

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ЮЖНЫЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Межотраслевой региональный центр повышения квалификации и
переподготовки кадров

АТТЕСТАЦИОННАЯ РАБОТА

Разработка предложений по совершенствованию системы управления
персоналом на примере ООО «Респект»

Студент:
Лопатинский Дмитрий Дмитриевич

Таганрог 2015

Оглавление

Введение	3
Раздел 1 Теоретические аспекты формирования системы кадрового менеджмента в условиях рыночных отношений	6
1.1 Система управления персоналом как функция менеджмента	6
1.2 Особенности формирования кадровой политики в условиях рыночных отношений	10
1.3 Правовое обеспечение реализации кадрового менеджмента	19
Раздел 2 Анализ деятельности организации в современных условиях	24
2.1 Краткая организационная характеристика предприятия	24
2.2 Анализ производственно-экономической деятельности предприятия	28
2.3 Анализ социально-трудовых показателей ООО «Респект»	32
2.4 Анализ реализации кадровой политики ООО «Респект»	38
Раздел 3 Разработка предложений по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Респект»	45
3.1 Формирование стратегии управления персоналом ООО «Респект» в современных условиях хозяйствования	45
3.2 Разработка предложений, направленных на формирование и реализацию кадрового потенциала ООО «Респект»	50
3.3 Разработка предложений, направленных на повышение мотивации персонала ООО «Респект»	58
3.4 Оценка эффективности разработанных мероприятий	63
Заключение	72
Список используемых источников и литературы	77

Введение

Актуальность темы аттестационной работы определяется процессами, происходящими в экономике России и направленными на реформирование всего хозяйственного механизма в связи с его переориентацией на рыночный тип хозяйствования. В подобной ситуации стремление экономического субъекта стабильно и успешно развиваться сталкивается только с формирующимся (и зачастую не функционирующим) аппаратом управления деятельностью субъекта. Особенно ярко это проявляется в условиях непрерывных изменений, происходящих в политической и социально-экономической сферах жизни общества на предприятиях реального сектора, что объясняется, с одной стороны, производственным характером их деятельности, с другой – неразвитостью механизма снижения воздействия негативных факторов на состояние предприятий.

Управление человеческими ресурсами является одним из важнейших направлений в деятельности организации. Переход к рыночным отношениям, приоритетность вопросов качества продукции и обеспечение ее конкурентоспособности изменили требования к административно-управленческим кадрам, повысили значимость творческого отношения к труду и высокого профессионализма.

Персоналу принадлежит важное место в системе менеджмента, как одному из главных источников создания конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе. Управление людьми представляет собой компонент управления любой организацией, наряду с управлением материальными и природными ресурсами.

Методологический подход к управлению персоналом дал начало концепции использования трудовых ресурсов. В рамках данной концепции ведущее место принадлежит технической (в общем случае инструментальной, то есть направленной на овладение трудовыми и профессиональными приемами), а не управленческой подготовке людей на

предприятии. В сущности, организация рассматривается как набор механических отношений, и действовать она должна подобно механизму: алгоритмизировано, эффективно, надежно и предсказуемо.

Основное внимание в современном управлении организации любой направленности уделяется кадровому потенциалу предприятия.

Современный трудовой коллектив представляет собой сложную социальную систему, где отдельные личности и группы людей взаимодействуют на принципах, весьма далеких от формально предписанных. При этом они обычно отзывчивы на благоприятный психологический климат и заботу администрации и трудятся производительно даже при неизменной заработной плате. В то же время повышение заработной платы не всегда ведет к росту производительности труда. Социальный аспект трудовых ресурсов выражается в таком явлении как человеческий потенциал, экономическим проявлением которого является кадровый потенциал.

Вопросы формирования кадровой политики представлены в работах Беляевой И. Л., Веснина В.Р., Иванова В.Н., Кунц Г.

Работы Дятлова В.А., Одегова Ю.Г, Лабунского Л.В. раскрывают социально-экономическую сущность процесса управления персоналом.

В работах Генкина Б.М., Салыгина С.И. представлен анализ организационно-экономической эффективности реализации системы управления персоналом и элементов кадровой политики.

Правовое обеспечение реализации кадровой политики в современных условиях рассмотрено в трудах Кибанова А.Я., Травина В.К. и Генкина Б.М.

Актуальны вопросы формирования и развития системы управления персоналом и для объекта исследования - ООО «Респект».

Цель аттестационной работы – разработать предложения по совершенствованию системы управления персоналом объекта исследования.

Задачи аттестационной работы:

- изучить теоретико-методологические основы формирования и реализации системы управления персоналом в условиях рыночных отношений;

- проанализировать деятельность объекта исследования, включая организационную структуру управления, показатели производственно-экономической деятельности, произвести анализ социально-трудовых показателей;

- проанализировать и дать оценку современной системе управления персоналом объекта исследования;

- разработать мероприятия, направленные на формирование и развитие кадрового потенциала и повышение мотивации труда персонала объекта исследования;

- произвести экономическую оценку проекта.

В соответствии с рассматриваемой проблематикой данной аттестационной работы, анализируемым периодом основных экономических, финансовых и социально-трудовых показателей является 2012 – 2014 гг.

При написании аттестационной работы использовалась специальная литература в целях изучения передового отечественного и зарубежного опыта, как с точки зрения теоретических основ и методологии проектирования рациональной системы управления персоналом, совершенствования механизмов и инструментов реализации кадровой политики, так и с точки зрения практического опыта ее функционирования. Также, в целях объективного проектирования мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом объекта исследования в работе использовалась внутренняя документация и отчетность отдела кадров объекта исследования.

1 Теоретические аспекты формирования системы кадрового менеджмента в условиях рыночных отношений

1.1 Система управления персоналом как функция менеджмента

Персоналу принадлежит важное место в системе менеджмента, как одному из главных источников создания конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе. Управление людьми представляет собой компонент управления любой организацией, наряду с управлением материальными и природными ресурсами.

Управление персоналом представляет собой часть общего менеджмента, связанную с людьми и их отношениями внутри предприятия.

Так, управление кадрами связано с разработкой и реализацией политики, включающей в себя планирование, найм, отбор, размещение рабочей силы; обучение и подготовку работников; продвижение по работе, карьере; условия найма, методы и стандарты оплаты труда; условия работы и услуги; формальные и неформальные связи. Управление кадрами предполагает также совершенствование методов кадровой работы, экономических и социальных изменений.

Управление персоналом в рамках предприятия, будучи неотъемлемой частью его хозяйственной политики, имеет стратегический и оперативный аспекты. Организация управления персоналом вырабатывается на основе концепции развития предприятия, состоящей из трех частей: производственной, финансово-экономической и социальной (кадровая политика предприятия).

Основой системы управления персоналом является стратегия управления персоналом – это специфический набор основных целей, принципов и правил работы с персоналом, конкретизированный с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики организации [13, с.44].

Стратегия управления персоналом определяется через:

- признание персонала основным ресурсом организации;

- представление управления персоналом на высшем уровне управления организации;
- участие специалистов по управлению персоналом при разработке стратегии бизнеса и организационной структуры компании;
- работу всего линейного руководства в реализации управления персоналом.

Стратегия в отношении персонала становится обеспечивающей стратегии фирмы, так как планируемые перемены ее деятельности должны своевременно обеспечиваться изменениями численности и структуры кадров, квалификации и навыков работников, мотивации, структуры и методов управления и т.д.

Наличие в организации стратегии управления человеческими ресурсами означает, что:

- привлечение работников, их использование и развитие осуществляется не стихийно, а целенаправленно и продумано, в увязке с миссией и стратегическими целями развития организации;
- руководители высшего звена принимают на себя ответственность за разработку, реализацию и оценку стратегии управления человеческими ресурсами;
- существует взаимосвязь между стратегией развития управления человеческими ресурсами и стратегией развития организации в целом и ее отдельными компонентами;
- существует тесная взаимосвязь различных компонентов внутри самой стратегии управления человеческими ресурсами.

Одновременно с изменением миссии организации, являющейся частью ее стратегии, возникает потребность корректировать многие методы и подходы к управлению персоналом на предприятии, нормированию труда, организации труда, управлению производительностью труда, системам оплаты труда, механизмам продвижения по служебной лестнице. При этом основой выбора стратегического направления в управлении персоналом

является контроль за эффективностью проектных решений, как общего стратегического решения, так и вытекающих из него частных моментов, например, введение новой системы оплаты труда и вознаграждений, повышения качества и производительности труда и т.д.

На современном этапе развития теории и практики кадрового менеджмента стратегия управления и персоналом зависит от внутриорганизационных и внешних факторов влияния (рис.1).

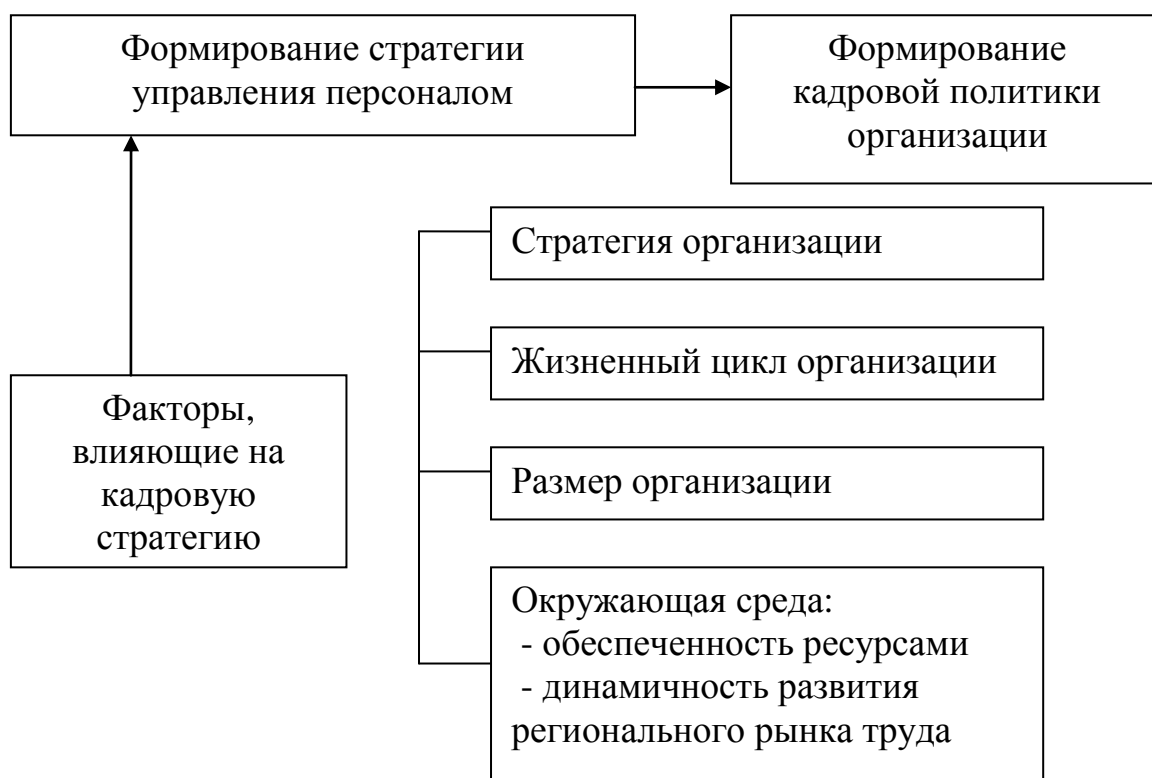


Рис. 1. 1. Классификация факторов влияния на кадровую стратегию

Для достижения поставленных целей перед организацией особенно важно обеспечить требуемое организации производственное поведение каждого из ее сотрудников. Как и стратегия развития организации в целом, кадровая политика разрабатывается с учетом ресурсов и традиции организации и возможностей, предоставляемых внешней средой.

Следует отметить, что, формируя стратегию управления персоналом, необходимо исходить из объективного жизненного цикла организации, ее становления, роста, зрелости и сокращения производства.

В таблице 1.1 показаны основные составляющие стратегии управления человеческими ресурсами и их возможные варианты.

Таблица 1.1 - Выбор стратегии управления человеческими ресурсами

Компоненты стратегии управления человеческими ресурсами	Возможные варианты
1	2
Привлечение работников	Внутри или за пределами организации, через государственную службу или частные агентства.
Сокращение персонала	Критерии отбора претендентов на высвобождение: показатели работы или социальная защищенность. Выбор вариантов поддержки высвобождаемых работников.
Оценка персонала	Выбор критериев и методов оценки. Выбор лиц, осуществляющих оценку работы персонала.
Развитие персонала	Выбор форм и методов обучения, отбор контингента обучающихся
Вознаграждения	Формирование структуры вознаграждений и их соотношение. Выбор подходов к обоснованию размеров оплаты (на основе содержания работы или приобретенных знаний и навыков). Выбор средств обеспечения равенства в оплате на внешнем и внутреннем рынках труда.
Организационная структура и проектирование работ	Поощряется специализация или широкий профиль. Используются преимущественно индивидуальные или групповые формы работы. Практикуется единоначалие или коллективное принятие решений.
Организационная культура: конфликты, лидерство	Конфликт поощряется или ставится задача предотвращения его всеми возможными средствами. Лидерство: выполнение производственных задач любой ценой или удовлетворенность и развитие персонала в числе важнейших приоритетов.

Выбор стратегии управления человеческими ресурсами должен осуществляться на основе тщательного анализа и оценки различных

вариантов, что само по себе является задачей исключительно сложной. Это обусловлено тем, что при принятии принципиальных кадровых решений необходимо проанализировать большое количество факторов: экономических, социальных, правовых, национальных. Одни факторы оказывают непосредственное воздействие на работников, другие влияют косвенно.

