

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

В современных условиях хозяйствования открываются новые возможности в области принятия управленческих решений, при этом одним из наиболее важных направлений управленческой деятельности является работа по принятию управленческих решений в управлении персоналом или кадровой сфере.

Принятие решения представляет собой выбор из имеющихся вариантов (альтернатив) действий того направления между настоящим и будущим, которое наиболее желательно для организации в сфере работы с персоналом.

В управленческой деятельности принятие кадровых решений - это систематизированный процесс, который во многом влияет на работников организации и является важнейшей частью каждодневной работы руководителя любого уровня и должностного ранга, следовательно возрастает значимость стратегических аспектов принятия кадровых решений, обоснования экономической целесообразности капиталовложений, связанных с развитием человеческих ресурсов.

В этих условиях принятие управленческих решений предполагает выполнение многовариантных расчетов, обоснование критериев оценки различных альтернатив, их приоритетов, определение действий в условиях риска и неопределенности.

Особую сложность в управленческой практике представляют нестандартные решения, последствия которых трудно предсказать и количественно измерить. Большинство стратегических решений в области управления человеческими ресурсами принадлежит именно к числу таких решений - нестандартных, с трудно предсказуемыми последствиями. Результаты их реализации во многих случаях сложно количественно измерить.

Актуальность выбранной темы курсового проекта обусловлена тем, что анализ эффективности и оптимизация принятия управленческих решений в кадровой сфере оказывает непосредственное влияние на способность каждого работника и организации в целом достигать поставленные цели.

При отсутствии обоснованных подходов к оценке эффективности принимаемых управленческих решений затраты на их реализацию представляются распорядителям финансовых средств неоправданными, а результаты, которые могут быть получены в перспективе, – сомнительными. Это обстоятельство зачастую является фактором, сдерживающим вложение средств в развитие организации и ее человеческих ресурсов, повышение эффективности их использования.

Также, в настоящее время недостаточно проработана проблема критериев и методов оценки принимаемых управленческих решений. Как правило, не принимается в расчет к каким экономическим и социальным потерям может привести непринятие необходимых кадровых решений, отсутствие целенаправленной кадровой политики, экономия средств на ее осуществление.

Целью курсового проекта является анализ эффективности и оптимизация принятия управленческих решений на примере организации.

К задачам курсового проекта относятся:

- рассмотрение теоретических основ принятия управленческих решений;
- оценка имеющихся методов принятия управленческих решений;
- проведение анализа эффективности и оптимизация принятия управленческих решений на примере организации.

Предметом исследования является анализ эффективности и принятие управленческих решений в кадровой сфере.

Объектом исследования принятия управленческих решений было выбрано торговое предприятие - ООО «НОРД».

Торговая организация является юридическим лицом и действует на основании устава, учредительного договора и законодательства РФ.

Целью деятельности организации является извлечение прибыли.

Теоретическую и информационную основу работы составили публикации ведущих отечественных и зарубежных специалистов в области принятия управленческих решений, а также Интернет-ресурсы.

Методологической базой курсового проекта послужили универсальные и специфические методы разработки и принятия управленческих решений, такие как экспертные, методы линейного моделирования и другие.

## **1. Теоретические основы принятия управленческих решений**

Основу любой сферы управленческой деятельности составляет процесс принятия решений, при этом эффективность деятельности предприятий зависит от качества принимаемых управленческих решений.

Управленческое решение как категория управления выражает сущность процесса воздействия на персонал средствами и методами, адекватными возможностям организации и обеспечивающими наилучшие целевые результаты деятельности.

В научном обиходе термин «принятие решений» большинством авторов трактуется как сложный, многоступенчатый процесс, в котором сначала была установлена необходимость воздействия на объект управления, затем выработаны и оценены различные варианты действия и в конечном итоге выбран один из них.

Также, понятие «управленческого решения» может рассматриваться в двух направлениях:

- в узком определении принятие управленческого решения рассматривается как выбор из множества альтернативных вариантов наилучшего «рационального» решения;
- в расширенном плане принятие управленческого решения понимается как весь процесс управления.

В целом, принятие решений составляет основу любой сферы управленческой деятельности. Эффективность деятельности предприятий зависит от качества управленческих решений. [11]

С функциональной точки зрения управленческое решение представляет собой как процесс выбора приемлемых мероприятий из заданного множества, так и процесс разработки мероприятий, ранее не заданных. Кроме того, процесс принятия решений включает сбор и обработку необходимой информации, согласование и утверждение мероприятий, юридическое оформление акта решения.

Отличительные черты принятия управленческих решений в кадровой сфере, представлены на рисунке 1.1.

поведение, основанное на фактах и ценностных ориентациях

Отличительные черты принятия управленческих решений в кадровой сфере

сознательная и целенаправленная деятельность, осуществляемая человеком

процесс взаимодействия членов в организации

выбор альтернатив в рамках социального и политического состояния среды

часть общего процесса управления

неизбежная часть ежедневной работы менеджера

важность для выполнения других функций управления

Рисунок 1.1 - Отличительные черты принятия управленческих решений в кадровой сфере [Источник: 6]

Составными элементами теории принятия управленческих решений являются:

- генерирование альтернативных вариантов решений;
- исполнение альтернативных вариантов решений;
- контроль и анализ результатов действий.

Стратегические и текущие решения, принимаемые руководителями, определяют уровень развития организации и перспективы ее выживания. [15]

Данное обстоятельство в полной мере относится и к проблеме разработки и реализации эффективных кадровых решений. Идет ли речь о подборе персонала, организации его работы, мотивации исполнителей и их стимулировании, обучении и развитии – везде возникает необходимость осознать ситуацию, проанализировать возможные способы действия в данных условиях и выбрать один из них.

Этот процесс может быть охарактеризован как процесс разработки управленческого решения, в данном случае кадрового решения.

Практическая ценность выявления и изучения проблем принятия кадровых решений в процессе управления определяется следующими причинами:

- принятие решений занимает для руководителей центральное место в процессе управления организацией. Это определяется тем, что все остальные этапы управления направлены на формирование или реализацию решений;

- принятие кадровых решений – это личная функция руководителя. Для руководителя любого иерархического уровня конкретной организации принятие решений является основной задачей, которую он обязан решать в процессе своей деятельности. [26]

Таким образом, в кадровой сфере процесс принятия управленческих решений является одним из направлений управленческой деятельности по приведению в соответствие задач, стоящих перед организацией и организационно-кадровых ресурсов, необходимых для их выполнения.

В современных условиях, кадровые решения должны отвечать требованиям, представленным на рисунке 1.2.

Требования, предъявляемые к кадровым решениям

Кадровые решения должны быть экономически обоснованы, то есть исходить из их реальных финансовых возможностей

Кадровые решения должны быть тесно увязаны со стратегией развития предприятия. В этом отношении они представляют собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии

Кадровые решения должны быть достаточно гибкими - с одной стороны, решения должны быть стабильными, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой – динамичными, то есть корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации.

Кадровые решения должны обеспечить индивидуальный подход к своим работникам

Рисунок 1.2 - Требования, предъявляемые к кадровым решениям

[Источник: 14]

Таким образом, кадровые решения направлены на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства.

Принятие управленческих решений в кадровой сфере – это акт целенаправленного воздействия на персонал, который основывается на анализе достоверных персональных данных, характеризующих конкретную кадровую проблему, определяет цель и содержит программу ее достижения.

Целью принятия управленческих решений является нахождение таких форм, методов, средств и инструментов, которые могли бы способствовать достижению оптимального результата в конкретных условиях и обстоятельствах. [17]

Задачи принятия управленческих решений руководством организации, представлены на рисунке 1.3.

