательский вид стратегии. В соответствии с данной стратегией специалист по кадрам осуществляет подбор специалистов под конкретные проекты, создает банк кандидатов, осуществляет контакты с кадровыми агентствами. На предприятии сформирован опытный коллектив, способный на высоком уровне решать поставленные задачи;

- для дальнейшего роста компании необходимо осуществлять стратегию прибыльности, в рамках которой необходимо разрабатывать оптимальные схемы стимулирования труда и реализовывать соответствующие программы.

Основные предложения, касающиеся разработки оптимальной схемы стимулирования труда, связаны с совершенствованием практики начисления заработной платы в ООО ' «Живые' диваны»' и сводятся к двум составляющим (в отношении премиальной части):

- разработка системы основных показателей, характеризующих достижение целей и эффективность деятельности компании.
- разработка стратегии, в которой состав показателей сбалансирован по различным аспектам (финансовые - нефинансовые, срочные - отсроченные и т.д.).

Такой подход позволит объединить интересы всех отделов и сотрудников компании и нацелить их на увеличение этого самого результата. Изменение принципов формирования премии от конкретных показателей позволяет изменить ответственность персонала за результаты труда.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Александрова А.В., Курашова, С.А. Стратегический менеджмент: учебник / А.В. Александрова, С.А. Курашова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 320 с.
2. Андреев С.В., Волкова В.К. Оплата труда. - М.: Альфа-Пресс, 2012. -514с.
3. Архипова Н.И. Менеджмент (Управление персоналом) / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 351с.
4. Аширов Д.А. Управление персоналом. - М.: ТК Велби, 2010. - 510 с.
5. Аширов Д.А. Организационное поведение. - М.: Проспект, 2013. - 533 с.
6. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента М.: Финансы и статистика, 2011. - 280 с.
7. Басовский Л.Е. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Е. Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 365 с.
8. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. - М.: Юристь, 2010. - 241с.
9. Деркач А.А., Калинин И.В. Стратегия подбора и формирование управленческой команды. - М: Изд-во РАГС, 2012.- 471с.
10. Дорофеев В.Д. Менеджмент: учеб. пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопал. - ИНФРА-М, 2011. - 397с.
11. Егоров С.Н. Управление персоналом. - Изд.: ПГУ Пенза, 2012. - 417с.
12. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. - 3-е изд.Н. Новгород: НИМБ, 2011. - 541с.
13. Журавлев П.В., Карташов С.А., Одегов Ю.Г. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджеров. - М.: Экзамен, 2010. - 410с.
14. Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2013. - 528 с.

15. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 854с.
16. Кнорринг В.И. Искусство управления: учебник для вузов. - М., 2012. - 288 с.
17. Кныш М.И. Организация труда персонала. - СПб, 2008. - 315 с.
18. Крейнина М.Н. Финансовый менеджмент: учебное пособие. - М.: Издательство «Дело и Сервис», 2012. - 400 с.
19. Куприянчук, Е.В. Щербакова Ю.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: РИОР, 2013. - 255 с.
20. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2013. - 511 с.
21. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 320 с.
22. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для бакалавров / Е.Б. Моргунов. - М.: Юрайт, 2011. - 561 с.
23. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд; Пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кондукова. - М.: Вильямс, 2013. - 928 с.
24. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. - М., 2011. - 144с.
25. Хаксевер К., Рендер Р., Рассел Р., Мердик Р. Управление и организация в сфере услуг, 2-е изд. / Пер. с англ. под ред. В.В.Кулибановой. - СПб.: Питер, 2012. - 752 с.
26. Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник./ Под. ред. Е.С. Стояновой. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Перспектива, 2011. - 574с.
27. Фомин В. Поиск персонала мгновенно / В. Фомин // Управление персоналом. - 2013. - №4. - 71с.
28. Шеремет, А.Д.Комплексный экономический анализ деятельности предприятия / А. Д. Шеремет. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 480 с.
29. Шилков В.И. Стратегический менеджмент: учебник / В.И. Шилков. - М.: Форум, 2013. - 304 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Кадровые мероприятия, реализуемые в открытом и закрытом типе кадровой политики

Уровень планирования

Тип стратегии

Долгосрочный
(стратегический)

Среднесрочный
(управленческий)

Краткосрочный
(оперативный)