1.2 Особенности формирования кадровой политики в условиях рыночных отношений

Понятие «политика организации» включает систему правил, в соответствии с которыми ведет себя система в целом, и действуют входящие в нее люди. В настоящее время кадровая политика начинает охватывать области, ранее не учитывавшиеся в кадровой работе. Это сфера трудовых конфликтов и взаимоотношений с администрацией, с новыми общественными организациями в ходе решения производственных проблем, роль социальных программ, осуществляемых организацией в рыночных условиях, оказывающих влияние на производственную отдачу персонала. Поэтому в настоящее время разработке кадровой политики организации уделяется особое внимание. Кадрово-политические решения пронизывают все функциональные сферы организации.[14, с.12]

Кадровая политика сегодня составная часть всей управленческой и производственной политики организации. К производственной политике она относится потому, что в ее рамках принимаются принципиальные решения (о целях и средствах) руководства организации в сфере человеческого труда.

С точки зрения работников, кадровая политика должна не только создавать благоприятные условия труда, дающие удовлетворение от работы, обеспечивать возможность продвижения по службе, но и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне.

В целом кадровая политика определяет принципиальные решения о

целях, мерах и правилах работы с кадрами, общие и специфические требования к ним и формируется собственниками организации и высшем ее руководством. Она включает в себя те решения в области целей и средств, которые направлены на взаимоотношения между лицами, принимающими решения, и сотрудниками.

Содержание кадровой политики (рис. 1.2) включает следующие направления:

- 1) обеспечение организации, рабочей силой высокого качества, включая планирование, отбор и наем, высвобождение (выход на пенсию, увольнение), анализ текучести кадров;
- 2) развитие работников, профорientация и переподготовка, проведение аттестаций и оценки уровня квалификации, организация продвижения по службе;
- 3) совершенствование организации и стимулирование труда, обеспечение техники безопасности, социальные выплаты.



Рис. 1.2. Содержание кадровой политики

Кадровая политика – это совокупность наиболее важных теоретических положений и принципов, официальных требований и практических мер, определяющих основные направления и содержание работы с персоналом, ее формы и методы в условиях развития социально – экономических процессов. Кадровая политика должна основываться на целостной, фундаментальной теоретико-методологической базе, отражающей сложные социальные, экономические, научно – технические, технологические, социально – психологические и другие процессы, протекающие в сфере трудовой деятельности.

Кадровая политика организации охватывает все области кадровой деятельности – рис. 1.3.

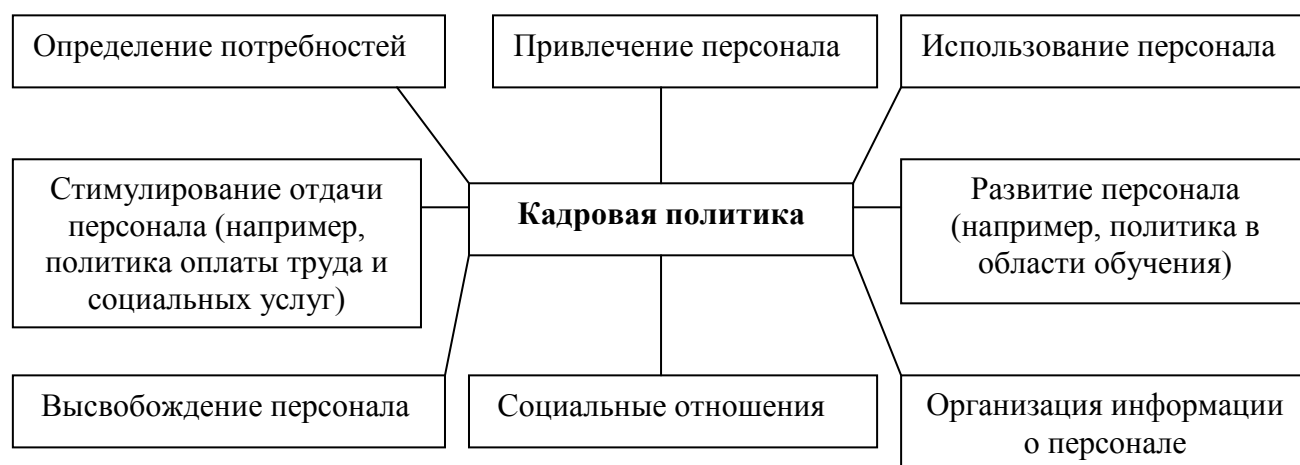


Рис. 1.3. Области кадровой политики

Все направления кадровой деятельности очень важны, и при ее разработке организации нельзя пренебрегать ни одним из них.

Исходными положениями политики в области кадров являются следующие:

- 1) политика занятости – обеспечение эффективным персоналом и побуждение его к получению удовлетворения от работы посредством создания привлекательных и безопасных условий работы, а также возможностей для продвижения;

2) политика обучения – обеспечение соответствующими обучающими мощностями в целях постоянного улучшения исполнения работниками своих нынешних обязанностей и подготовки к дальнейшему продвижению;

3) политика оплаты труда – предоставление более высокой, чем в других компаниях и фирмах, заработной платы в соответствии со способностями, опытом и ответственностью работников;

4) политика производственных отношений – установление определенных процедур для эффективного решения трудовых проблем;

5) политика благосостояния – обеспечение услуг и льгот, более благоприятных, чем у других нанимателей.

Формирование кадровой политики в условиях рыночных отношений создает благоприятные условия и дает четкие направления развития системы управления персоналом, решая задачи повышения конкурентоспособности организации. Система управления персоналом, в свою очередь, обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с кадрами и использование достижений отечественной и зарубежной теории и практики кадровой теории и производственной практики.

Английский профессор С. Лиз выделяет следующие стратегические направления в работе с персоналом в зарубежных фирмах:

1) снижение удельного веса заработной платы в себестоимости продукции;

2) работники – это ресурс, который должен быть максимально реализован;

3) зависимости стратегии управления персоналом от типа организационной структуры предприятия;

4) развитие культуры организации.[15, с.65]

Однако условия отечественных и западных компаний различны. Прежде всего, это касается состояния финансов, оплаты труда персонала и внутрифирменной морали и этики менеджеров. Существенно различаются и

стратегические направления деятельности организаций. Отечественные кадровые стратегии направлены на привлечение в организацию и закрепления в ней работоспособных, высококвалифицированных и талантливых специалистов. Над решением этой задачи и работают менеджеры по персоналу, которые призваны в организации роль «катализатора» в многомерных и долговременных кадровых процессах, обеспечивающих конкурентные преимущества фирмам за счет уникальности человеческого потенциала и высокого уровня ответственности всех ее работников.

Формирование кадровой политики неразрывно связано с общей стратегией развития предприятия – рис. 1.4.

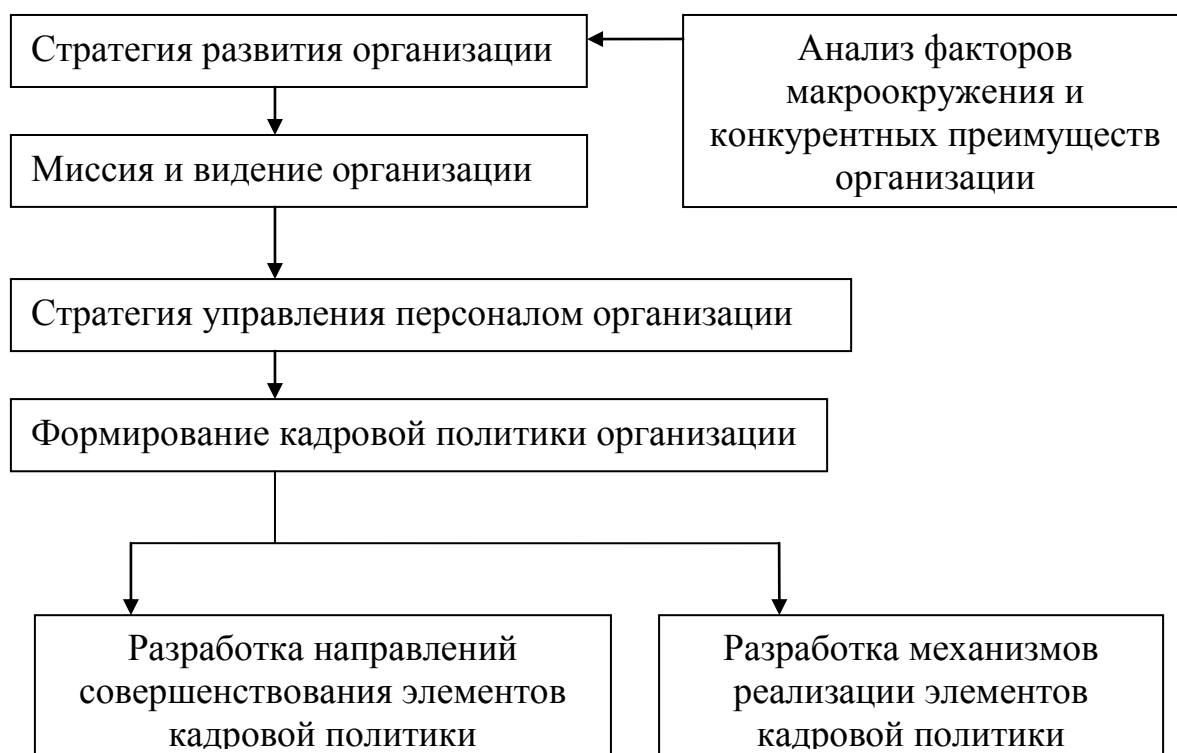


Рис. 1.4. Методология формирования кадровой политики
и реализации ее элементов

При разработке кадровой политики опираются на корпоративную стратегию управления персоналом, которая представляет разработку перспективных ориентиров использования трудового потенциала, его

обновления и совершенствования, развития мотивации и т.д. Общекорпоративная политика в сфере труда предполагает взаимодействие этой сферы с инновационной, технологической, финансово-экономической, научно-технической и маркетинговой политикой, стратегическими планами развития организации. Поэтому, рассматривая кадровую политику, не следует забывать о ее взаимозависимости с политикой предприятия в других сферах, иначе она окажется малоэффективной.

При составлении конкретной кадровой политики специалисты опираются на эти положения, но нельзя забывать, что мы живем во все время изменяющемся мире, где все правила несколько абстрактны и не всегда применимы на практике.

Комплексное понимание кадровой политики организации складывается как внутреннее единство следующих мер:

Во-первых, обеспечение всех участков производства персоналом, обладающим необходимым трудовым потенциалом. Поскольку человек на производстве не является тем объектом, который можно планировать любым образом, поскольку в кадровой политике следует учитывать интересы работодателей. Это относится как к обеспечению рабочих мест, так и к предоставлению возможностей для развития личности и к созданию условий труда, достойных человека и соответствующих его квалификации.

Во-вторых, создание мотивации персонала на высокоэффективную трудовую деятельность. Особенность кадровых решений в том, что они почти всегда отражаются на мотивации сотрудников и моральном климате в коллективе. В идеале они должны соотноситься с общей системой ценностей, принятой в организации, с установками и ожиданиями каждого работника.

В-третьих, кадровая политика организации направлена на приведение кадрового потенциала в соответствие целям и стратегии ее развития.

В-четвертых, в зависимости от факторов внешней среды, корпоративной культуры может быть эффективна либо открытая, либо закрытая кадровая политика.

Выдержат конкурентную борьбу и, следовательно, эффективно развиваться может только та организация, которая сформирует кадровую политику, построенную на демократических принципах, на глубоком анализе внешней среды и точно отражающую ограничения и условия функционирования фирмы.

Критическим моментом в области людских ресурсов считается влияние кадровой политики на деятельность и развитие организации. Элементами кадровой политики считаются критерии, применяемые к подбору, найму, повышению квалификации, поощрению и определению вознаграждения персонала. Поэтому, можно сказать, что кадровая политика организации – генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся условия рынка с учетом стратегии развития организации.

Назначение кадровой политики – своевременно формулировать цели в соответствии со стратегией развития организации, ставить проблемы и задачи, находить способы и организовывать достижение целей.

Структура кадровой политики имеет два основных аспекта функциональный и организационный. Развитие программно-целевого метода при разработке кадровой политики предполагает создание крупномасштабных целевых комплексных программ по важнейшим кадровым проблемам, а также совершенствование методов их увязки с планами кадровой работы, формирование совокупности программ на разных уровнях управления кадрами.

В организационном отношении кадровая политика охватывает всех работников и все структуры, подразделения на предприятии, которые несут ответственность за работу с персоналом.

В функциональном отношении подразумевается следующие важные элементы:

- 1) определение общей стратегии, планирование потребностей предприятия в персонале с учётом существующего кадрового состава;
- 2) привлечение, отбор и оценка персонала;
- 3) повышение квалификации персонала;
- 4) построение и организация работ, в том числе определение рабочих мест, функциональных и технологических связей между ними;
- 5) содержание и последовательности выполнения работ, условий труда, политика заработной платы и социальных услуг. [21, с.104]



Рис. 1.5. Блок-схема формирования кадровой политики организации

Формирование кадровой политики организации в современных условиях должно происходить в следующей последовательности – рис. 1.5.

Реализуется кадровая политика через специально разработанные технологии и процедуры подбора и продвижения кадров, обмена кадровой информацией, прогнозирование потребности в кадрах, оценки персонала, формирования команд для решения определенных задач.

Первичную кадровую функцию выполняет каждый конкретный руководитель, представляющий непосредственную инстанцию кадровой политики. Для осуществления единой кадровой политики необходимо согласование деятельности отдела кадров с деятельностью непосредственного руководителя.