Задачи принятия кадровых решений

Найм, отбор и оценка персонала

Формирование резерва персонала на выдвижение

Обучение персонала, его переподготовка и повышение квалификации

Разработка штата и штатного расписания и определения должностных окладов

Количественный и качественный анализ персонала и другие

Планирование служебной карьеры работников

Рисунок 1.3 - Задачи принятия кадровым решениям

[Источник: 7]

Задачи, представленные на рисунке 1.3 это всего лишь краткий и обобщенный перечень тех кадровых задач, которые решает руководство организации совместно с кадровой и другими службами.

Из вышеизложенного видно, какое бремя забот и труда ложится на руководящий состав организации и специализированные службы, которые непосредственно несут ответственность за реализацию кадровой политики, в основном путем

эффективного принятия тех или иных решений по найму, востребованности и развитию персонала.

Классифицировать управленческие решения в кадровой сфере можно по признакам, представленным на рисунке 1.4.

Решения, касающиеся временных сотрудников, работающих по гражданско-правовому контракту

Решения, касающиеся временных сотрудников, работающих по трудовому договору

Решения, касающиеся постоянных работников

Решения, принимаемые всеми работниками

Решения, принимаемые линейными менеджерами

Решения, принимаемые кадровой службой предприятия

И т.д.

Решения относительно персонала, занятого производством продукта Б

Решения относительно персонала, занятого производством продукта А

Решения по регулированию занятости

Решения по обучению и развитию персонала

Решения по использованию персонала

Решения по формированию состава персонала

Оперативные решения

Решения, положенные в основу кадровой политики

Стратегические кадровые решения

Договорные отношения с работниками

Полномочия и ответственность

Функциональная направленность

Стратегическая направленность

Производственная направленность

Кадровые решения

Рисунок 1.4 - Классификация управленческих решений в кадровой сфере

[Источник: 9]

Из рисунка 1.4 видно, что управленческие решения в кадровой сфере можно классифицировать по различным признакам.

Следует однозначно подчеркнуть, что принятие правильных кадровых решений – это область управленческого искусства руководителя. Способность и умение принимать кадровые решения развиваются с опытом, приобретаемым руководителем на протяжении его профессиональной деятельности.

Переход страны к рыночным отношениям востребовал формирования многих новых организационных структур. И от того, насколько продуктивно они будут работать, зависит эффективность осуществляемых реформ в России. Качественное управление в первую очередь зависит от персонала той или иной организации. С формированием управленческих «команд» в организациях у их руководителей и учредителей появляется возможность успешно осуществлять управленческую деятельность. И от того, насколько качественно кадровые службы организуют подбор персонала, осуществляют его оценку и расстановку, будет зависеть дальнейшее реформирование экономики России. В повседневной деятельности руководители разного уровня управления организацией принимают решения по различным кадровым проблемам. Анализ проблем принятия решений подтверждает разнообразие этих задач. [22]

Для обоснования принимаемых кадровых решений необходимо учитывать широкий спектр разнообразных факторов и условий – экономических, социальных, правовых, национальных. Все эти факторы тесно взаимосвязаны между собой. (Рисунок 1.5)

Факторы, управляемые на уровне организации

**КАДРОВЫЕ РЕШЕНИЯ**

Внешние факторы

Факторы, зависящие от организации



Факторы, не управляемые на уровне организации

Факторы, зависящие от работников

Рисунок 1.5 - Факторы, влияющие на принятие кадровых решений [Источник: 25]

Из рисунка 1.5 видно, что все условия, влияющие на принятие кадровых решений, условно могут быть разделены на три большие группы:

- внешние факторы;
- факторы, зависящие от организации;
- факторы, зависящие от работников.

Все эти факторы тесно взаимосвязаны между собой. Одни факторы оказывают непосредственное воздействие на работников. Другие влияют косвенно.

Наглядно все факторы, оказывающие влияние на принятие кадровых решений, представлены на рисунке 1.6.

Факторы, оказывающие влияние на принятие кадровых решений

Факторы, зависящие от организации

Факторы, зависящие от работников

Внешние факторы

Стратегия развития организации.

Финансовое состояние.

Технология и характер производства.

Организационная структура (уровень дифференциации, формализации и централизации).

Организационная культура.

Законодательная и нормативная база, регулирующая трудовые отношения;

Состояние рынка труда;

Налоговая политика;

Уровень инфляции;

Миграционная политика;

Социальное партнерство;

Система образования;

Система здравоохранения;

Национальные особенности.

Демографические особенности работников.

Уровень образования.

Опыт работы.

Способности.

Личностные качества.

Потребности.

Мотивацию.

Отношение к работе.

Рисунок 1.6 - Состав факторов, оказывающих влияние на принятие кадровых решений

[Источник: 16]

Большинство внешних факторов с точки зрения возможностей влияния организации на их изменение являются неуправляемыми. Однако они должны учитываться предприятиями при принятии кадровых решений. С одной стороны, анализ этих условий позволяет определить различные возможности решения проблемы (например, оценить состояние инфраструктуры рынка труда, определить возможности для повышения квалификации). С другой стороны, внешние условия могут выступать в виде ограничений для принятия кадровых решений.

Среди всех факторов, зависящих от организации к числу других важнейших организационных факторов, обуславливающих специфику кадровых решений, относится финансовое положение организации.

Без учета факторов, зависящих от работника невозможно принять взвешенные решения относительно выбора наилучшего из обратившихся в компанию кандидатов на имеющуюся вакансию, равно как обеспечить справедливое соотношение в оплате труда работников, выбрать претендентов на участие в программах обучения, отобрать тех работников, которые подлежат сокращению в период реорганизации и сокращения производства. [13]

Таким образом, принятие управленческих решений в кадровой сфере имеет специфические особенности, связанные с человеческим фактором, влиянием социально-психологических и других методов, оказывающих существенное значение для деятельности организаций в целом и каждого конкретного работника. Руководители должны обладать соответствующими личными и профессиональными качествами, то есть быстро и эффективно принимать решения, что определяется условиями жесткой конкуренции на внутреннем и внешнем рынках. Однако следует помнить, что принятие решения затрагивает интересы не только руководства организации, но и всего трудового коллектива, так как от качественных решений зависит процветание организации в целом, а также материальное, социальное и финансовое положение его работников.

## **2. Методы разработки управленческих решений**

Основу любой сферы управленческой деятельности составляет процесс принятия решений, поэтому эффективность деятельности предприятий зависит от качества управленческих решений, при этом стратегические и текущие решения, принимаемые руководителями, определяют уровень развития организации и перспективы ее выживания. Данное обстоятельство в полной мере относится и к проблеме разработки и реализации эффективных кадровых решений. Идет ли речь о подборе персонала, организации его работы, мотивации исполнителей и их стимулировании, обучении и развитии – везде возникает необходимость осознать ситуацию, проанализировать возможные способы действия в данных условиях и выбрать один из них. Этот процесс может быть охарактеризован как процесс разработки управленческого решения, в данном случае кадрового решения. [37]

При разработке кадровых решений необходимо иметь в виду ряд требований, которые оказывают непосредственное влияние на качество принимаемых решений. (Рисунок 2.1)

#### Требования, учитываемые при принятии кадровых решений

те, кто принимают кадровые решения, должны быть в состоянии как можно более полно определить все возможные варианты решения проблемы и оценить их достоинства и недостатки

критерии оценки решений и их приоритеты должны быть по возможности количественно измеримы, что облегчает оценку различных вариантов и выбор альтернативного решения

цели и задачи кадровой работы должны быть четко определены и не должны противоречить друг другу

критерии оценки и их приоритеты должны быть относительно постоянными. Если принятие решения растянуто во времени, то необходимо своевременно вносить корректировку в набор основных критериев и осуществлять переоценку их приоритетов

специалисты, которые принимают решения, должны иметь соответствующие знания и навыки принятия оптимальных управленческих решений и оценки их экономических и социальных последствий

Рисунок 2.1 - Требования, учитываемые при разработке кадровых решений  
[Источник: 20]

В управленческой деятельности разработка кадровых решений - это систематизированный процесс, который во многом влияет на работников организации и является важнейшей частью каждодневной работы руководителя любого уровня и должностного ранга. Раскрытию содержания этой деятельности и посвящена эта тема.