1

2

3

4

Открытая кадровая политика

Предпринимательская	<p>Привлекаются молодые перспективные профессионалы. Активное информирование о компании. Формируются требования к кандидатам</p>	<p>Создается банк перспективных работников (банк кандидатов). Устанавливаются контакты с кадровыми агентствами</p>	<p>Отбираются менеджеры и специалисты под определенные проекты</p>
Демографического роста	<p>Политика по активному привлечению профессионалов</p>	<p>Разрабатываются принципы и процедуры оценки кандидатов. Обучаются управленцы – формируются горизонтальные и вертикальные управленческие команды. Планируются трудовые ресурсы</p>	<p>Разрабатывается штатное расписание, должностные инструкции. Набирается персонал под конкретные виды работ. Проводится адаптация персонала</p>

Прибыльности	Разрабатываются новые формы организации труда под новые технологии	Разрабатываются оптимальные схемы стимулирования труда, увязанные с получением прибыли компанией. Проводится анализ, и рационализация рабочих мест	Реализуются программы по оценке и стимулированию труда персонала. Набираются эффективные менеджеры (управляющие)
--------------	--	--	--

Ликвидационная	Не рассматривается	Создаются нормативные документы по кадровому аспекту ликвидации предприятия. Устанавливаются контакты с компаниями по трудоустройству	Оценивается персонал с целью сокращения. Используются схемы частичной занятости
----------------	--------------------	---	---

Окончание ПРИЛОЖЕНИЯ 1

1	2	3	4
Круговорота	Оцениваются потребности в персонале при различных этапах жизни организации	Необходимы перспективные специалисты	Реализуются программы социальной помощи

Закрытая кадровая политика

Предпринимательская	Создаются собственные (фирменные) институты	Подбираются перспективные студенты, выплачиваются стипендии, проводится стажировка на предприятии	Привлекаются друзья, родственники, знакомые
Демографического роста	Мероприятия по планированию карьеры	Проводятся внутрифирменные программы обучения. Разрабатываются программы стимулирования в зависимости от вклада и выслуги лет	Набираются сотрудники, имеющие высокий потенциал и способность к обучению. Проводятся программы адаптации персонала
Прибыльности	Разрабатываются схемы оптимизации труда, сокращаются трудовые затраты	Реализуются программы обучения управленческого персонала	Активное включение персонала в оптимизацию деятельности. Используется совмещение
Ликвидационная	Не рассматривается	Проводятся программы переподготовки	Поиск рабочих мест для перемещаемого персонала. Увольняются в первую очередь новые сотрудники

Круговорота	Разрабатываются программы стимулирования творческой активности сотрудников. Проводятся конкурсы проектов	Разрабатываются программы частичной занятости с возможностью реализовать активность сотрудников в направлениях, которые полезны компании	Культивируется «философия компании». Персонал включается в обсуждение перспектив развития компании
-------------	--	--	--

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Бухгалтерский баланс

ООО ' «Живые' диваны»'

Тыс. руб.

Наименование показателя	Код	На 31 Декабря 2016 г.	На 31 Декабря 2015 г.	На 31 Декабря 2014 г.
-------------------------	-----	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------

АКТИВ

I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ

Нематериальные активы	1110 920000	920000	920000
Результаты исследований и разработок	1120 -	-	-
Основные средства	1130 -	-	-

Доходные вложения в материальные ценности	1140 -	-	-
Финансовые вложения	1150 -	-	-
Отложенные налоговые активы	1160 -	-	-
Прочие внеоборотные активы	1170 640525	2078095	-
Итого по разделу I	1100 1560525	2998095	920000
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы	1210 -	-	-
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220 -	-	-
Дебиторская задолженность	1230 422163	312501	396264
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240 3943790	11360960	3557354
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250 117	21	17
Прочие оборотные активы	1260 -	20	45
Итого по разделу II	1200 4366069	11673502	3953680
БАЛАНС	1600 5926595	14671597	4873680

Окончание ПРИЛОЖЕНИЯ 2

Наименование показателя	Код	На 31 Декабря 2016 г.	На 31 Декабря 2015 г.	На 31 Декабря 2014 г.
-------------------------	-----	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------