В ходе разработки (формирования) кадровой политики в идеальном случае должно происходить согласование следующих аспектов:

- разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов и целей;
- организационно-штатная политика – планирование потребности в персонале, формирование структуры и штата, назначения, создание резерва, перемещения;
- информационная политика – создание и поддержка системы движения кадровой информации;
- финансовая политика – формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы вознаграждения персонала, обеспечение страховки;
- политика развития персонала – обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;
- оценка результатов деятельности – анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала.

Из всего сказанного можно сделать вывод, что в настоящее время кадровая политика начинает охватывать области, ранее не учитывающиеся в кадровой работе. Это сфера трудовых конфликтов и взаимоотношений с администрацией, с новыми общественными организациями в ходе решения производственных проблем, роль социальных программ, осуществляемых организацией в рыночных условиях, оказывающих влияние на производственную отдачу персонала, поэтому в настоящее время разработке кадровой политики организации уделяется особое внимание.

На современном этапе развития воспроизводящих систем кадровая политика предприятия определяет цели, связанные с отношением предприятия к внешнему окружению (рынок труда, взаимоотношения с государственными органами и неправительственными организациями), а также цели, связанные с отношением предприятия к своему персоналу.

1.3 Правовое обеспечение реализации кадрового менеджмента

Кадровый менеджмент - целенаправленная деятельность руководителей всех уровней управления организации и работников структурных подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку стратегии кадровой политики, концепцию, принципы, методы и технологию управления персоналом организации.

Принципы кадрового менеджмента - нормы, правила, требования, которыми должны руководствоваться работники системы управления персоналом, включая руководителей организации. Основными из них являются следующие:

- принцип научности (объективности) управления персоналом - исходный принцип;
- принцип системности - предполагает тесную увязку решений экономического, социально-культурного, технологического характера в процессе управления;

- принцип эффективности - достижение поставленных целей в короткий срок и с наименьшими потерями человеческой энергии;

- принцип основного звена, то есть нахождение и решение среди множества задач - важнейшей;

- принцип оптимальности соотношения между централизмом и демократизмом, соединения творческой активности рядовых работников и руководства сверху (демократический централизм);

- сочетание единоначалия и коллегиальности;

- контроль и ответственность за исполнение решений.

Правовое обеспечение реализации кадрового менеджмента включает:

- соблюдение, исполнение и применение норм действующего законодательства в области труда, трудовых отношений;

- разработку и утверждение локальных нормативных и ненормативных актов организационного, организационно-распорядительного, экономического характера;

- подготовку предложений об изменении действующих или отмене устаревших и фактически утративших силу нормативных актов, изданных в организации по трудовым, кадровым вопросам. [14, с.103]

Задачей правового обеспечения кадрового менеджмента является регулирование трудовых отношений между работодателями и работниками и защита законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений. [10, с.68]

К числу основных законодательных актов относятся:

- 1) Конституция РФ от 12 декабря 1993 года;
- 2) Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая и вторая;
- 3) Трудовой кодекс Российской Федерации от 21 декабря 2001 г.;
- 4) Федеральный закон РФ «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности» от 12 января 1996 г. № 10-ФЗ;

5) Федеральный закон РФ «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации» от 14 июня 1995 г. № 88-ФЗ;

6) Федеральный закон РФ «Об объединениях работодателей» от 27 ноября 2002 г. № 156-ФЗ.

Ответственность за обеспечение системы управления персоналом нормативно – методическими документами несут соответствующие подразделения аппарата управления организации (отдел стандартизации, отдел организации управления, юридический отдел).

Нормативно – методические документы системы управления персоналом подразделяются на следующие группы:

Нормативно - справочные документы. Включают нормы и нормативы, необходимые при решении задач организации и планирования труда в сфере материального производства и управления. К данной группе относятся:

а) первичные операционные нормы времени и расценки, нормы времени на выполнение управленческих процедур: маршрутно-технологическая карта; операционно-технологическая карта; технологическая карта управления процедур; оперограмма.

б) производные нормы и нормативы, полученные на основе первичных: программа выпуска продукции; сменно – суточные задания.

в) нормы, установленные вышестоящими органами (нормы налогообложения фонда оплаты труда; размер подоходного налога с физических лиц): инструкция государственной налоговой службы РФ по применению закона РФ «О подоходном налоге с физических лиц».

Документы организационного, организационно – распорядительного и организационно – методического характера. Регламентируют задачи, функции, права, обязанности подразделений и отдельных работников системы управления персоналом; содержат методы и правила выполнения работ по управлению персоналом. К данной группе относятся:

а) законодательные акты по вопросам труда и кадров: гражданский кодекс РФ; кодекс законов о труде; закон «О занятости населения РФ».

б) указы президента РФ, постановления и распоряжения правительства РФ по вопросам труда, оплаты труда, охраны труда, занятости и т.п.: Указ Президента РФ «О привлечении и использовании в РФ иностранной рабочей силы»; Постановление Правительства РФ «О мерах по социальной защите инвалидов».

в) руководящие документы (положения, инструкции, методические указания, правила) и другие документы Минтруда и других государственных органов: постановление Минтруда РФ «Об утверждении тарифно-квалификационных характеристик по общеотраслевым должностям служащих»; общеотраслевые методические указания «Нормативный метод планирования численности служащих предприятий и организаций отраслей материального производства»;

г) приказы, положения инструкции, методические указания, правила и другие документы министерства, госкомитета, ведомства, если подчиняется организация: инструкция министерства об улучшении условий труда работников, занятых на тяжелых и вредных работах;

д) приказы, положения, правила и другие документы, управляемые руководителем организации или соответствующими подразделениями по вопросам труда, численности, оплаты труда и т.д.: правила внутреннего трудового распорядка; коллективный договор; положение о подразделении; должностная инструкция; штатное расписание.

Документы технического, технико-экономического и экономического характера. Содержат правила, нормы, требования, регламентирующие стандарты всех категорий и видов. К данной группе относятся:

- нормы планирования помещения и рабочих мест;
- временные санитарные нормы и правила работников ВИ;
- стандарты качества;

- коэффициенты отчислений в фонд социального страхования, медицинского страхования;

- коэффициенты доплаты за сверхурочные работы;

- нормативы организации труда руководителей подразделений.

К документам организационно – методического и методического характера относятся документы, которые регламентируют выполнение функций по управлению персоналом. Сюда входят:

- 1) положение по формированию кадрового резерва в организации;
- 2) положение по организации адаптации работников;
- 3) рекомендации по организации подбора и отбора персонала;
- 4) положение по урегулированию взаимоотношений в коллективе;
- 5) положение по оплате и стимулирования труда;
- 6) инструкция по соблюдению правил техники безопасности и др.

Разработку этих документов осуществляют работники соответствующих звеньев системы управления персоналом.

2 Анализ деятельности организации в современных условиях

2.1 Краткая организационная характеристика предприятия

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе является общество с ограниченной ответственностью - ООО «Респект».

Юридический адрес организации г. Сочи, ул. Красноармейская ул., 26.
www.ooo-respekt.ru

ООО «Респект» предлагает широкий спектр услуг по монтажу инженерных сетей в городе Сочи и по Краснодарскому краю (прокладка инженерных сетей). Понятие «Инженерные сети» включает в себя установку, наладку и запуск в эксплуатацию сетей водоснабжения, электрических сети, систем вентиляции и кондиционирования, а также систем отопления в зданиях различного назначения.

ООО «Респект» работает на сочинском рынке вот уже с 2006 года, и успела зарекомендовать себя как доброкачественный поставщик услуг в данной сфере.

Миссия компании: «Мы готовы к монтажу инженерных коммуникаций (включая пожарную сигнализацию и видеонаблюдение) любой сложности и монтажа, ведь компания «Респект» дорожит своими клиентами и поэтому предоставляет им только качественные услуги, хорошо обученных специалистов, готовых провести великолепный монтаж любой сложности».

Основным видом деятельности предприятия является оказание услуг по монтажу инженерных сетей в городе Сочи. ООО «Респект» оказывает услуги монтажа в сферах:

- водоснабжение (ООО «Респект» предлагает услуги по прокладыванию труб, соединения их фитингами, установке кранов, в целом комплексные услуги по монтажу систем водоснабжения);
- отопление (ООО «Респект» предлагает услуги по монтажу систем отопления и подбора оборудования теплоснабжения);
- вентиляции.

Также ООО «Респект» оказывает услуги организации видеонаблюдения и пожарной сигнализации жилых зданий и производственных предприятий. Для тех, кто заботится о своей безопасности, компания «Респект» предлагает услуги по установке и обслуживанию систем пожарной сигнализации. Система пожарной сигнализации – это не единственное, торчащее в потолке, устройство, а целая сеть совокупных устройств, подающих звуковой, голосовой или же световой сигнал. В зданиях большой площади просто необходима система пожарной сигнализации, которая поможет в случае экстренной ситуации эвакуировать большое количество людей в кратчайшие сроки.

На рис. 2.1. представлена структура выручки от оказания услуг ООО «Респект» за 2014 год.

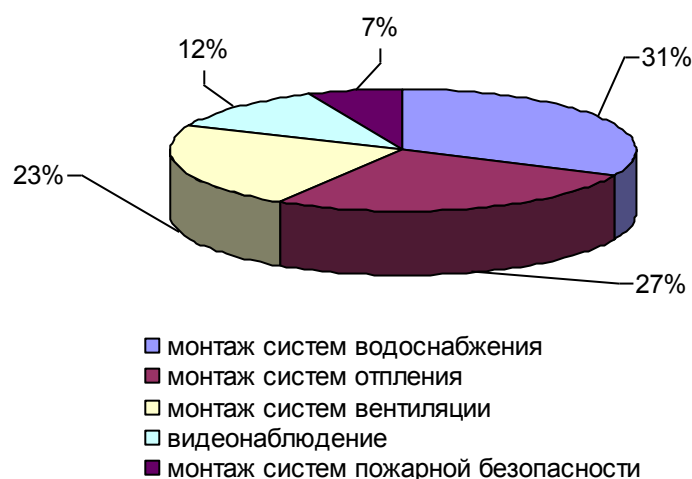


Рис. 2.1. Структура выручки ООО «Респект» за 2014 год

Таким образом, наибольший приток денежных средств в компанию обеспечивает такой вид деятельности, как «Монтаж систем водоснабжения», где удельный вес в структуре выручки составляет – 31%.

Наименьший удельный вес занимают услуги монтажа систем пожарной безопасности – удельный вес 7%. Однако, стоит отметить, что это относительно новый вид деятельности для ООО «Респект», поэтому можно предположить, что в перспективе удельный вес данных услуг увеличится.

Организационная структура ООО «Респект» - является линейно-функциональной, с преобладанием черт характерных для централизованной организации, в которой руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших управленческих решений. Организационная структура управления ООО «Респект» представлена на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Организационная структура ООО «Респект»

Основой структуры управления являются линейные подразделения, осуществляющие на предприятии основную работу и обслуживающие их специализированные функциональные подразделения, создаваемые на ресурсной основе: кадры, финансы. Линейные связи строятся на основе интеграции функций управления, а функциональные на основе подчинения управляемых подсистем.

В соответствии с уставом для обеспечения деятельности Общества существует Общее собрание участников и исполнительный орган: Генеральный директор. Общее собрание участников является высшим органом управления.

К компетенции Общего собрания участников относятся:

- определение основных направлений деятельности общества, а так же принятие решения об участии в ассоциациях и других объединениях коммерческих ассоциациях;
- изменение устава Общества, в том числе изменение размера уставного капитала общества;
- внесение изменений в учредительный договор;
- образование исполнительных органов общества и досрочное прекращение их полномочий, а так же принятие решения о передаче полномочий единоличного исполнительного органа общества коммерческой организации или индивидуальному предпринимателю, утверждение такого управляющего и условий договора с ним;
- избрание и досрочное прекращение полномочий ревизионной комиссии (ревизора);
- утверждение годовых отчетов и годовых бухгалтерских балансов;
- принятие решения о распределении чистой прибыли общества между участниками общества;
- утверждение (принятие документов), регулирующих внутреннюю деятельность общества;
- принятие решения о размещении обществом облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг;
- назначение аудиторской проверки, утверждение аудитора и определение размера оплаты его услуг;
- принятие решения о реорганизации или ликвидации общества;
- назначение ликвидационной комиссии и утверждение ликвидационных балансов;

- решение вопросов о совершении крупных сделок в случаях, предусмотренных действующим законодательством;
- решение вопросов о совершении сделок, в совершении которых имеется заинтересованность в случаях, предусмотренных действующим законодательством;
- решение иных вопросов, предусмотренных настоящим Уставом и действующим законодательством.

Генеральный директор осуществляет руководство текущей деятельностью Общества. К его компетенции относятся все вопросы руководства деятельностью Общества. Генеральный директор без доверенности действует от имени Общества, в том числе представляет его интересы, совершает сделки от имени Общества, утверждает штаты, назначает и смещает с должности руководителей и должностных лиц, издаёт приказы и даёт указания, обязательные для выполнения всеми работниками Общества.

Контроль над финансово-хозяйственной деятельностью Общества осуществляется ревизионной комиссией (ревизором) Общества.

Заместитель Генерального директора по экономическим вопросам отвечает за планирование, под его руководством находится отдел организации труда и заработной платы, планово-экономический отдел, финансовый и др.

2.2 Анализ производственно-экономической деятельности предприятия

Важную роль в обеспечении повышения эффективности производства играет экономический анализ производственно-хозяйственной деятельности предприятия, являющийся составной частью экономических методов управления.

Результаты хозяйственной деятельности предприятия находят количественное выражение в экономических показателях. При формировании списка исходных показателей целесообразно учитывать взаимосвязь отдельных показателей на всех уровнях управления производством по данным текущей отчетности.

Будем использовать метод сравнения для анализа основных показателей производственной деятельности ООО «Респект».