Разработка решения представляет собой выбор из имеющихся вариантов (альтернатив) действий того направления между настоящим и будущим, которое наиболее желательно для организации в сфере работы с персоналом.

Разработка кадровых решений - это многообразная деятельность руководителя, начиная от планирования собственного рабочего времени и кончая привлечением

экспертов.

Кадровое решение принимается руководителем в пределах предоставленных ему прав, с учетом действующего законодательства Российской Федерации. В этой связи выделяются различные роли руководителя, принимающего кадровое решение:

- как предпринимателя;
- как специалиста в работе организации;
- как специалиста по достижению соглашений в коллективе. [35]

В управлении организацией принятие кадровых решений осуществляется руководителями различных уровней и носит достаточно сложный характер, так как решение касается не только одной личности, но и конкретного подразделения и организации в целом.

Как правило, принятие кадровых решений характеризуется:

- сознательной и целенаправленной деятельностью руководителя;
- поведением, основанным на факторах и ценностях организации;
- взаимодействием членов организации;
- выбором альтернатив кадрового решения;
- частью общего процесса управления;
- неизбежностью необходимой работы руководителя;
- важностью для выполнения всех других функций управления организацией.

Кадровые решения требуют: создания соответствующей среды; определения сроков принятия; вовлечения многих уровней управления; группового участия; новаторства и инициативы; выполнения решения.

Выделяют шесть основных этапов, которые, как правило, необходимо пройти, принимая кадровые решения. (Рисунок 2.2)

Этап 1. Процесс принятия любого управленческого решения начинается с обоснования необходимости принятия такого решения и постановки конкретных

задач

## Этапы принятия кадровых решений

Этап 2. Определяются критерии (на основе которых будет осуществляться выбор наилучшего из имеющихся вариантов решения проблемы) оценки разных вариантов решений поставленных задач.

Этап 3. Из общего числа отобранных критериев оценки различных вариантов необходимо выбрать те критерии, которые в данных условиях существования организации являются для нее приоритетными.

Этап 4. На данном этапе определяются все имеющиеся варианты решения проблемы, при этом важно уметь анализировать все многообразие имеющихся в данной области возможностей. Одновременно необходимо учитывать условия, накладывающие ограничения на принятие кадровых решений.

Этап 5. Анализ собранной информации и оценка различных вариантов на основе определенных ранее критериев.

Этап 6. Взвесив все «за» и «против» того или иного варианта, принимается окончательное решение - то, которое самым лучшим образом, удовлетворяет выбранным ранее критериям.

Рисунок 2.2 - Этапы принятия кадровых решений

[Источник: 23]

В зависимости от возникших кадровых проблем в конкретной организации применяется тот или иной принцип принятия решений. Оперативные решения часто принимаются единолично, а стратегические – с использованием принципа консенсуса или экспертов. Есть практика принятия кадровых решений с учетом формирования профессиональных управленческих команд. Интересным представляется подход, когда предлагаются методы более эффективной подготовки кадрового решения, включая «мозговую атаку», экспертные оценки, методы фантазии, метод аналогии и другие. [21]

Методы разработки кадрового решения подразделяются на количественные и качественные. (Рисунок 2.3)

## Группы методов разработки кадрового решения

Качественные методы

Количественные методы

Методы экспертных оценок.

Интеллектуальные методы.

Метод диалоговых систем и другие

Аналитические методы.

Вероятностно-статистические методы.

Проблемные методы

Другие методы

Метод многокритериального и содержательного анализа

Линейное программирование.

Рисунок 2.3 - Группы методов разработки кадрового решения

[Источник: 18]

Так, существенным отличием теории принятия управленческих решений от смежных наук является то, что предметом изучения теории принятия решений являются не только количественные методы, но и методы, основанные на получении и анализе информации качественного характера.

Наиболее часто используемый метод качественной разработки кадрового решения является метод экспертных оценок. В соответствии с целью экспертизы при обработке экспертных оценок решаются следующие вопросы:

- формирование обобщенной оценки;
- определение надежности результатов обработки;
- определение относительного веса (кадровых задач);
- установление степени согласованности мнений экспертов;

- определение зависимости между ранжировками и другие.

Так, для ранжирования кадровых задач важное значение имеет определение относительного веса каждой из них.

Широкое распространение в принятии кадровых решений получила матричная модель, в частности применяемая при распределении специалистов по должностям и рабочим местам.

Среди количественных методов наиболее часто используемым является метод количественного выбора кадрового решения – линейное программирование. Предположим, что руководству организации надо определить время обучения специалистов, за которое может быть осуществлена их качественная подготовка. Зависимость времени и качества обучения является линейной функцией. Значит, чем меньше времени затрачивается на обучение работника, тем оно качественнее. [30]

Практика показывает, что нельзя время обучения персонала безгранично сокращать, что серьезно сказывается на качестве его подготовки. Имеется предел, например, определяемый способностями слушателей. В реальных условиях обязательно вступают в силу различные ограничения, например количество и профессионализм профессоров, оплата их труда, наличие оборудованного класса, необходимых программ, учебных пособий.

Задача поиска оптимального варианта кадрового решения при линейной зависимости приобретает смысл только с учетом ограничений.

Кроме упомянутых методов при принятии решений применяют весь арсенал методов современной прикладной математики, таких как:

- методы оптимизации (математического программирования);
- методы свертки критериев, используемые для борьбы с многокритериальностью и интерактивные компьютерные системы, позволяющие вырабатывать решение в процессе диалога человека и ЭВМ.

Данные методы используются для:

- оценки ситуации и прогнозирования при выборе целей;



- генерирования множества возможных вариантов решений и выбора из них наилучшего.

Многие крупные организации в практике принятия кадровых решений применяют корреляционные модели, которые относятся к группе имитационного моделирования. При этом сбор статистических данных осуществляется на основе первичных кадровых документов, отчетных данных. При сборе данных определяется количество выборочных наблюдений, или выборочная совокупность наблюдений, отобранных для дальнейшего исследования.

Методы сетевого планирования входят в группу проблемных методов, которые относятся к методам количественного выбора кадровых решений.

Проблема количественной оценки личных качеств персонала заключается в выборе измерителя разнокачественных явлений, например профессиональных знаний и опыта, образования, инициативности. При этом сводный показатель оценки работника вычисляется как взвешивание суммы групповых коэффициентов. Однако более прогрессивным методом оценки, как указывают специалисты, является их многокритериальный выбор. [17]

В организации принятия кадровых решений значительное внимание уделяется применению методов социологического исследования, которые включают опрос, анкетирование, интервьюирование, социологические наблюдения, анализ документов, точечное (разовое) исследование и другие.

Наиболее приемлемые методы принятия кадровых решений – это методы экспертных оценок, социологических исследований, системного анализа и ряд других как наиболее простые и достаточно прочно укоренившиеся в практике.

Также, применяют имитационное моделирование, базирующееся на компьютерных системах, отвечающих на вопрос: «Что будет, если...?», метод статистических испытаний (Монте-Карло), модели надежности и массового обслуживания. Часто необходимы статистические (эконометрические) методы, в частности, методы выборочных обследований. При принятии решений применяют как вероятностно-статистические модели, так и методы анализа данных. Особого внимания заслуживают проблемы неопределенности и риска, связанных как с природой, так и с поведением людей. Разработаны различные способы описания неопределенностей: вероятностные модели, теория нечеткости, интервальная математика. Для описания конфликтов (конкуренции) полезна теория игр.