ПАССИВ

III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ

Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310 920010	920010	920010
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320 -	-	-
Переоценка внеоборотных активов	1340 -	-	-
Добавочный капитал (без переоценки)	1350 -	-	-
Резервный капитал	1360 -	-	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370 53018	38959	4344
Итого по разделу III	1300 973028	958989	924354

IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

Заемные средства	1410 4500080	11831400	2074843
------------------	--------------	----------	---------

Отложенные налоговые обязательства	1420 -	-	-
Оценочные обязательства	1430 -	-	-
Прочие обязательства	1450 -	-	-
Итого по разделу IV	1400 4500080	11831400	2074843

V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

Заемные средства	1510 171725	296726	303760
Кредиторская задолженность	1520 281761	1534502	1570277
Доходы будущих периодов	1530 -	-	-
Оценочные обязательства	1540 -	-	-
Прочие обязательства	1550 -	-	446
Итого по разделу V	1500 453486	1881228	1874483
БАЛАНС	1700 5926595	14671597	4873680

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Отчет о финансовых результатах

ООО ' «Живые' диваны»'

Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2016 г.	За Январь - Декабрь 2015 г.
Выручка	2110	19902103	-
Себестоимость продаж	2120	(21396641)	-
Валовая прибыль (убыток)	2100	(1494538)	-
Коммерческие расходы	2210	-	-
Управленческие расходы	2220	-	-
Прибыль (убыток) от продаж	2200	(1494538)	-
Доходы от участия в других организациях	2310	-	30849
Проценты к получению	2320	72977	61422
Проценты к уплате	2330	(27541)	(43028)
Прочие доходы	2340	1999227	9629034
Прочие расходы	2350	(538065)	(9643662)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	14060	34615
Текущий налог на прибыль	2410	-	-

в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421 -	-
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430 -	-
Изменение отложенных налоговых активов	2450 -	-
Прочее	2460 -	-
Чистая прибыль (убыток)	2400 14060	34615

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Премии, начисленные в 2016 году (тыс. руб.)

Наименование отдела	Окладная часть	Премии по Положению об оплате труда	Единовременные премии
Администрация	780		368
Финансово-экономический отдел	1344		318
Отдел по договорной работе	732	293	
Отдел разработки программного обеспечения	900	360	

Отдел разработки инвестиционных проектов	1812	725	
Отдел рекламы и связей с общественностью	480		144
Всего	6048	1378	830

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Штатное расписание ООО ' «Живые' диваны»'

Структурное подразделение	Должность (специальность, профессия)		Количество штатных единиц	Должностной оклад, руб.	Сумма, руб.
наименование	код				
1	2	3	4	5	6
Администрация		Генеральный директор	1	50 000	50 000
		Секретарь-референт	1	15 000	15 000
		Главный бухгалтер	1	40 000	40 000
Финансово- экономический отдел		Бухгалтер	1	18 000	18 000
		Специалист по финансовой работе	1	18 000	18 000

	Специалист по учету и контролю расходов в инвестиционных проектах	2	18 000	36 000
Отдел по договорной работе	Руководитель отдела по договорной работе	1	25 000	25 000
	Специалист по договорной работе	2	18 000	36 000
Отдел разработки программного обеспечения	Руководитель отдела разработки программного обеспечения	1	35 000	35 000
	Бизнес-аналитик	2	20 000	40 000
Отдел разработки инвестиционных проектов	Начальник отдела разработки инвестиционных проектов	1	35 000	35 000
	Ведущий разработчик	2	20 000	40 000
	Разработчик	4	18 000	76 000

Отдел рекламы и связей с общественностью	Начальник отдела по рекламе и связям с общественностью	1	25 000	25 000
	Специалист по рекламе и связям с общественностью	1	15 000	15 000
Всего		23	x	504 000

ПРИЛОЖЕНИЕ 6

Показатели фонда заработной платы ООО ' «Живые' диваны»' за 2015-2016 гг.

Показатель	2015 г.	2016 г.
Среднесписочная численность работников, чел.	22	23
Количество дней, отработанных одним работником за год, дни	164	160
Средняя продолжительность рабочего дня, час.	7,9	7,8
Фонд заработной платы, тыс. руб.	7860	8256
Среднегодовая зарплата одного работника, тыс. руб.	357,27	358,96
Среднечасовая зарплата одного работника, тыс. руб.	0,27	0,29