Сравнение – сопоставление изучаемых данных и факто хозяйственной жизни. Различают горизонтальный сравнительный анализ, который применяется для определения абсолютны и относительных отклонений фактического уровня исследуемы показателей от базового; вертикальный сравнительный анализ используемый для изучения структуры экономических явлений трендовый анализ, применяемый при изучении относительны темпов роста и прироста показателей за несколько лет к уровню базисного года – таблица 2.1.

Таблица 2.1 – Динамика основных показателей производственной деятельности ООО «Респект», тыс. руб.

Показатели	2012 год	2013 год	2014 год	Темп роста, %	
				К 2012 г.	К 2013г.
1	2	3	4	5	6
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	7215	6134	7793	85,02	127,05
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	4849	4734	5867	97,63	123,93
Валовая прибыль	2366	1400	1926	59,17	137,57
Коммерческие расходы	77	71	82	92,21	115,49

Продолжение таблицы 2.1

1	2	3	4	5	6
Управленческие расходы	13	21	17	161,54	80,95
Прибыль (убыток) до налогообложения	2276	1308	1827	57,47	139,68
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	1820,8	1046,4	1461,6	57,47	139,68

Таким образом, на протяжении анализируемого периода, выручка увеличилась на 27% к 2014 году, валовая прибыль увеличивается на 15,5% к 2014 году и на 19% сокращаются управленческие расходы предприятия. Данная положительная динамика повлияла на увеличение чистой прибыли компании на 39,7% к 2014 году.

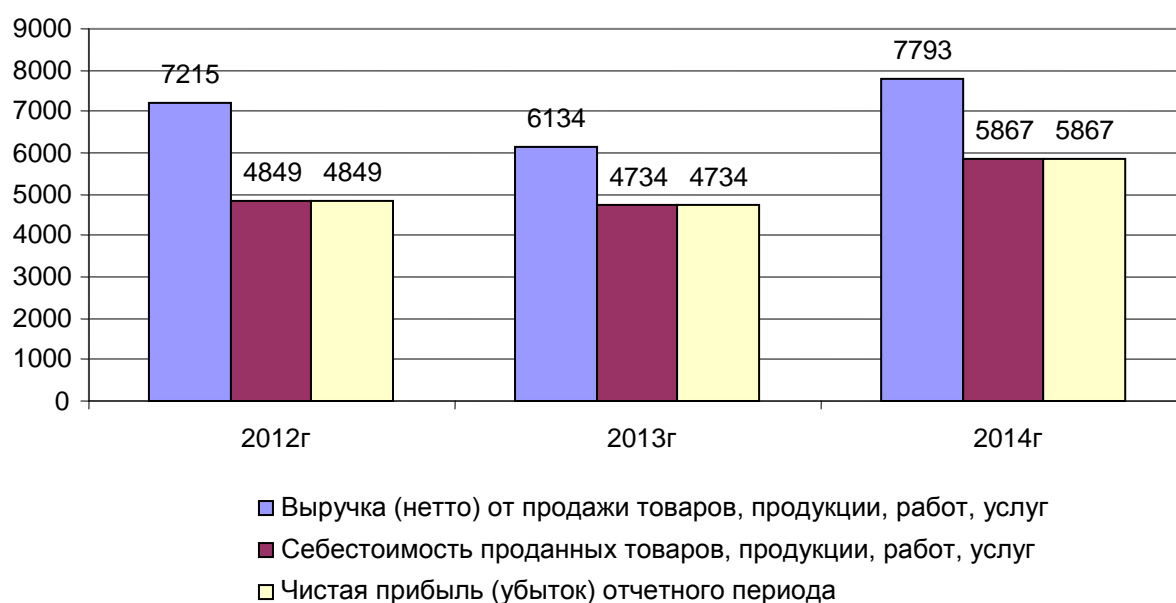


Рис. 2.3. Динамика основных показателей производственно-экономической деятельности ООО «Респект»

В условиях производственно-экономического кризиса важным элементом анализа деятельности организации является анализ платежеспособности и ликвидности организации.

Проанализируем финансовое состояние предприятия с позиции краткосрочной перспективы, оценив его показателями ликвидности и платёжеспособности, которые позволяют ответить на вопрос: может ли

предприятие своевременно и в полном объеме произвести расчёты по краткосрочным обязательствам перед контрагентами.

Таблица 2.2 – Динамика показателей ликвидности и платежеспособности ООО «Респект»

Показатель	Период			Темп роста, %	
	2012г	2013г	2014г	К 2012 г.	К 2013г.
1	2	3	4	5	6
Коэффициент общей задолженности	2,4	2,2	2	91,67	90,91
Коэффициент задолженности по кредитам	0,06	0,09	0,06	150,00	66,67
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,54	0,34	0,67	62,96	197,06
Коэффициент текущей ликвидности	1,12	1,07	1,17	95,54	109,35
Коэффициент покрытия	1,8	1,6	1,9	88,89	118,75

Коэффициент общей задолженности показывает общую задолженность предприятия (деленную на среднемесячную выручку и характеризует общую ситуацию платежеспособности предприятия), объем его заемных средств, сроки возможного погашения задолженности предприятия перед его кредиторами. Коэффициент общей задолженности на протяжении анализируемого периода сокращается на 0,76%.

Коэффициент абсолютной ликвидности ниже нормы, которая составляет $K \geq 0,2$. Если на 01.01.2012 г. его величина равна 0,54, то на 01.01.14г. уже 0,67 – рис. 9.

Коэффициент текущей ликвидности показывает, что предприятие имеет хорошие платёжные возможности при условии своевременного проведения расчётов с дебиторами ($K = 1,17$ в 2014г. при норме $K \geq 1$).

Коэффициент покрытия держится на достаточно высоком уровне, но также не достигает нормы ($K \geq 2$). Его динамика, как видно из рисунка 4, неустойчива. Ожидаемая платежеспособность предприятия на период равный

средней продолжительности одного оборота всех оборотных средств находится на приемлемом уровне.

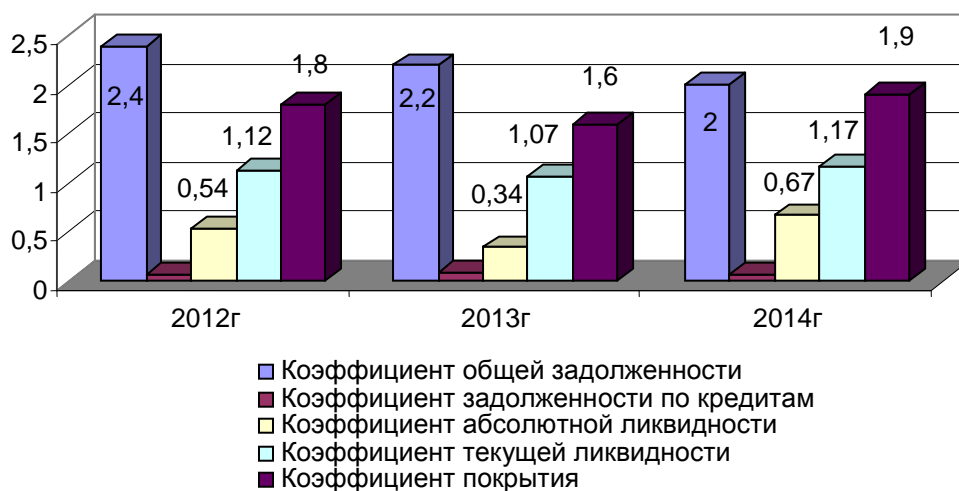


Рис. 2.4. Динамика показателей ликвидности и платежеспособности
ООО «Респект»

Таким образом, анализ финансово-хозяйственной деятельности объекта исследования показал, что предприятие обладает низкой платежеспособностью на 01.10.2013г. (о чём говорит значение коэффициента абсолютной ликвидности) и невысокой, но близкой к норме ожидаемой платежеспособностью, которая сохраняется примерно на одном уровне (повышение платежеспособности наблюдаем на 01.01.14г.) за рассматриваемый период времени.

2.3 Анализ социально-трудовых показателей ООО «Респект»

Управление человеческими ресурсами является одним из важнейших направлений в деятельности организации. Переход к рыночным отношениям, приоритетность вопросов качества продукции и обеспечение ее конкурентоспособности изменили требования к административно-управленческим кадрам, повысили значимость творческого отношения к труду и высокого профессионализма.

Персоналу принадлежит важное место в системе менеджмента, как одному из главных источников создания конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе. Управление людьми представляет собой компонент управления любой организацией, наряду с управлением материальными и природными ресурсами.

Таблица 2.3 – Структура персонала ООО «Респект» по категориям

Категории	2012г.		2013г.		2014г.		Темп роста, %	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	к 2012г.	к 2013г.
1	2	3	3	5	6	7	8	9
Среднесписочная численность персонала	98	100,00	92	100,00	94	100,00	93,88	102,17
Руководители	11	11,22	10	10,87	10	10,64	90,91	100,00
Специалисты	24	24,49	22	23,91	22	23,40	91,67	100,00
Основные рабочие	56	57,14	54	58,70	56	59,57	96,43	103,70
Вспомогательные рабочие	7	7,14	6	6,52	6	6,38	85,71	100,00

Так, по данным таблицы 2.3, общая численность персонала компании увеличилась к 2014 году на 2,17%. При этом увеличилась численность промышленно – производственного персонала на 3,7%, что говорит об увеличении объемов производства ООО «Респект» и является положительной динамикой.

Таблица 2.4 - Структура персонала ООО «Респект» по возрасту

Возраст	2012г.		2013г.		2014г.		Темп роста, %	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	к 2012г.	к 2013г.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
18-25	25	25,51	24	26,09	24	25,53	96,00	100,00

Продолжение таблицы 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
25-35	35	35,71	32	34,78	34	36,17	91,43	106,25
35-45	12	12,24	11	11,96	11	11,70	91,67	100,00
45-55	22	22,45	21	22,83	22	23,40	95,45	104,76
55-65	4	4,08	4	4,35	3	3,19	100,00	75,00
Итого	98	100,00	92	100,00	94	100,00	93,88	102,17

По данным таблицы 2.4 можно отметить, что наибольший удельный вес в структуре персонала по возрасту составляют молодые специалисты в возрасте от 23 до 35 лет. Удельный вес данной категории персонала составляет от 34,8% в 2013 году до 36,2 % в 2014 году.

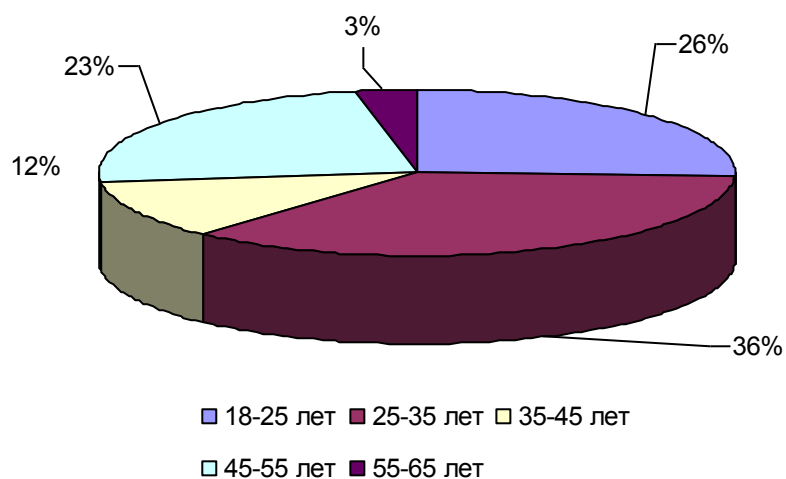


Рис. 2.5. Структура персонала ООО «Респект» по возрасту

Не маловажным фактором, для оценки состояния предприятия, является уровень квалификации, образования и степень подготовки персонала, а так же соответствие уровня знаний и занимаемой должности. В таблице 2.5 представлена структура персонала ООО «Респект» по уровню образования.

Таблица 2.5 - Структура персонала ООО «Респект» по уровню образования

Образование	2012г.		2013г.		2014г.		Темп роста, %	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	к 2012г.	к 2013г.
Среднее и начальное профессиональное	10	10,20	9	9,78	9	9,57	90,00	100,00
Среднее профессиональное	26	26,53	31	33,70	32	34,04	119,23	103,23
Высшее	62	63,27	52	56,52	53	56,38	83,87	101,92
Итого	98	100,00	92	100,00	94	100,00	93,88	102,17

По данным таблицы 2.5 можно отметить, что наибольший удельный вес в структуре персонала составляет высококвалифицированный персонал – в 2012г. – 62% и в 2014г. – 83,9%. Также следует отметить, что данная категория постоянна – на протяжении анализируемого периода увеличивается.

Следует отметить, что при высвобождении персонала руководством учитывался образовательный уровень и был высвобожден низко квалифицированный персонал: если в 2012г. персонал, имеющий начальное профессиональное образование составлял 10,2%, то в 2014г. – 9,6%.

Таблица 2.6 - Анализ движения кадров на ООО «Респект»

Показатели	2012г.		2013г.		2014г.		Темп роста, %	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	к 2012г.	к 2013г.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Среднегодовая численность, чел.	98	100	92	100	94	100	93,88	102,17
2. Принято за год	3	3,06	4	4,35	5	5,32	133,33	125,00
3. Уволено за год	9	9,18	2	2,17	2	2,13	22,22	100,00
4. В том числе: - по собственному желанию	8	8,16	2	2,17	2	2,13	25,00	100,00
- за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины	1	1,02	--	0,00	--	0,00	0,00	--

Продолжение таблицы 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9
5. Число работников, состоявших в списочном составе предприятия за весь отчетный год	86	87,76	86	93,48	87	92,55	100,00	101,16
6. Коэффициент оборота по приему	0,03		0,04		0,05		142,03	122,34
7. Коэффициент оборота по выбытию	0,09		0,02		0,02		23,67	97,87
8. Коэффициент текучести	0,08		0,02		0,02		26,63	97,87
9. Коэффициент постоянства кадров	0,88		0,93		0,93		106,52	99,01

Таким образом, по данным таблицы 2.6, можно отметить, что в сфере кадрового менеджмента наблюдается относительное постоянство кадров – коэффициент постоянства кадров к 2014г. составляет 0,93 – очень высокий показатель.