Также в последние годы все большую популярность получает метод принятия решений под названием «контроллинг». Контроллинг – это современная концепция системного управления организацией, в основе которой лежит стремление обеспечить ее долгосрочное эффективное существование.

Таким образом, вся совокупность методов разработки кадровых решений делится на три группы. (Рисунок 2.4)

#### Методы принятия кадрового решения

Методы, основанные на интуиции руководителя, что становится возможным благодаря накопленному опыту, знаниям в конкретной области деятельности. Это позволяет принимать решения без аргументированных доказательств, на основе внутреннего чутья

Методы, основанные на научно-технических подходах, предполагающих выбор оптимальных решений из числа вариантов, рассчитанных с использованием значительных информационных массивов. Это неизбежно связано с применением современных вычислительных средств.

Методы, основанные на «здравом смысле», то есть на логических суждениях, последовательных доказательствах, опирающихся на практический опыт.

#### Рисунок 2.4 - Методы принятия кадрового решения

[Источник: 36]

В конкретных прикладных работах успех достигается при комбинированном применении различных методов. Для подготовки решений создаются аналитические центры и «ситуационные комнаты», позволяющие соединять человеческую интуицию и компьютерные расчеты.

В целом, разработка и реализация кадровых решений, всегда обеспечивающих высокую эффективность, – задача трудная и для опытных руководителей. По разным причинам действительный эффект может не соответствовать ожидаемому. Однако постоянным должно быть стремление к максимизации эффекта, ибо недостаточная эффективность квалифицируется как «брак» в работе менеджера, при этом в теоретическом и методическом плане вопросы разработки управленческих решений в кадровой сфере разработаны еще недостаточно. Поэтому чаще используются качественные методы разработки кадровых решений, при этом, как правило, не выделяется эффективность разработки и реализации

решений.

### **3. Анализ эффективности и оптимизация принятия управленческих решений в ООО «Норд»**

В качестве объекта исследования курсовой работы было выбрано торговое предприятие, действующее на основании устава, учредительного договора и законодательства РФ.

Целью деятельности организации является извлечение прибыли.

Торговая организация осуществляет следующие виды деятельности:

- розничная торговля бытовыми электротоварами, телеаппаратурой и видеоаппаратурой, техническими носителями информации;
- предоставление прочих видов услуг и иная деятельность, не запрещенная действующим законодательством РФ.

Всё вышеперечисленные виды деятельности осуществляются торговой организацией в соответствии с действующим законодательством РФ.

Финансовые результаты деятельности организации за 2016-2017 года представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Финансовые результаты деятельности торговой организацией, тысяч рублей

Наименование показателя	2016 год	2017 год	Абсолютное отклонение, +,-	Темп роста, %
Выручка	34695	39151	4456	112,84
Себестоимость продаж	29496	31892	2396	108,12

Валовая прибыль	5199	7259	2060	139,62
Коммерческие расходы	3185	4665	1480	146,47
Прибыль от продаж	2015	2594	580	128,80
Проценты к уплате	1447	1265	-182	87,42
Прочие доходы	1711	1221	-490	71,36
Прочие расходы	1549	1088	-461	70,24
Прибыль до налогообложения	729	1462	733	200,55
Чистая прибыль	583	1249	666	214,24
Общая рентабельность	2,10	3,73	1,63	177,62
Рентабельность продаж	5,80	6,63	0,83	114,31
Рентабельность основной деятельности	14,98	18,54	3,56	123,77
Рентабельность всех активов	1,90	3,42	1,52	180,00

[Источник: данные организации]

Проведенный в таблице 3.1 анализ показал, что выручка организации с каждым годом растет, что свидетельствует о росте объемов деятельности организации. В 2017 году по сравнению с 2016 годом выручка от реализации возросла на 4456 тысяч рублей или на 12,84%.

Положительным моментом в финансово-хозяйственной деятельности торговой организации является более низкий рост себестоимости по отношению к росту выручки в 2017 году. Рост себестоимости, в то время как выручка выросла на 12,84%, составил 8,12%.

В 2017 году по сравнению с 2016 годом валовая прибыль увеличилась на 2060 тысяч рублей, что является положительной динамикой, и на конец 2016 года составила 7259 тысяч рублей.

Прибыль от продаж на конец 2016 года составляла 2015 тысяч рублей. В 2017 году по сравнению с 2016 годом, она также, как и валовая прибыль, увеличилась на 580 тысяч рублей и на конец 2016 года прибыль от продаж составила 2594 тысяч рублей.

Анализируя показатели рентабельности организации, видно, что в 2017 году рентабельность продаж повысилась до 6,63%. Рентабельность основной деятельности в 2016 году составляла 14,98%, в 2017 году уже 18,54%. Данная динамика положительна, но организации нужно изучать оптимальные пути увеличения эффективности финансово-хозяйственной деятельности

Так как предметом исследования является анализ эффективности и оптимизация принятия управленческих решений в кадровой сфере, то необходимо рассмотреть показатели, связанные с кадровой деятельностью:

1. Изучение и оценка обеспеченности организации трудовыми ресурсами в целом, а также по категориям и профессиям;
2. Качественный состав трудовых ресурсов;
3. Выявление резервов трудовых ресурсов, более полного и эффективного их использования.

Динамика численности и движения персонала организации представлена в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Динамика численности и движения персонала организации

Наименование показателя	2016 год	2017 год	Абсолютное отклонение, +,-	Темп роста, %
Численность персонала на начало года, чел.	13	14	1	107,69
Принято на работу, чел.	5	4	-1	80,00
Выбыло, чел., всего:	4	3	-1	75,00
в том числе:				
- по собственному желанию	4	3	-1	75,00
- уволено за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0	0,00
Численность персонала на конец года, чел.	14	15	1	107,14
Среднесписочная численность персонала, чел.	14	15	1	107,14
Количество работников, проработавших весь год, чел	9	11	2	122,22
Коэффициент оборота по приему работников	0,37	0,28	-0,09	75,68

Коэффициент оборота по выбытию работников	0,30	0,21	-0,09	70,00
Коэффициент текучести кадров	0,30	0,21	-0,09	70,00
Коэффициент постоянства кадров	0,67	0,76	0,09	113,43

[Источник: данные организации, расчеты автора]

Согласно динамике коэффициента оборота по приему работников, можно сделать вывод, что в течение 2016-2017 годов коэффициент снизился, наибольшее количество новых работников было принято в 2016 году, а в 2017 году принято наименьшее количество новых работников. В 2017 году показатель составил 0,28, что является нормой для торговой организации.

Коэффициент оборота по выбытию работников планомерно снижается с каждым годом, что является положительной тенденцией для торговой организации.

Коэффициент постоянства кадров находится на нормальном для торговой организации уровне, в 2017 году показатель постоянства кадров организации наиболее высокий – 0,76, что характеризует кадровую политику организации с положительной стороны.

В целом следует отметить, что динамика численности и движения персонала организации является типичной для торговой организации. Сфере торговли присуще достаточно высокая текучка кадров, что часто создает проблемы и мешает эффективному осуществлению торговой деятельности.

Качественный состав персонала организации представлен в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Качественный состав персонала организации, человек

Наименование	Период, на конец года	Отклонение 2017 от 2016 г., +/-	2017 г. в % к общей численности
--------------	--------------------------	------------------------------------	------------------------------------

2016 г.

2017 г.

Состав персонала по категориям

Руководители	2	2	0	13,33
--------------	---	---	---	-------

Торговый персонал	8	9	1	60,00
-------------------	---	---	---	-------

Вспомогательный персонал	4	4	0	26,67
--------------------------	---	---	---	-------

Состав персонала по полу

Мужчины, чел.	5	6	1	40,00
---------------	---	---	---	-------

Женщины, чел.	9	9	0	60,00
---------------	---	---	---	-------

Состав персонала по возрасту

21-30 лет	7	7	0	46,67
-----------	---	---	---	-------

31-40 лет	5	7	2	46,67
-----------	---	---	---	-------

41-50 лет	2	1	-1	6,67
-----------	---	---	----	------

51-60 лет	-	-	-	-
-----------	---	---	---	---

Состав персонала по уровню образования



Высшее профессиональное	8	9	1	60,00
Среднее профессиональное	2	3	1	20,00
Начальное профессиональное	4	3	-1	20,00
Состав персонала по стажу				
До 1 года	5	4	-1	26,67
От 1 года до 5 лет	6	9	3	60,00
От 5 до 10 лет	3	2	-1	13,33
Свыше 10 лет	-	-	-	-
Численность персонала, чел.	14	15	1	100,00

[Источник: данные организации]

Анализируя данные представленные в таблице 3.3, можно сделать вывод, что значительных изменений в категориях «руководители», «торговый персонал», и «вспомогательный персонал» не наблюдается.

В общей численности персонала организации преобладают женщины, в 2017 году – 60%.

Анализ данных позволяет сделать вывод о том, что число молодых сотрудников значительно и составляет 46,67% в 2017 году. Анализ возрастной структуры показал, что самую большую долю составляют работники в возрасте от 21 до 30 лет и от 31 до 40 лет.

По данным таблицы, можно сделать вывод о том, что 60% работников имеет высшее профессиональное образование.

Анализ показал, что значительное число сотрудников работает в организации со стажем от 1 до 5 лет (60%), а также значительное число работников работает в торговой организации менее года (26,67%), что свидетельствует об обновлении кадрового состава.

Структура персонала организации отчетного (2017) году по категориям показана на рисунке 3.1.

Рисунок 3.1 - Структура персонала организации по категориям за 2016 год, %

[Источник: составлено автором]

Анализ состава персонала по категориям показал, что основной категорией является торговый персонал – 60%.

Необходимо отметить, что высшее и средне профессиональное образование имеют в основном руководители и торговый персонал, начальное профессиональное образование – вспомогательный персонал.

При принятии управленческих решений в кадровой сфере в организации используют следующие методы, представленные на рисунке 3.2.

Методы принятия управленческих решений в кадровой сфере, используемые в ООО «НОРД»

Экспертные методы: прием и отбор персонала

Экономические методы: заработная плата работникам, плюс премии по итогам работы раз в квартал. Кроме этого на предприятии присутствует бонусная система - заработок работника напрямую зависит от его выработки

Социально-психологические методы: постоянно проводятся тренинги по работе с клиентами, личное поощрение работника руководителем, поздравления и подарки на памятные для работника даты

Административные методы: приказы, распоряжения - неотъемлемый атрибут деятельности ООО «Норд». Свои распоряжения, касающиеся деятельности предприятия, руководство выносит в форме приказов, распоряжений, правил. Данные документы доводятся до сведения подчиненных (некоторые даются под

подпись (должностные инструкции, некоторые приказы))

Рисунок 3.2 - Методы принятия управленческих решений, используемые в торговой организации

[Источник: составлено автором]

В торговой организации система формирования и отбора персонала включает в себя элементы, представленные на рисунке 3.3.

Формирование трудовых ресурсов в ООО «НОРД»

Адаптация и стимулирование труда новых работников

Кадровое планирование персонала

Набор и отбор кандидатов

Рисунок 3.3 - Система формирования трудовых ресурсов торговой организации

[Источник: составлено автором]

Таким образом, формирование трудовых ресурсов в торговой организации происходит посредством кадрового планирования персонала, набора и отбора кандидатов и адаптации и стимулирование труда новых работников, при этом реализация целей и задач управления персоналом осуществляется через кадровую политику – как главное направление в работе с трудовыми ресурсами.

Процесс кадрового планирования в торговой организации состоит из трех основных этапов. (Рисунок 3.4)

Кадровое планирование в ООО «НОРД»

Определяются основные задачи, исходя из целей организации

укомплектовать подразделения предприятия кадрами и обеспечить необходимый уровень производительности труда на каждом рабочем месте

Разрабатывается кадровая стратегия организации

в соответствии с общими направлениями развития и обновления предприятия, для того, чтобы создавать предпосылки должностного и профессионального роста работников предприятия.

Уточняются принципы руководства внутри организации и определяются цели для каждого работника на планируемый период.

Рисунок 3.4 - Система кадрового планирования в торговой организации

[Источник: составлено автором]

Из рисунка 3.4 видно, что планирование персонала в торговой организации осуществляется на основе метода экспертных оценок, то есть основывается на мнении руководителей, не пользуются при расчете формулами.

Принятие управленческих решений в кадровой сфере ООО «Норд» предусматривает разработку перспективных планов и программ для устойчивого развития организации, и ее персонала, в частности.

В конце 2017 года в ООО «Норд» для поддержания рентабельности на должном уровне и для совершенствования существующих технологий продаж было решено организовать службу маркетинга, которая бы отвечала за продвижение товаров на рынок. Однако при создании службы маркетинга в организации столкнулись с проблемой подбора кандидатов и отсутствием четких критериев в требования для кандидата.

Для оценки эффективности принятых в 2017 году управленческих решений ООО «Норд» относительно отбора персонала в таблице 3.4 проведен SNW анализ.

Таблица 3.4

SNW-анализ внутренней среды организации

Значимые параметры организации	S	N	W
Уровень оплата труда	-	x	-
Имидж организации как работодателя	x	-	-
Условия работы	x	-	-

Возможность обучения, повышения квалификации, продвижения по службе	- - x
Характер работы	- x - -
Выбор источника поступления кандидатов	x -
Реклама	- - x
Эффективность процедуры отбора персонала	- - -

[Источник: составлено автором]

В SNW-анализе оценивается состояние внутренней среды организации по ряду позиций. Каждая позиция получает одну из трех оценок: сильная (Strength), нейтральная (Neutral), слабая (Weakness)

Из таблицы 3.4 видно, что возникновение систематических проблем с подбором кадров организации связано со следующими причинами:

- низким уровнем оплаты труда (в сравнении с другими торговыми организациями);
- отсутствие возможности обучения, повышения квалификации, продвижения по службе;
- неправильный выбор источника поступления кандидатов;
- неэффективная реклама;
- неудовлетворительные процедуры отбора персонала.

К сильным сторонам организации относятся:

- положительный имидж организации как работодателя;
- хорошие условия работы.

Для устранения выявленных недостатков необходима оптимизация управленческих решений в кадровой сфере, и в частности:

- повышение мотивации будущих работников;
- создание критериев оценки работников при приеме на работу;
- «выращивание» собственных кадров.

Для реализации решения, связанного с устранением проблемы, существующей в организации необходимо сформировать механизм принятия управленческого решения (Рисунок 3.5)

Механизм разработки управленческого решения в ООО «НОРД»

#### ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

1. Выявление проблемы;
2. Определение времени, необходимого для принятия решения;
3. Ресурсы, необходимые для нахождения оптимального решения;
4. Анализ проблемной ситуации.

#### ФОРМИРОВАНИЕ РЕШЕНИЙ

5. Формирование множества целей по устранению проблемной ситуации;
6. Определение ограничений по принятию решений;
7. Выработка множества альтернативных вариантов решений;

#### ОПТИМИЗАЦИЯ РЕШЕНИЙ

8. Определение функции предпочтения решений;
9. Определение критериев предпочтения;
10. Выбор предпочтительного решения.