Положительной тенденцией является снижение текучести кадров – с 8% в 2012 г. до 2% к 2014г.

Большую часть издержек на рабочую силу составляют расходы на оплату труда, для анализа которой рассматриваются следующие статьи:

- размер средней заработной платы по категориям персонала;
- формы и системы оплаты труда;
- эффективность систем премирования;
- использование и распределение средств, направленных в фонд потребления.

В таблице 2.7 приведены расчёты доли издержек на персонал в объеме реализации продукции, издержек на одного сотрудника и издержек на один производительный час. При этом стоит отметить, что фактическое отработанное время одного сотрудника организации в 2012г. составило 1886 часов, в 2013 году – 1892 часа, в 2014г. – 1890 часов.

Таблица 2.7 - Динамика издержек на персонал ООО «Респект»

Показатель	Период			Темп роста, %	
	2012г.	2012г.	2014г.	к 2012г.	к 2013г.
1	2	3	4	5	6
1. Объем издержек на персонал, тыс. руб.	2178	2678	3122	122,96	116,58
2. Объем реализации, тыс. руб.	7215	6134	7793	85,02	127,05
3. Доля издержек на персонал в объеме реализации, %	30,19	43,66	40,06	144,63	91,76
4. Количество сотрудников, чел	98	92	94	93,88	102,17
5. Объем издержек на одного сотрудника, тыс. руб.	22,22	29,11	33,21	130,98	114,10
6. Издержки на один производительный час, тыс. руб.	1,15	1,42	1,65	122,57	116,70

По данным таблицы 2.7 можно сказать, что динамика рассматриваемых показателей положительна. Объем издержек на персонал возрастает на 14% к 2014 году; увеличивается и доля издержек в объеме выручки ООО «Респект» на 13,5% к 2013 году и на 9,9% к 2014 году (по отношению к уровню издержек 2012 года).

Анализируя относительные показатели – объем издержек на одного сотрудника, можно отметить, более высокие темпы роста. Так, объем издержек на одного сотрудника увеличивается на 14% к 2014 году, на один производственный час на 16,7% к 2014 году.

Для анализа использования рабочего времени на предприятии ООО «Респект» можно оценить эффективность его использования в человеко-днях и сделать выводы о наличии сверхплановых целодневных или внутрисменных потерь рабочего времени.

Схема анализа использования рабочего времени приведена в таблице 2.8.

Таблица 2.8 - Схема анализа использования рабочего времени

Показатели	2013г.	2014 г.			Темп роста, %
		по плану	фактический	%	
1. Среднесписочная численность рабочих, чел.	92	92	94	102,17	102,17
2. Общее число человеко-дней (тыс.), отработанных рабочими, тыс. дней	17,874	17,01	16,5375	97,22	92,52
3. Число отработанных всеми рабочими человеко-часов (тыс.), тыс. час.	174064	173512	173880	100,21	99,89
4. Среднее число отработанных дней, приходящихся на одного рабочего, дней	246	245	244	99,59	99,19
5. Среднее число человеко-часов на одного рабочего	1992	1886	1890	100,21	94,88
6. Средняя продолжительность рабочего дня, час.	8	8	8	100,00	100,00

Таким образом, в 2014г. использование трудовых ресурсов по факту оказалось меньше, чем по планируемым показателям на 2,8%. Число отработанных часов не отклоняется от плана и уровня прошлого года. Среднее число человеко-часов на одного рабочего соответствует плановым показателям, но ниже уровня 2013 года на 5,12%.

2.4 Анализ реализации кадровой политики ООО «Респект»

Управление кадрами представляет собой часть общего менеджмента, связанную с людьми и их отношениями внутри предприятия. Управление кадрами связано с разработкой и реализацией политики, включающей в себя планирование, наем, отбор, размещение рабочей силы; обучение и подготовку работников; продвижение по работе, карьере; условия найма, методы и стандарты оплаты труда; условия работы и услуги; формальные и

неформальные связи. Управление кадрами предполагает также совершенствование методов кадровой работы, экономических и социальных изменений.

В каждой организации политика в области персонала имеет определенный контекст (рис. 2.6.) и направлена на достижение определенных целей, которые могут быть разделены на две группы:

- цели, связанные с внешними условиями деятельности предприятия;
- цели, определяемые внутренними условиями, реализация которых направлена на улучшение отношений предприятия со своими сотрудниками.



Рис. 2.6. Контекст кадровой политики

В целом кадровая политика ООО «Респект» определяет принципиальные решения о целях, мерах и правилах работы с кадрами, общие и специфические требования к ним и формируется собственниками организации и высшим ее руководством на включает в себя те решения в области целей и средств, которые направлены на взаимоотношения между лицами, принимающими решения, и сотрудниками.

Структура кадровой политики имеет два основных аспекта функциональный и организационный. Развитие программно-целевого метода при разработке кадровой политики предполагает создание крупномасштабных целевых комплексных программ по важнейшим кадровым проблемам, а также совершенствование методов их увязки с планами кадровой работы, формирование совокупности программ на разных уровнях управления кадрами.

Формирование и реализация кадровой политики включает следующие элементы (рис. 2.7.):

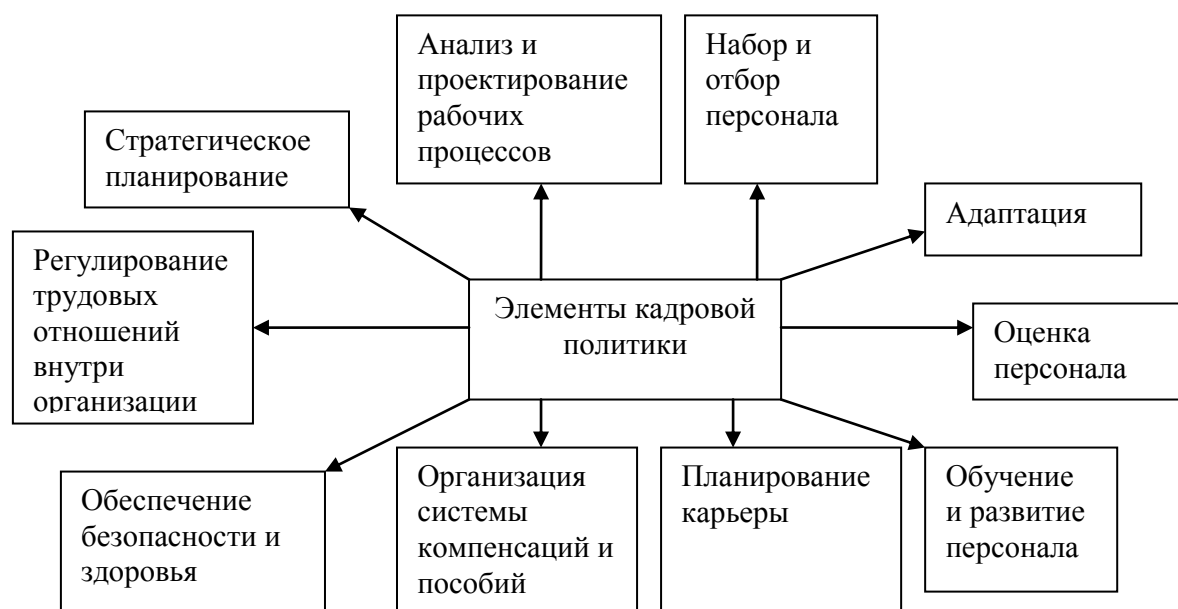


Рис. 2.7. Элементы кадровой политики ООО «Респект»

- планирование, прогнозирование, маркетинг персонала, выбор, найм, размещение рабочей силы, анализ кадрового потенциала, аттестация, занятость персонала;

- обучение, подготовка, перепрофилирование, повышение квалификации работающих, продвижение по службе, профессиональная и социально-психологическая адаптация вновь принятых в организацию "новичков"; адаптация всех работников к происходящим изменениям в организации и адаптация назначенных на новую должность;

- условия найма, методы и стандарты оплаты труда, нормирование и тарификация производственного процесса, трудовая мотивация, различные формы поощрения к высокопроизводительному труду;

- условия работы, охрана труда и техника безопасности, оснащенность рабочего места, соблюдение психофизиологических и эргономических норм организации труда, методы организации работы, экономические и социальные изменения;

- диагностика и консультирование, кадровый аудит и кадровый консалтинг производственных отношений, формальные и неформальные связи, предотвращение производственных конфликтов, взаимодействие с профсоюзами, регулирование отношений на межэтнической, национальной, религиозной и политической основах;

- социальные условия для работающих, организация отдыха, программы социального благополучия работников, программы социальной защиты профессионализма работающих, обеспечение услуг и льгот;

- информационное обеспечение системы кадровой политики, учет кадров, профориентация;

- реструктуризация, распределение и перераспределение функций, должностных обязанностей, разработка штатного расписания.

Одной из важных задач планирования трудовых ресурсов в депо является анализ профессиональных функций, который необходим для выяснения выполняемых работниками задач, а также профессиональных и

личностных требований к ним. Информация, необходимая для такого анализа, получается различными методами.

Наиболее объективны методы, применяемые при техническом нормировании труда (фотография и / или хронометраж рабочего времени), в результате чего выявляют резервы рабочего времени работника. Такую работу выполняют непосредственно на рабочем месте сотрудники отдела труда и заработной платы. На основе такого анализа определяются нормы затрат труда на предприятии (времени обслуживания, сменного штата и т.д.), а также составляют должностные инструкции или описания производственных операций.

Планирование потребности в персонале в депо основывается на информации, содержащейся в планах материально-технического снабжения, финансовом, инвестиционном, производственном, сбытовом и организационном планах, а также в штатном расписании.

Планирование использования кадров осуществляется посредством разработки плана замещения штатных должностей. Наряду с учетом квалификационных признаков при определении места работы необходимо учитывать психические и физические нагрузки на человека и возможности претендента в этой области.

В процессе поиска и отбора работников, который осуществляют специалисты из отдела кадров, создается необходимый резерв кандидатов на должности и специальности. Пополнение кадров происходит за счет внутренних резервов, то есть перераспределения заданий, перемещения работников между подразделениями или дополнительной работы, и внешних источников, из которых подбирают новых работников. Методы поиска потенциальных сотрудников из внешних источников включают объявления о вакансиях в средствах массовой информации и обращение в агентства по трудоустройству.

Кадровая служба организует процесс адаптации каждого нового работника: знакомит его с коллективом, нормами поведения, морали,

правилами распорядка, а также требованиями, которые к нему предъявляются. Осуществляется процесс адаптации по схеме «ученик – наставник», определяется сотрудник, за которым закрепляется новичок; наставник несет ответственность за вхождение новичка в коллектив и преодоление первых трудностей молодого специалиста.

Установление трудовой функции работника - исключительная компетенция сторон договора. Вместе с тем соглашение о трудовой функции предопределяет комплекс прав и обязанностей, вытекающих из законодательства: от характера могут зависеть порядок оплаты труда и ее размеры, продолжительность рабочего дня и отпусков, различные льготы.

Права и обязанности сторон договора определяются: законодательными актами, правилами внутреннего распорядка, техническими правилами и распоряжениями администрации. Объем требований, предъявляемых к рабочим соответствующей специальности, и условия оплаты труда зависят от тарификации выполняемой работы. Поэтому при заключении договора с рабочим должен быть установлен его тарифный разряд. Обязательным условием трудового договора служит соглашение о моменте начала работы, с которого, как правило, договор вступает в силу, исчисляется трудовой стаж, возникают взаимные права и обязанности сторон. Без данного условия договор утрачивает необходимую определенность и конкретность. Обычно момент начала работы устанавливается при непосредственных переговорах между работником и администрацией. При отсутствии соглашения срок работы исчисляется с момента фактического допуска работника к исполнению служебных обязанностей.

Охрана труда и обеспечение его безопасности. Данная деятельность рассматривается работниками как забота организации об их здоровье. В то же время, по современному законодательству издержки организации в случае получения травмы работником на предприятии могут оказаться столь большими, что поставят под угрозу само существование предприятия.

Контроль трудовой дисциплины – это административная мера обычно не требуется в отношении добросовестных, хорошо мотивированных работников.

Рабочие места сточки зрения производительности и мотивации должны позволить работающим оптимальным образом развивать свои способности, повышать эффективность труда, отвечать требованиям создания достойных человека условий труда и обеспечения занятости. Для выявления потребности в трудовых ресурсах в конкретном подразделении принимают участие их руководители.

Таким образом, в ООО «Респект» на современном этапе его развития и функционирования существует потребность:

- в планировании персонала и оптимизации рабочего времени;
- в обучении персонала, включающем переподготовку и повышение квалификации работников;
- в оценке труда специалистов непроизводственной сферы.

В качестве дополнительного, обеспечивающего решения в кадровой сфере можно выделить автоматизацию кадровой службы.

3 Разработка предложений по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Респект»

3.1 Формирование стратегии управления персоналом ООО «Респект» в современных условиях хозяйствования

При разработке кадровой политики опираются на корпоративную стратегию управления персоналом, которая представляет разработку перспективных ориентиров использования трудового потенциала, его обновления и совершенствования, развития мотивации и т.д. Общекорпоративная политика в сфере труда предполагает взаимодействие этой сферы с инновационной, технологической, финансово-экономической, научно-технической и маркетинговой политикой, стратегическими планами развития организации.