Рисунок 3.5 - Механизм разработки кадрового решения в торговой организации

[Источник: составлено автором]

Для решения проблемы подбора кадров можно использовать системный подход с использованием нескольких рациональных методик отбора и найма кадров. На

основе представленного механизма можно сформировать цели разработки управленческих решений. (Таблица 3.5)

Таблица 3.5

Цели и критерии решения выявленных проблем

Цели для решения проблемы	Критерии достижения целей
Принятие на работу работника (маркетолога), подходящего по всем параметрам	<ul style="list-style-type: none"><li>- тщательный отбор при приеме на работу;</li><li>- материальные выплаты должны соответствовать квалификации сотрудника;</li></ul>
Обеспечение принятия нового работника	<ul style="list-style-type: none"><li>- создание доброжелательной атмосферы;</li><li>- создание корпоративного духа</li></ul>
Выбор метода оценки персонала	<ul style="list-style-type: none"><li>- получение точной информации о работе каждого сотрудника;</li><li>- выявление оценки потенциальных способностей работников</li></ul>
Объединение коллектива перед поставленной задачей в команду	<ul style="list-style-type: none"><li>- выработка единой цели, которая бы стала решением не только потребностей предприятия, но и ее работников</li></ul>

[Источник: составлено автором]

Основные критерии, по которым будет проводиться отбор кандидата в службу маркетинга торговой организации, представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6

Шкала оценки работников торговой организации

Оценочные факторы	Весомость факторов	Балловая оценка с учетом весомости факторов						
		1	2	3	4	5		
1	2	3	4	5	6	7		
<b>Квалификация</b>								
Образование (наличие высшего образования)	0,05	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25		
Опыт (опыт работы от 1 года)	0,05	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25		
Навыки (знание и использование графических редакторов и другие)	0,05	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25		
<b>Усилия</b>								
Уверенное владение ПК и офисной техникой	0,1	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5		
Умение заниматься аналитической работой, собирать и обрабатывать	0,1	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5		
<b>Продолжение таблицы 3.6</b>								
1			2	3	4	5	6	7
статистические данные, составлять отчеты								



## Ответственность и самостоятельность

Знание особенностей исследуемого рынка	0,1	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5
Практический опыт по составлению рекомендаций по повышению продаж и узнаваемости бренда	0,1	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5
Умение грамотно излагать свои мысли в устной и письменной форме	0,05	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25
Участие в выставках и конференциях;	0,05	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25
Самостоятельность выполнения трудовых функций	0,05	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25
Общительность и коммуникабельность	0,05	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25
Инициативность	0,05	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25
Условия труда						
Готовность к командировкам (поездки на конференции и выставки)	0,05	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25
Наличие водительских прав категории В	0,1	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5
Всего	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0

[Источник: составлено автором]

Состав и этапы оптимизаций управленческих решений по удовлетворению потребности в персонале из внешних источников представлен на рисунке 3.6.

Так, для привлечения работников, наряду с кадровым резервом предлагается осуществлять тесное взаимодействие с ВУЗами и техникумами уже в процессе обучения студентов, для привлечения к работе работников с необходимым уровнем знаний.

Также, в рамках данного мероприятия, студентам будет предоставлена возможность прохождения практики в торговой организации, что также в будущем сократит период адаптации и обучения для данных студентов.

В рамках данного мероприятия, также будет происходить обучение работников организации для предоставления им возможности продвижения по карьерной лестнице.

Мероприятия по удовлетворению потребности в персонале из внешних источников

Выращивание собственных кадров

Покупка «новых» кадров

Обучение собственных работников

1 Этап. Анализ и мониторинг уровня заработной платы высококвалифицированных работников на рынке труда

Взаимодействие с ВУЗами региона (отбор перспективных студентов, предложения о прохождении практик и стажировок с целью их дальнейшего привлечения для работы)

2 Этап. Принятие решения о том, какой уровень оплаты может предложить организация для привлечения высококвалифицированных работников

3 Этап. Принятие решения о том, какие дополнительные льготы может предложить организация для привлечения высококвалифицированных работников

4 Этап. Составление четкого перечня критериев и требований к кандидатам

5 Этап. Выбор подходящего канала распространения рекламного объявления в средствах массовой информации с использованием программы «Резюмакс»

.

6 Этап. Применение модуля «Психодиагностика» для проведения тестирования и собеседования. Проверка кандидатов службой безопасности для получения объективной оценки их профессионального опыта, квалификации и потенциала

7 Этап. Принятие решения. Формирование предложения кандидату. На этом этапе необходимо согласовать и утвердить Контракт, обсудить с кандидатом характер и условия работы, договориться о дате выхода кандидата на работу.

Рисунок 3.6 – Мероприятия по оптимизации управленческих решений по удовлетворению потребности в персонале из внешних источников

[Источник: составлено автором]

Для оптимизации управленческих решений с помощью средств АСУ предлагается использовать программу «Резюмакс» и модуль «Психодиагностика».

«Резюмакс» – это корпоративная система подбора персонала, спроектированная с учетом современных тенденций распределения трудовых ресурсов, не имеющая аналогов на отечественном рынке ПО (таблица 3.7).

Таблица 3.7

Функции, выполняемые программой «Резюмакс»

Функции	Возможности
Учет вакансий и заявок на подбор сотрудников	- принимает от руководителей цехов и участков заявки на заполнение вакансий, и автоматизирует процесс их утверждения; - при необходимости предоставляет сотрудникам ограниченный доступ к базе данных кандидатов на работу.

Автоматическая публикация  
объявлений о вакансиях в  
Интернет

- размещение объявлений на ведущих сайтах в  
Интернете за одну операцию (список включает  
более 40 сайтов);

- отслеживание сроков хранения на каждом из  
сайтов, повторные размещение объявлений,  
срок публикации которых истек;

- автоматический сбор откликов с сайтов.

- поиск по нескольким сайтам при помощи  
одного запроса;

Поиск кандидатов в Интернет

- возможность переноса найденных резюме во  
внутреннюю базу компании;

- отслеживание кандидатов, найденных  
повторно, или по которым уже ведется (велась)  
работа.

Импорт резюме кандидатов из  
почтовых ящиков и документов  
Microsoft

- автоматическое распознавание ключевой  
информации в резюме (ФИО, дата рождения,  
адрес, телефон, e-mail, уровень зарплаты);

- ручной и автоматический режимы импорта;

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- прием в разработку, интервью;</li> <li>- отслеживание статуса у руководителя подразделения;</li> <li>- отслеживание времени нахождения кандидата в каждом из статусов;</li> <li>- прием на работу или отклонение,</li> <li>- прохождение испытательного срока;</li> <li>- ведение полной базы кандидатов.</li> </ul>
<p>Работа с кандидатами</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- автоматическое назначение кандидату заданного набора тестов;</li> </ul>
<p>Возможность назначения кандидатам тестирования через внешнюю систему тестирования</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отслеживания статуса прохождения тестов;</li> <li>- автоматическая загрузка результатов прохождения тестирования в E-Staff.</li> </ul>
<p>Настраиваемый доступ для руководителя для просмотра кандидатов</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- одобрение/отклонение кандидата руководителем;</li> <li>- оценка кандидата руководителем (группой оценивающих лиц) по настраиваемым формам оценки.</li> </ul>
<p>Хранение полной истории работы по каждому кандидату, вакансии</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- интервью;</li> <li>- телефонные контакты;</li> <li>- изменения статуса кандидата;</li> <li>- проверки рекомендаций и др.</li> </ul>

Получение статистики как по всей компании так и по каждому рекрутеру

- аналитика по эффективности процесса подбора ("воронка подбора");
- аналитика по срокам закрытия вакансий;
- аналитика по эффективности источников поступления кандидатов и источников закрытия вакансий;
- возможность настройки стандартных отчетов и создания собственных.

[Источник: разработчики программы]

Программа «Резюмакс» легко устанавливается на компьютер, удобна и проста в работе и интегрируется практически со всеми программами для работы с кадрами. Стоимость установки программы и лицензия на ее использование стоит 50 тысяч рублей.

Для сокращения затрат при найме персонала и для повышения эффективности подбора персонала, также предлагается установка и использование модуля «Психодиагностика».

Основные задачи и функциональные возможности, решаемые при установке модуля, представлены в таблице 3.8.

Таблица 3.8

Основные задачи и функциональные возможности, решаемые при установке модуля «Психодиагностика»

Задачи, решаемые установки модуля

Функциональные возможности

Проведение мониторинга психологического климата в коллективе при реализации новых или рискованных управленческих решений

Выявление профессионально важных качеств сотрудников

Оценка деловых и эмоциональных взаимоотношений в коллективе, выявления неформальной структуры коллектива

Формирование профессиональной команды с учетом индивидуально-психологических особенностей каждого сотрудника

Прогнозирование поведения сотрудников в типичных ситуациях для оценки потенциальных рисков, связанных с их деятельностью

Набор predetermined (входящих в поставку) тестов, позволяющий выявлять личностные, психологические и профессиональные качества сотрудника/кандидата

Прохождение сотрудниками/кандидатами психологических тестов

Ввод произвольного (идеального, желаемого, среднего и т.д.) психологического профиля

Расчет и сохранение в системе результатов тестирования, в разрезе даты тестирования, сотрудника/кандидата и характеристик, определяемых психологическим тестом

Представление результатов прохождения психологических тестов, как в текстовом, так и в графическом (график или гистограмма) виде

Оценка индивидуально-личностных особенностей кандидатов для решения задач отбора и подбора работников на вакантные места, при проведении кадровых конкурсов, при ротации кадров с учетом соответствия сотрудников определенным должностным и профессиональным требованиям

Возможность сравнения полученных в результате тестирования психологических профилей между собой или с произвольным психологическим профилем

Представление информации об истории прохождения психологических тестов сотрудниками/кандидатами

[Источник: составители модуля]

Модуль «Психодиагностика» для конфигурации «1С: Зарплата и Управление Персоналом 8.0» включает в себя три блока психодиагностических тестов:

- комплексная оценка психодиагностических черт;
- оценка отдельных личностных черт, психических состояний и функций;
- социально-психологическая оценка коллектива

С помощью программы «РезюмеМакс» и «Психодиагностика» будет проводиться отбор персонала.

Исполнителями данного решения будут генеральный директор предприятия, офис-менеджер.

Срок исполнения принятого решения – три недели.

План найма и отбора кандидата торговой организации представлен в таблице 3.9.

Таблица 3.9

План найма численности торговой организации, чел.

Показатель

Плановый период



всего	кадровый резерв	выпускников ВУЗов, техникумов	прием по найму	
Численность работников, всего	16	-	-	-
Руководители	2	-	-	-
Торговый персонал	9			
Вспомогательный персонал	4	-	-	-
Потребность в специалистах:	1	0	0	1
- на доукомплектование	1	0	0	1
- на замену	0	0	0	0
Общая потребность	1	0	0	1

[Источник: составлено автором]

Отбор кандидата будет проводиться с помощью оценочной матрицы с установлением весовости оценочных факторов. Наиболее удобным для расчетов является вариант установки удельного веса для каждого фактора в долях единицы. При этом, поскольку степень важности каждого из факторов варьируется, то можно применить несколько уровней важности (или актуальности) фактора.

При использовании такой оценки для каждого показателя разрабатывают уровни за пятибалльной системой. Если рабочее место требует от работника не только конкретного объема знаний, необходимого для выполнения трудовых функций, но и умение воплощать их в конкретные достижения, результаты, то оценивают фактор «навыки».

Важными факторами оценки рабочих мест является самостоятельность выполнения трудовых функций и ответственность. Оценка каждого рабочего места в целом отмечается, как сумма баллов по каждому из факторов на основе разработанной матрицы учтены в представленном рейтинге.

Для реализации управленческого решения был определен оптимальный срок реализации данного изменения (заполнение вакантной должности) и построен календарный график, по которому предприятие должно будет проводить нужные мероприятия с целью принятия нового сотрудника в намеченные сроки. (Таблица 3.10)

Таблица 3.10

План-график реализации кадрового решения, дни

Мероприятия	Количество дней
Подготовительный этап	5
1. Постановка задачи	1
2. Определение круга лиц	1
3. Подписание приказа	1
4. Разработка критериев отбора и согласование этого списка с генеральным директором	2

Основной этап	10
5. Анкетирование работника, собеседование, тестирование	1
6. Запрос на предыдущее место работы	9
Заключительный этап	4
7. Принятие решения о заключении трудового договора с работником	2
8. Выпуск приказа о приёме на работу и заключение трудового договора	2
Всего	19

[Источник: составлено автором]

Такие мероприятия как:

- постановка задачи (поиск нового сотрудника на должность) и определение круга лиц, которые будут разрабатывать это решение, займет один день;
- подписание приказа о приеме на работу нового человека директором выполняется тоже в течение одного дня;
- согласование этого списка с директором выполняется в течение одной рабочей недели. Таким образом, на подготовительный этап уходит приблизительно семь рабочих дней.

Собеседование с работником, его анкетирование и тестирование занимают один рабочий день. Запрос о потенциальном сотруднике в отделение внутренних дел на предмет судимости составляет приблизительно 9-10 рабочих дней.

Заключительный этап, состоящий из принятия решения о заключении трудового договора с работником и выпуска соответствующего приказа, укладывается в 1-2

рабочих дня. Последние мероприятия совершаются на третьей неделе реализации решения.

Таким образом, для повышения эффективности деятельности торговой организации и принятия управленческих решений необходима оптимизация ряда управленческих решений, затрагивающих всех аспекты кадровой политики организации.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Анализ функционирования хозяйственных субъектов показывает, что важным фактором их успешного развития является принятие управленческих решений, и в том числе в кадровой сфере, поскольку трудовые ресурсы выступают основным источником производительных сил торговой организации.

Принятие управленческих решений в кадровой сфере - это многообразная деятельность руководителя, начиная от планирования собственного рабочего времени и кончая привлечением экспертов; это систематизированный процесс, который во многом влияет на работников организации и является важнейшей частью каждодневной работы руководителя любого уровня и должностного ранга.

Кадровое решение принимается руководителем в пределах предоставленных ему прав, с учетом действующего законодательства Российской Федерации и носит достаточно сложный характер, так как решение касается не только одной личности, но и конкретного подразделения и организации в целом.

В рамках курсового проекта были рассмотрены теоретические основы принятия управленческих решений в кадровой сфере и определены методы разработки управленческих решений в кадровой сфере.

Среди всех методов наиболее часто используемыми методами при принятии кадровых решений являются человеко-машинные методы: экспертные, интеллектуальные, диалоговые системы.

Проведя анализ эффективности принимаемых управленческих решений в торговой организации были выявлены систематические проблемы с подбором кадров организации по следующим причинами:

- низким уровнем оплаты труда (в сравнении с другими торговыми организациями);

- отсутствие возможности обучения, повышения квалификации, продвижения по службе;
- неправильный выбор источника поступления кандидатов;
- неэффективная реклама;
- неудовлетворительные процедуры отбора персонала.

Для устранения выявленных недостатков необходима оптимизация управленческих решений в кадровой сфере, и в частности:

- повышение мотивации будущих работников;
- создание критериев оценки работников при приеме на работу;
- «выращивание» собственных кадров.

Для реализации решения, связанного с устранением проблемы, существующей на предприятии, был предложен механизм управленческого решения, состоящий из трех блоков и включающий 10 этапов.

С помощью системного подхода с использованием нескольких рациональных методик отбора и найма кадров было предложено решить проблему подбора кадров.