Стратегия управления персоналом является одной из функциональных стратегий. Она должна служить для достижения общих стратегических целей предприятия. Для формирования кадровой политики предприятия в начале требуется разработка общей стратегии развития ООО «Респект».

При определении стратегии развития ООО «Респект» в первую очередь необходимо проанализировать внешнюю среду предприятия, при этом во внешней среде можно выделить макроокружение (среду косвенного воздействия) и среду непосредственного окружения.

Анализ макроокружения проводится по следующим группам факторов: экономические, политические, рыночные, социальные, технологические, факторы международного положения.

В результате анализа макроокружения определяется состав наиболее важных влияющих факторов, тенденции их развития, характер влияния факторов на деятельность предприятие, производится оценка этого влияния, и вырабатываются возможные ответные действия.

Результаты анализа приведены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Анализ макроокружения ООО «Респект»

Факторы макроокружения	Состояние фактора	Прогнозируемая тенденция развития	Характер влияния фактора	Балл. оценка (-5; +5)	Коэффициент относительной важности	Интегральная оценка
1. Экономические факторы						
Уровень инфл.	Уровень инфляции в стране остается высоким – 14 %	Несмотря на меры правительства, темпы инфляции остаются прежними	Ухудшение уровня жизни работающих	1	0,01	0,01
Налоги	Тяжелое налоговое бремя	Упрощение схем уплаты налогов, сохранение существующего уровня налоговых ставок	Снижение уровня прибыли	1	0,05	0,05
Инвестиции	Инвестиционный спад – 5%	Уменьшение доли бюджетного финансирования	Недостаточность средств для развития бюджетных организаций	-1	0,04	-0,04
Производительность труда	Средний уровень	Тенденция к росту	Рост производства	+1.5	0,03	+0,45
						Итого 0,155
2. Политические факторы						
Политическая ситуация	Не стабильная	Дальнейшее обострение (в связи с изменением политических сил)	Поддержка со стороны государства	-0,5	0,01	+0,05
3. Рыночные факторы						
Спрос на продукцию и услуги	Стабильный	Рост спроса на отдельные виды изделий, товаров	Завоевание новых сегментов рынка; стабильные спрос на старых сегментах	+2,5	0,03	+0,75
Цены на ресурсы	Средний уровень	Увеличение	Увеличение себестоимости продукции	2	0,25	0,5
Цены на конечную продукцию	Средний уровень	Небольшое увеличение	Возможно снижение спроса на некоторые виды товаров, услуг	1	0,02	0,02
						Итого 0,595

Продолжение таблицы 3.1

4. Технологические факторы						
Производственные технологии	Разнообразие, связанное с ростом НТП	Прогресс технологий	Повышение конкурентоспособности; повышение качества	+2	0,05	+0,01
Средства связи и ЭВМ	Частное (локальное) использование	Компьютеризация рабочих мест	Увеличение скорости производственного процесса	+2,5	0,02	+0,5
						Итого 0,24
5. Международные факторы						
Инвестиционный климат	Формирование программ привлекательности	Улучшение	Увеличение рынка сбыта и производственной мощности	0,5	0,04	0.2
Степень восстребованности продукции на внешнем рынке	Спрос	Небольшое увеличение спроса	Возможность получения экспортной прибыли	-1,5	0,1	-0,15
						Итого -0,13
Итого интегральная оценка факторов макроокружения +0,81						

Интегральная оценка влияние факторов макроокружения может быть получена следующим образом:

$$ИО = \alpha A + \beta B + \dots + \gamma C, \quad (1)$$

где α , β и γ – коэффициенты относительной важности влияния фактора; А, В, С – балльная оценка интенсивности изменения влияния отдельного фактора.

$$\alpha + \beta + \dots + \gamma = 1, \quad (2)$$

Таким образом, для ООО «Респект» влияние факторов макроокружения и совокупная интегральная оценка имеют следующие значения:

Экономические факторы: $1*0,10+1*0,05-1*0,04+1,5*0,03=0,155$

Политические факторы: $0,5*(-0,10)=-0,05$

Рыночные факторы: $0,03*2,5+0,20*2,5+0,02*1=0,595$

Технологически факторы: $0,05*2+0,05*2,5+0,02*2=0,24$

Факторы международного положения: $0,04*0,5-0,10*1,5=-0,13$

ИО = $0,155-0,05+0,595+0,24-0,13=0,81$. Совокупная интегральная оценка составляет 0,81, она является положительной, что говорит о возможности для предприятия.

Для разработки общей стратегии требуется провести анализ факторов внешнего окружения, конкурентный и отраслевой анализ, построение матрицы SWOT.

Таким образом, общая стратегия развития ООО «Респект» - стратегия, направленная на использование «возможностей» внешней среды – стратегия дифференцированного инвестирования, что возможно за счет:

- повышение качества сервисного обслуживания за счет развития персонала (повышении квалификации и мотивации);
- укрепление позиций на рынке, техники позволит предприятию снизить стоимость материалов и сократить себестоимость.

Другими словами, данная стратегия направлена на преодоление «узких» мест в функционировании предприятия. Преобразуя и минимизируя «слабые стороны» ООО «Респект» сможет перейти к реализации лидерских стратегий в будущем.

Исходя из общей стратегии развития предприятия, можно сформулировать стратегию управления персоналом, которая предполагает реализацию кадрового потенциала трудовых ресурсов.

Итак, стратегия управления персоналом ООО «Респект» - развитие персонала компании за счет реализации кадрового потенциала и формирования эффективной системы мотивации персонала.

	ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Выход на новые сегменты рынка 2. Освоение новых технологий 3. Интенсивный научно-технический прогресс 4. Рост и дифференциация спроса 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рост цен на материалы, ресурсы и услуги, необходимые для производства 2. Усиление позиций ближайших конкурентов 3. Изменение предпочтений потребителей
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ <ol style="list-style-type: none"> 1. Современные производственные мощности; 2. Высокий уровень сервисного обслуживания; 3. Эффективность перехода на производство новых видов продукции; 4. Соответствие продукции международным стандартам. 	<ul style="list-style-type: none"> - Интенсификация маркетинговых усилий - Наращивание производственных мощностей 	<ul style="list-style-type: none"> - Производство и реализация высококачественной продукции, удовлетворяющей предпочтения заказчиков (работа под заказ на узком сегменте рынка)
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ <ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая себестоимость продукции; 2. слабая система маркетинга и продвижения продукции 	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Укрепление позиций на рынке, техники позволит предприятию снизить стоимость материалов и сократить себестоимость</u> - <u>повышение качества сервисного обслуживания за счет развития персонала</u> 	<ul style="list-style-type: none"> - Мобилизация собственных резервов для снижения цен и укрепления конкурентоспособности

Рис. 3.1. Матрица SWOT для ООО «Респект»

Общую задачу кадровой политики ООО «Респект» можно сформулировать так, - выявление трудового потенциала предприятия на основе обучение и развитие персонала, оптимизации рабочего времени

промышленно-производственного персонала и оценки труда специалистов непромышленной сферы – рис. 3.2.

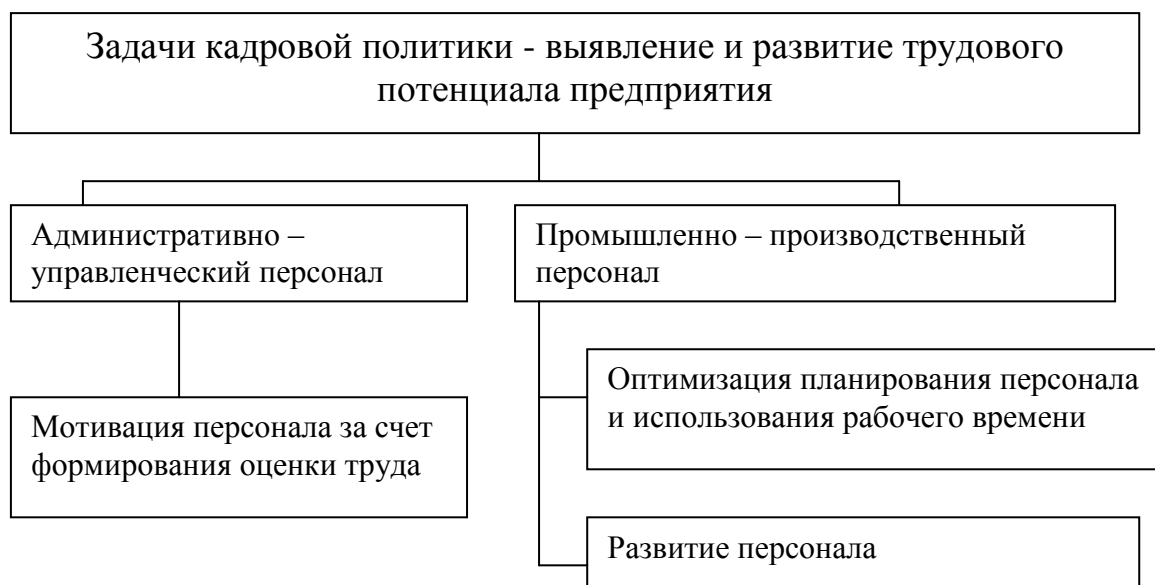


Рис. 3.2. Основные направления совершенствования кадровой политики ООО «Респект»

Представленные на рисунке 3.2., направления совершенствования кадровой политики ООО «Респект» будут являться основой разработки проектных мероприятий при выполнении выпускной квалификационной работы. Реализация таких мероприятий, позволит ООО «Респект» обеспечить эффективную политику в сфере кадрового менеджмента, а следовательно, позволит выйти на более качественные показатели производственно – экономической деятельности за счет увеличения мотивации персонала и производительности труда персонала компании.

3.2 Разработка предложений, направленных на формирование и реализацию кадрового потенциала ООО «Респект»

Термин «потенциал» в своем этимологическом значении происходит от латинского слова *potentia*, что означает скрытые возможности, мощь, силу. [31, с.101]

Широкая трактовка смыслового содержания понятия «потенциал» состоит в его рассмотрении как «источника возможностей, средств, запаса, которые могут быть приведены в действие, использованы для решения какой-либо задачи или достижения определенной цели; возможности отдельного лица, общества, государства в определенной области». [26, с.48]

Если рассматривать понятие «потенциал» как возможности, которые могут быть использованы для решения задачи или достижения определенной цели, тогда кадровый потенциал организации (предприятия) - это возможности персонала и администрации, которые могут быть использованы для достижения целей организации (предприятия). [32, с.99]

Современное содержание понятия «кадровый потенциал» отражает ресурсный аспект социально - экономического развития. Кадровый потенциал можно определить как совокупность способностей всех людей, которые заняты в данной организации и решают определенные задачи.

Категория «кадровый потенциал» рассматривает совокупного работника не просто как участника производства, а как неотъемлемое и движущее начало всех стадий воспроизводственного процесса; выполняет функцию целеполагания, объективно порождает и субъективно задает стратегические и тактические цели развития экономики. [26,с.51]

Таким образом, под кадровым потенциалом понимается мера способностей и возможностей работников материализовать свои знания и умения с целью обеспечения жизнеспособности и развития фирмы.

Кадровый потенциал формируется интеграцией и динамикой таких моментов и сторон жизнедеятельности человека, как личностные свойства; общая работоспособность; профессионально-квалификационные знания, умения, опыт; творческие склонности, способность и ориентация личности. Воспроизведение и рост кадрового потенциала так же, как и степень соответствующей ему эффективности труда, зависит не столько от какого-либо одного элемента, сколько от их интеграции, а также их сбалансированности и для отдельного человека, и для групп работников.

Традиционно кадровая политика на предприятии основана на выдвижении и подготовке кадрового резерва, что должно быть зафиксировано в стандарте предприятия по организации воспроизводства руководящих кадров. Нацелена на это и система послевузовского повышения квалификации руководителей и специалистов. Сегодня этого недостаточно - предлагаемый взгляд на кадровое обеспечение имеет принципиально важное дополнение существующей практике и адресован к кадровой службе.

Поскольку потенциал специалиста отражает его личностные возможности, которые заложены в человеке и которые можно задействовать с расчетом на их расширение по мере использования в меняющейся производственной ситуации, то кадровый потенциал фирмы – это личностные возможности, располагаемые персоналом фирмы. Данные возможности при востребовании практикой могут быть воспроизведены, задействованы, и которые могут возрастать в соответствии с новыми требованиями этой конкретной практики. Это можно представить тремя воображаемыми ситуациями на примере (один специалист (С) – одна должность (Д)).

Ситуация 1. Стабильные производство и состояние кадров, когда требования должности (До) удовлетворяется возможностями работающего (С), то есть:

$$C = Do, \quad (3)$$

Ситуация 2. Кадры мобильны, требуется резервирование для поддержания надежности стабильной производственной системы. Тогда специалист, использующий функции по своей должности, но введенный в резерв (Ср), на другую, обеспечивающую резервом (Др), имеет не используемые пока, но нужные для той другой должности дополнительные компетентность, знания, умения (Др) и тогда:

$$Cp = Do + Dr, \quad (4)$$

Ситуация 3. Введение новых хозяйственных отношений изменяет требования к профессиям, квалификации, к предприимчивости, изобретательности и к личностным качествам инженера в целом. Подготовленность специалиста к заданной должности уже недостаточна, требования к потенциалу личности (Лп) возрастают. Тогда кадровый резерв (Ср) должен быть дополнен личностным потенциалом, это и составит кадровый потенциал (Кп):

$$Kn = Cp + Ln, \quad (5)$$

что будет соответствовать:

$$Kn = Do + Dr + Ln, \quad (6)$$

Если это положение принимается за исходное, то механизм кадрового обеспечения должен содержать элементы, настроенные на личностный и кадровый потенциал фирмы в целом. Логично выстраивать систему кадрового обеспечения одновременно и согласованно с обновлением организационно-технической основы производства в соответствии со стратегией фирмы.

Обеспечение постоянного соответствия уровня профессиональной компетенции персонала требованиям развития экономики, производственной и социальной сферы для наиболее эффективного достижения принимаемых целей возможно при активном внимании к факторам, влияющим на формирование кадрового потенциала. Использование рассматриваемых факторов возможно через реализацию соответствующего альтернативного подхода к развитию персонала – рис. 3.3.

Рассматривая подходы к развитию кадрового потенциала, одним из первых альтернативных подходов выделим внешний найм кадров или количественное развитие персонала.

В условиях производственно-экономического кризиса, значительной безработицы, когда есть возможность выбирать из большого числа претендентов, новые формы найма рабочей силы все заметнее вытесняют традиционную систему. В основе более гибких и выгодных форм лежит

признание возрастающей значимости внешней мобильности сотрудников, по сравнению с внутренней. Следствием смещения акцента в кадровой работе на внешние источники найма является, во-первых, ослабление роли такого принципа найма как устойчивость отношений занятости; во-вторых, возрастание значения отношений с группами работодателей, которые в большей мере выходят за рамки традиционного нормативного регулирования.



Рис. 3.3. Механизм формирования и развития кадрового потенциала ООО «Респект»

Второй подход - развитие карьеры - достаточно очевидный способ использования возрастающих способностей персонала. Сотрудники проходят ряд все более ответственных постов, развивая свои способности и, в итоге, оказываются на самом высоком для себя посту. Удовлетворяя, таким образом, стремление к статусу организации, власти, деньгам, с одной стороны, и потребность организации в способных работниках в управленческих звеньях - с другой.

Третий подход - это обучение и повышение квалификации. В основе принятия решения организации о необходимости затрачивать средства на обучения лежит, во-первых осознание того факта, что обучение может оказать значительный эффект на процесс оказания государственных услуг; во-вторых, вера в ускоренные темпы изменения условий этой деятельности, включая технологические.

Ротация кадров – это обязательная и естественная процедура обновления кадров посредством института резерва, которая служит целям стабильного кадрового обеспечения.

Производственная динамика предъявляет к резервированию кадров требование: обеспечить резерв с упреждением изменений в профессионально-квалификационной структуре кадров. И чем динамичнее производственная система, тем больше потребность в расширенном воспроизведении возможностей, компетентности, творческих способностей работников, их адаптивности к новым, непредвиденным условиям производства. Это и есть обращение к потенциалу персонала.

Основой формирования системы мониторинга кадрового потенциала будут являться методы его оценки и система показателей, отражающих его уровень.

Так, при анализе кадрового потенциала широко используются методы: декомпозиции и последовательной подстановки, сравнений и структуризации целей; экспортно-аналитический и метод главных компонентов; опытный метод и метод коллективного блокнота. [27, с.91]

Одним из важнейших в управлении является системный подход, основанный на системном анализе. Применительно к управлению персоналом он предполагает исследование системы управления в целом и изучение составляющих ее компонентов: целей, функций, организационной структуры, основных категорий работников, технических средств, методов управления людьми и т.п.

Поэтому применение системного подхода в анализе кадрового потенциала предполагает, прежде всего, широкое применение метода декомпозиции (который позволяет расчленить сложные явления на более простые и облегчает тем самым их изучение).

С методом декомпозиции тесно связан метод последовательной подстановки, позволяющий, в частности, изучить влияние на функционирование персонала каждого фактора в отдельности, исключая влияние других факторов. В результате факторы ранжируются и отбираются наиболее существенные из них.

Метод сравнений дает возможность, например, анализировать управление персоналом с учетом фактора времени. При этом сравнивается желаемое состояние подсистемы в будущем с нормативным состоянием или с ее состоянием в прошлом периоде. В результате исключается несопоставимость и расширяются возможности для сравнений.

Система показателей, образующих аналитическую и информационную базу мониторинга представлена в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - Показатели для формирования системы мониторинга кадрового потенциала ООО «Респект»

Показатель	2014г.	2015г.	
		План	Факт
1	2	3	4
Среднесписочная численность персонала, чел.	94	92	

Продолжение таблицы 3.2

1	2	3	4
Привлечение молодых специалистов в течение года, чел.	4	4	
Средний возраст персонала, лет	41	40	
Удельный вес АУП в численности работников, %	10	9,35	
Удельный вес ППП в численности работников, %	90	90,65	
Расходы на персонал всего, тыс. руб.	155363,8	219811,78	
В том числе			
- ФОТ, тыс. руб.	155297,8	219746,78	
- Расходы на управленческую деятельность, тыс. руб.	166	165	
- Объем издержек на обучение на одного сотрудника, тыс. руб.	218,6	368,6	
Объем издержек на обучение на одного сотрудника, руб.	288,34	483,71	
Удельный вес персонала, прошедшего повышение квалификации в отчетном году, %	1,7	9,2	
Планируемая численность персонала на повышение квалификации, чел.	9	9	
Удельный вес персонала с высшим образованием, %	56,3	56,5	
Выполнение производительности труда, пр.ед./чел.	4,3	4,4	

Таким образом, учет выше приведенных данных позволит не только накапливать и обобщать социально-трудовые показатели предприятия, но и послужит основой для грамотного, эффективного принятия кадровых решений, направленных на формирование и развитие кадрового потенциала объекта исследования.

3.3 Разработка предложений, направленных на повышение мотивации персонала ООО «Респект»

Основной реализацией мероприятий по развитию административно – управленческого персонала является оценка персонала, которая служит основой оценки квалификационного уровня и формирования эффективной системы мотивации на предприятии.

Отметим, что описательные методы оценки труда специалистов непроизводственной сферы позволяют дать оценку сложности выполняемых ими функций, ответственность задач, масштаб и степень деятельности и руководства, то есть данные методы дают оценку должности, рабочего места.

В самом общем виде результат труда работника характеризуется уровнем, или степенью достижения цели при наименьших затратах. При этом важно практическое значение имеет правильное определение количественных и качественных показателей, отражающих конечные цели организации или подразделения. Показатели, по которым оцениваются работники, выступают критериями оценки.

Под личным трудовым вкладом понимаются количественные и качественные затраты труда специалиста, которые находят выражение в результатах деятельности и базируются на уровне квалификации и деловых качествах. Оценка личного вклада является комплексной и состоит из:

- его индивидуальных деловых качеств;
- профессионально – квалификационного уровня;
- результатов труда коллектива или рабочей группы (подразделения), в который включен объект аттестации.

Такая комплексная оценка формируется следующим образом:

$$O_{ком} = O_{инд} + O_{проф} + O_{рез}, \quad (7)$$

где $O_{ком}$ - комплексная оценка ЛВР; $O_{инд}$ - оценка индивидуальных качеств руководителя; $O_{проф}$ - оценка квалификационного уровня; $O_{рез}$ - оценка результатов функционирования подразделения.

Оценка результативности труда - одна из функций по управлению персоналом, направленная на определения уровня эффективности выполнения работы руководителем или специалистом. Она характеризует их способность оказывать непосредственное влияние на деятельность какого-либо подразделения или управленческого звена.

Особое значение имеет возможность градации показателя, то есть наличие нескольких критериев к одному и тому же показателю, это необходимо для того, чтобы методика могла свободно существовать во времени (быть актуальной длительное время) и в пространстве (перемещаться в другие сферы хозяйствования).

Анализ показывает, что процедура оценки, какой бы сложной она ни была, все же может опираться на серьезную базу научных рекомендаций. Практическое внедрение на постоянной основе действующей системы оценки персонала позволяет:

- 1) провести анализ степени соответствия специалистов занимаемым должностям, чаще всего выделяя при этом три группы: полностью отвечающих предъявленным к этой категории специалистов требованиям; соответствующих занимаемой должности с известными ограничениями и рекомендациями по совершенствованию; не соответствующих занимаемой должности;
- 2) сформировать дееспособный кадровый резерв на руководящие должности;
- 3) определить уровень квалификации, степень развития организаторских способностей, личностных и профессиональных качеств;
- 4) определить уровень управленческого потенциала и качество подбора кадров;
- 5) получить аналитический материал, необходимый для принятия обоснованных решений по подбору, расстановке руководящих кадров, для проведения аттестаций аппарата управления, разработке мероприятий по повышению квалификации;

6) ориентировать кадры руководителей на систематическое изучение и оценку тех способностей и качеств, которые необходимы им для выполнения своих функций;

7) организовать переподготовку руководителей с учетом личностных особенностей работников.

По итогам системы оценки персонала в рамках формирования и развития кадрового потенциала необходимо сформировать кадровый резерв, который представляет собой специально сформированную группу специалистов из числа действующих руководителей и специалистов, получивших высокие результаты в ходе оценки персонала и рекомендованные руководителями подразделений на выдвижение, прошедшие специальную подготовку для выдвижения на руководящие должности более высокого уровня. [30, с.152]

Не менее действенным подходом к развитию кадрового потенциала является формирование кадрового резерва. Кадровый резерв и потенциал как характеристики персонала взаимосвязаны между собой. Резервом кадров, как известно, принято считать численность реально существующих специалистов, занятых на своих должностях и уже подготовленных (или подготавливаемых) к тому, чтобы по своей компетентности они соответствовали требованиям других, обычно более ответственных должностей. Резерв формируется целенаправленно на заданный набор должностей.

Основной целью создания кадрового резерва на замещение руководящих должностей является обеспечение преемственности в руководстве и повышение качества управления подразделениями ремонтного депо за счет создания подготовленного и проверенного на практике состава руководящих работников.

Наличие кадрового резерва способствует назначению на руководящую должность наиболее подготовленного работника, сокращает период

организационно-управленческой адаптации руководителей, обеспечивает непрерывность процесса управления.

Формирование кадрового резерва осуществляется через отбор в установленном порядке наиболее перспективных специалистов при условии соответствия кандидатов должности руководителя с учетом оценки их деловых, профессиональных и личностных качеств.

Кадровый резерв разделим на три категории: мобильный, оперативный и перспективный – рис. 3.4.

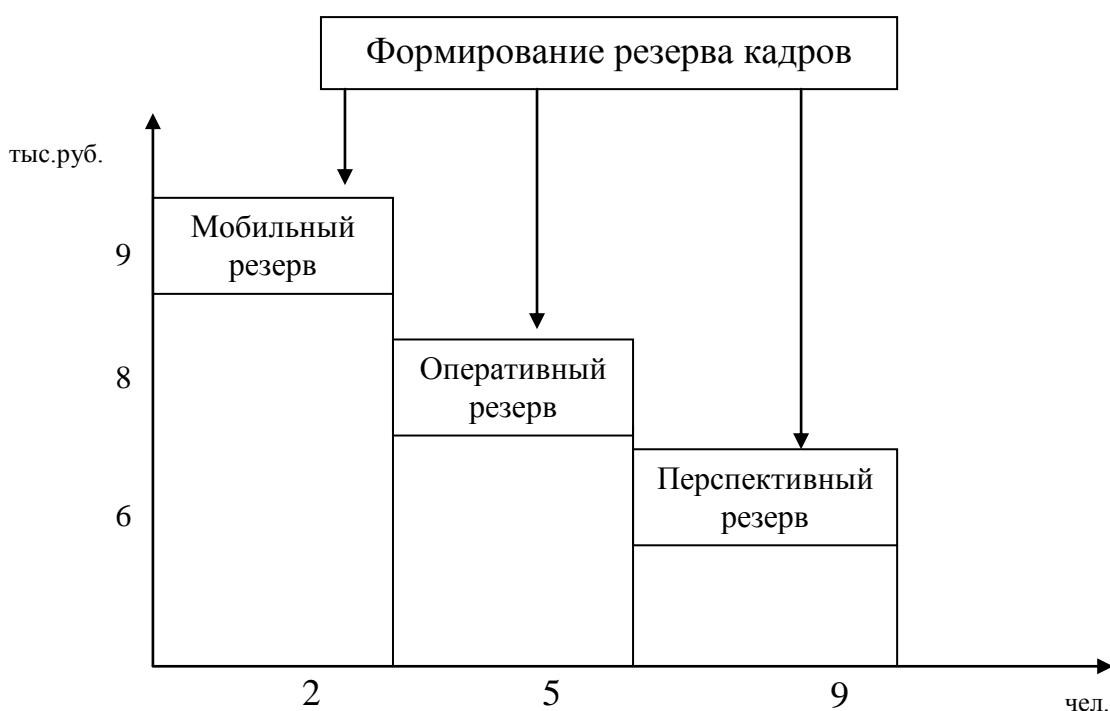


Рис. 3.4. Схема формирования кадрового резерва ООО «Респект»

Мобильный резерв – это группа лучших руководителей и специалистов (2-3 человека из всех структурных подразделений объекта исследования), способных провести экспертную оценку подразделения по своему направлению, разработать программу по улучшению ситуации в подразделениях и на определенный период возглавить работу по проведению этой программы. Мобильный резерв формируется с целью решения

стратегических задач по совершенствованию функционирования муниципального управления через проведение управленческого аудита.

Оперативный резерв – это кандидаты на замещение руководящих должностей, которые готовы к работе в этих должностях в настоящий момент. В оперативном резерве состоят дублеры (замещающие) руководителей.

Перспективный резерв – это руководители и специалисты, обладающие достаточным потенциалом для замещения в перспективе вышестоящих руководящих должностей. При отборе в перспективный резерв учитываются:

- 1) результаты деятельности на вверенном участке работы;
- 2) результаты оценки работника;
- 3) рекомендации непосредственного руководителя, коллег и подчиненных;
- 4) результаты изучения личной истории кандидата;
- 5) желание и стремление кандидата к повышению своей квалификации и к зачислению в резерв.

Процесс формирования кадрового резерва состоит из нескольких этапов – рис. 3.5.