Для отбора кандидатов была составлена оценочная матрица с установлением весомости оценочных факторов. Также, для реализации управленческого решения был определен оптимальный срок реализации данного изменения (заполнение вакантной должности) и построен календарный график, по которому предприятие должно будет проводить нужные мероприятия с целью принятия нового сотрудника в намеченные сроки.

В целом, в результате анализа и оценки процесса разработки и принятия управленческого решения по проблемной ситуации, сложившейся в торговой организации, была выявлена его оптимальность и рациональность. Оно наиболее других соответствует поставленным целям организации, направленным на результат решения данной проблемы, а именно сохранение конкурентных позиций и увеличение преимуществ перед конкурентами.

## БИБЛИОГРАФИЯ

1. Агакеримова Ф. Т. Кадровая политика как фактор удовлетворенности трудом персонала // Экономика, управление, финансы: материалы VII Междунар. науч. конф. (г. Краснодар, февраль 2017 г.). — Краснодар: Новация, 2017. — С. 76-78.
2. Базаров Т. Ю. Кадровый менеджмент: теория и практика управления человеческими ресурсами (сборник статей) Вып.7. — Издательство «Перо» М, 2016. — 201 с.
3. Балашов А. П. Менеджмент: Учебное пособие / А. П. Балашов. - Москва : Вузовский учебник ; Москва : ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2015. - 272 с.
4. Бусов В.И. Управленческие решения : учебник для академического бакалавриата / В. И. Бусов. – М. : Издательство Юрайт, 2017. – 254 с.
5. Бутцева Г.И., Горшков В.Г. Влияние кадровых решений на эффективность управления предприятиями // Управление персоналом. 2016. - № 10. - С. 42-44.
6. Воронина А.В. Организационно-экономические и управленческие решения: учебно-методическое пособие для практической и самостоятельной работы / А.В. Воронина; ФГБОУ ВО РГУПС. – Ростов Н/Д, 2017. – 44 с.
7. Гелета, И. В., Книга А. С. Аутсорсинг как значимый компонент оптимизации процесса управления персоналом// Экономика: теория и практика. 2015.- № 2 (22). - С. 62-65.
8. Грибов В.Д. Управленческая деятельность : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. Д. Грибов, Г. В. Кисляков. – М. : Издательство Юрайт, 2017. – 335 с.
9. Дресвянников В. А. Менеджмент организации: учебное пособие / Дресвянников В. А. - Саратов : Вузовское образование, 2014. - 137 с.
10. Дубина И.Н. Творческие решения в управлении и бизнесе : учебное пособие для прикладного бакалавриата / И. Н. Дубина. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2017. – 372 с.
11. Жилина, Е. В., Тимирьянова В. М. // Кадровый потенциал торговых предприятий как фактор конкурентоспособности // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы III междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2015 г.). — М.: Буки-Веди, 2015. – 169 с.
12. Жуков А. Л. Оценка эффективности и качество работы персонала / А. Л. Жуков // Евразийский союз ученых. – 2016. – № 10-5. – С. 59-62.
13. Кибанов, А.Я. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом. М. : Проспект, 2015. - 72 с.

14. Кибанов, А. В. Разработка кадровой политики организации// Кадровик. Кадровое делопроизводство, 2017. - № 1. - С.23–25.
15. Киселев А.А. Принятие управленческих решений: методология и проблемы: монография. – Ярославль: Издат. дом ЯГТУ, 2016. – 200 с.
16. Киселев, А.А. Современные проблемы управления и менеджмента в отечественной науке и практике. – Ярославль: Изд-во ЯГТУ, 2014. – 222 с.
17. Колесникова Т.П. Формирование современного управленческого мышления в процессе принятия решений //Сборник научных трудов Новомосковского филиала Университета Российской академии образования /Университет Российской академии образования, Новомосковский филиал. – Новомосковск, 2014. – Т.12. – Ч.2. – С.7-11
18. Колесникова Т.П., Чернышева Н.И. Управленческий подход в процессе принятия решения //Наука сегодня [Текст]: сборник научных трудов по материалам международной научно-практической конференции, г. Вологда, 24 октября 2014 г.: в 4 частях. – Вологда: ООО «Издательский дом Вологжанин», 2014. – 104 с. – С. 97-99
19. Кочеткова А.И. Организационное поведение и организационное моделирование в 3 ч. Часть 3. Комплексные методы адаптивного организационного поведения : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. – 6-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2017. – 238 с.
20. Кравченко Т.К. Системы поддержки принятия решений : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. К. Кравченко, Д. В. Исаев. – М. : Издательство Юрайт, 2017. – 292 с.
21. Кузнецова Н. В. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие / Н.В. Кузнецова. - 1. - Москва : ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2016. - 222 с.
22. Кузнецова Н. В. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие / Н. В. Кузнецова. - Москва : ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2015. - 222 с.
23. Логинов В.Н. Методы принятия управленческих решений (для бакалавров) / Логинов В.Н. - Москва : КноРус, 2015. - 217 с.
24. Маслова Е.Л. Менеджмент [Текст] / Е. Л. Маслова. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2015. - 336 с.
25. Пленкина В. В. Методы принятия управленческих решений: учебник / В. В. Пленкина, И. В. Осиновская, О. В. Ленкова. – Тюмень: ТИУ, 2017. – 266 с.
26. Разработка и принятие решений в управлении инновациями: учебник / С. Н. Яшин, И. Л. Туккель, Е. В. Кошелев, Ю. С. Коробова, Ю. В. Захарова. — Нижний

- Новгород: Изд-во Нижегородского госуниверситета, 2017. — 372 с.
27. Российская Федерация. Законы. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст]: [федер. закон : принят Гос. Думой 30 декабря 2001 г.: по состоянию на 01.01.2017] – М.: Проспект, 2017. – 256 с
  28. Рудалева И. А. Факторы удовлетворенности трудом работников организации / И. А. Рудалева, И. А. Кабашева // Фундаментальные исследования. – 2014. – № 11-4. – С. 872-873.
  29. Румянцева Е.Е. Экономический анализ : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. Е. Румянцева. – М. : Издательство Юрайт, 2017. – 381 с.
  30. Сирченко А. Е. Кадровая политика как инструмент управления персоналом // Молодой ученый. — 2015. — №12. — С. 496-499.
  31. Теория и практика принятия управленческих решений : учебник / коллектив авторов ; под. ред. Г.И. Москвитина. — Москва : КНОРУС,2017. — 340 с.
  32. Тихомирова О.Г. Менеджмент организации: теория, история, практика: Учебное пособие / О. Г. Тихомирова, Б. А. Варламов. - Москва : ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2015. – 256 с.
  33. Трофимова Л.А. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для академического бакалавриата / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. – М. : Издательство Юрайт, 2017. – 335 с
  34. Урубков А.Р. Методы и модели оптимизации управленческих решений [Электронный ресурс]: учебное пособие/ А.Р. Урубков, И.В. Федотов–
  35. Электрон. текстовые данные.– М.: Дело, 2015.– 238 с.– URL: <http://www.iprbookshop.ru/51019.htm>. (Дата обращения: 04.09.2017)
  36. Филинов-Чернышев, Н. Б. Разработка и принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Н. Б. Филинов-Чернышев. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 324 с.
  37. Шишкова Г.А. Менеджмент (Управленческие решения): учебно-методический модуль. – М.: Издательство Ипно-литова. – 352 с. URL: <http://lib.sale/teoriya-upravleniyabesplatno/sistemnyiy-podhod-razrabotke-upravlencheskih.html>. (Дата обращения: 05.09.2017)
  38. Экономический словарь. URL: [http://dic.academic.ru/dic.nsf/econ\\_dict/9854](http://dic.academic.ru/dic.nsf/econ_dict/9854). (Дата обращения: 05.09.2017)