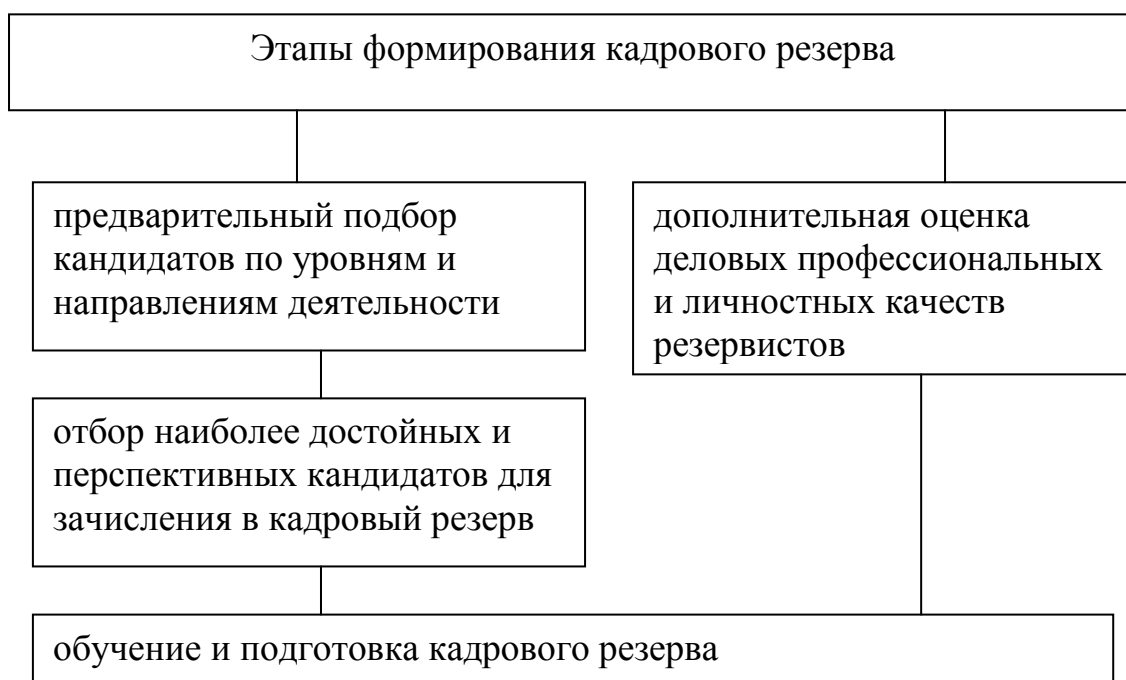


Рис. 3.5. Процесс формирования кадрового резерва

Отбор производится применительно к конкретной ключевой должности с учетом трех основных критериев: соответствия имеющихся у кандидата качеств Должностной инструкции руководителя на планируемой для кандидата должности; результатов ежегодной оценки кандидата за последние годы; степени готовности кандидата (соотношение возраст – потенциал и оценка его усилий по подготовке себя к занятию данной должности).

Окончательный список кадрового резерва выносится для утверждения руководителю – генеральному директору ООО «Респект».

3.4 Оценка эффективности разработанных мероприятий

В качестве оценки эффективности проектных мероприятий рассчитаем уровень кадрового потенциала предприятия до и после реализации разработанных мероприятий, а также определим общий уровень повышения эффективности системы управления персоналом.

Кадровый потенциал предприятия и его изменения имеют определенные количественные, качественные и структурные характеристики, которые могут быть с меньшей или большей степенью достоверности измерены и отражены абсолютными и относительными показателями.

Именно количественными, качественными и структурными характеристиками определяются принципы, на которых должно базироваться управление кадровым потенциалом организации:

- соответствие трудового потенциала характеру, объему и сложности выполняемых трудовых функций и видов работ;
- обусловленность структуры трудового потенциала материально-вещественными факторами производства;
- эффективнее использование трудового потенциала;

- создание условий для профессионально-квалификационного развития персонала, служебного продвижения и расширения профиля, умений и навыков работников. [15, с.244]

Совокупность качественных и количественных характеристик кадрового потенциала, а также принципов управления им может дать представление о состоянии персонала предприятия и тенденциях его изменения для целей управления персоналом, в том числе планирования, анализа и разработки мероприятий по повышению эффективности использования трудовых ресурсов предприятия.

Так, трудовой потенциал организации может быть рассчитан и по следующей формуле:

$$ТП = (Чр * 0,1 Ср * 3р * 0,1 Кк * 0,01 Кп) / 1000, \quad (8)$$

где $Чр$ - численность персонала, чел.; $Ср$ - показатель средней продолжительности трудовой деятельности работника в течение года, рассчитывается как средневзвешенная по числу работников величина с учетом отработанного ими времени; $3р$ - показатель закрепляемости персонала (коэффициент постоянства кадров); $Кк$ - показатель квалификации работников; $Кп$ - показатель роста производительности труда при различной возрастной и половой структуре коллектива.

При этом показатель квалификации работников определим по формуле:

$$Кк = 1 + V (\mu - 1), \quad (9)$$

где $Кк$ - показатель квалификации работников; V - удельный вес квалифицированных работников в общей численности; μ - коэффициент редукации труда (принимается равным тарифному коэффициенту,

отражающему квалификацию работника (сложность труда) в диапазоне от 1,1 до 6,0); [31, с.109]

Таблица 3.3 – Расчет повышения трудового потенциала организации за счет реализации проектных мероприятий

Показатель	Значение		Темп прироста, %
	До реализации мероприятий	После реализации мероприятий	
1	2	3	4
Численность персонала	94	92	97,8
Показатель квалификации работников			
- удельный вес квалифицированных работников в общей численности	56,3	58,5	103,9
- коэффициент редукции труда	1,1	1,1	100,00
Показатель квалификации работников (Кк)	2,39	2,65	110,88
Показатель средней продолжительности трудовой деятельности работника в течение года всего, человеко-часов	1988	1998	100,00
Коэффициент постоянства кадров	0,91	0,91	100,00
Показатель роста производительности труда	82,69	101,4	122,63
Трудовой потенциал организации	27,1	37,2	137,4

$$Кк_{2011 \text{ год}} = 1 + 13,9 * (1,1-1) = 2,39$$

$$Кк_{2012 \text{ год}} = 1 + 16,5 * (1,1 - 1) = 2,65$$

$$ТП_{2011 \text{ год}} = 758*0,1 * 1988*0,91*0,1*2,39*0,01*82,69 = 27,1$$

$$ТП_{2012 \text{ год}} = 762*0,1Cp*1988*0,91*0,1*2,65*0,01*37,2 = 37,2$$

Таким образом, за счет реализации мероприятий кадровый потенциал организации увеличится на 37,4% от уровня 2014г.

Наибольшее существенно влияние на увеличение кадрового потенциала окажет прирост производительности труда на 22,63%, что

обеспечится за счет повышения мотивации работающих под влиянием планируемой системы мониторинга и процедуры оценки кадров, действующей на постоянной основе.

Ощутимый вклад в повышение кадрового потенциала - 3,9% - составляет увеличение удельного веса квалифицированных работников в общей численности до 58,516,5% к 2016г.

В целях оценки уровня эффективности проектных решений воспользуемся методом балльной оценки эффективности работы организаций (БОЭРО), разработанным профессором А.П. Егоршиным. Методика базируется на методах экономического анализа, экспертных оценках, балльном методе и теории классификации.

Принципиальные положения используемой методики оценки эффективности предлагаемых мероприятий заключаются в следующем:

Оценка осуществляется с помощью определенного перечня показателей уровня развития системы управления знаниями (прогнозируемые критериальные показатели), положительная динамика которых характеризует эффективность реализации стратегии управления знаниями на предприятии. Вводится экономическое стимулирование достижения прогнозируемых критериальных показателей. Оно реализуется путем введения математических функций стимулирования, отражающих закономерности хозяйственной деятельности предприятия.

Соизмерение различных показателей с учетом их важности осуществляется в комплексном показателе эффективности реализации стратегии управления знаниями с помощью весовых коэффициентов, определенных методом экспертных оценок.

Комплексный показатель эффективности рассчитывается в виде суммы баллов с приведением к процентной шкале измерения (100 баллам).

Комплексный показатель рассчитывается путем суммирования частных показателей эффективности, отражающих конечные результаты реализации стратегии. Частные показатели определяются по результатам достижения

эталонных значений путем умножения процентов их достижения на весовые коэффициенты. Весовой коэффициент показывает относительную важность экономического или социального показателя в общей совокупности показателей эффективности. Полученное значение в баллах отражает "вклад" конкретного частного показателя в эффективность предлагаемых управленческих решений.

Разработка метода оценки эффективности работы состоит из следующих этапов:

- определение состава показателей, характеризующих эффективность реализации стратегии управления знаниями;

- выбор математических функций экономического стимулирования частных показателей эффективности работы;

- определение весовых коэффициентов частных показателей эффективности реализации стратегии (важности);

- обоснование способа расчета комплексного показателя эффективности реализации стратегии.

Численные значения критериальных показателей рассчитываются в виде процентного отношения прогнозного значения к базисному результату:

$$X_i = \frac{P_i^{\pi}}{P_i^{\sigma}} \times 100, \quad (10)$$

где X_i - процентное отношение i -го частного показателя эффективности, %; P_i^{π} - прогнозное значение i -го показателя конечного результата за отчетный период, усл. ед.; P_i^{σ} - базисное значение i -го показателя конечного результата, усл. ед.

Полученное в результате расчета численное значение (X_i) свидетельствует о степени достижения конечного результата (выполнение, перевыполнение, невыполнение) и должно иметь различную экономическую оценку. Стимулирование реализуется путем введения в

оценку эффективности работы скорректированных значений показателей по формуле:

$$Y_i = f(X_i), \quad (11)$$

где Y_i – численное значение скорректированного i -го показателя конечного результата, %; $f(X_i)$ – математическая функция стимулирования i -го показателя.

При 100%-ном достижении критериального показателя скорректированный показатель также должен быть равен 100%, а при отклонениях рассчитывается по конкретной функции стимулирования в зависимости от важности и экономического значения показателя.

При расчетах использовались две основные функции стимулирования:

- стимулирование по "линейной восходящей" ($Y = X$), когда поощряется каждый процент достижения конечного результата, а при невыполнении принимается фактическое значение. Наиболее простой случай стимулирования "процент за процент" отражает основные положения экономической реформы применительно к оценочным показателям (прибыль, производительность труда, объем товарной продукции).

- стимулирование по "линейной нисходящей" ($Y = 200 - X$), когда поощряется достижение результата с наименьшими затратами ресурсов, а за перерасход ресурсов начисляется меньшее число баллов. Постоянный коэффициент, равный 200, позволяет при $X = 100$ иметь эквивалентное значение скорректированного показателя $Y = 100$. Эта функция применялась для таких показателей, как текучесть кадров.

Весовые коэффициенты вводятся для ранжирования важности частных показателей эффективности. Весовые коэффициенты (W_i) характеризуют относительную важность показателей в их совокупности и прямо пропорционально влияют на величину частных показателей эффективности работы.

Таблица 3.4 - Оценка процесса управления персоналом

Числовое значение комплексного показателя	Оценка процесса управления персоналом	Состояние эффективности деятельности
1	2	3
Менее 95 баллов	Неудовлетворительно	Снижение (либо стагнация)
От 95 до 100 баллов	Удовлетворительно	Стабильно (либо рост)
От 100 до 105 баллов	Хорошо	Рост
Более 105 баллов	Отлично	Рост

Частные показатели эффективности характеризуют вклад того или иного показателя в общую эффективность работы. Расчет частных показателей осуществляется на основе скорректированных значений показателей и весовых коэффициентов по формуле:

$$Pi = Yi * Wi , \quad (12)$$

где Pi – значение i -го частного показателя эффективности реализации стратегии, баллы; Wi – весовой коэффициент i -го частного показателя, доли.

Комплексный показатель эффективности реализации стратегии (P в баллах) является средним арифметическим отношением суммы частных показателей к сумме весовых коэффициентов:

$$P = \frac{\sum_{i=1}^n P_i}{\sum_{i=1}^n W_i} \quad (13)$$

где n - число частных показателей эффективности.

Расчет комплексного показателя оценки эффективности реализуемых мероприятий представлен в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Матрица оценки эффективности реализации проектных мероприятий

Наименование показателя	Базисное значение	Прогнозное значение	Прогнозируемые темпы роста	Функция стимулирования	Скорректированный показатель	Весовой коэффициент, доли	Значение частного показателя баллы
1	2	3	4	5	6	7	8
Среднегодовая заработная плата, руб.	10756,3	11004,8	102,31	$Y = X$	102,31	0,08	8,18
Удельный вес квалифицированных работников в общей численности, %	56,3	58,5	103,9	$Y = X$	103,9	0,2	20,78
Среднесписочная численность персонала, чел.	94	92	97,8	$Y = 200 - X$	102,13	0,11	11,23
Коэффициент текучести кадров, %	3,1	3,0	96,77	$Y = 200 - X$	103,23	0,15	15,48
Удельный вес АУП в численности работников, %	10	9,35	93,4	$Y = 200 - X$	106,5	0,08	8,52
Издержки на развитие персонала в общем объеме реализации, %	155363,8	219811,78	141,48	$Y = X$	141,48	0,18	25,47
Реализация кадрового потенциала	27,1	37,2	137,4	$Y = X$	137,4	0,18	24,7
Итого	-	-	-	-	-	1,00	114,36

$$ИО = 114,36 \geq 105$$

Комплексный показатель набрал 114,36 баллов (более 105 баллов), что говорит о том, что общую оценку реализации мероприятий, направленных на совершенствование реализации кадровой политики можно признать эффективной.

Таким образом, проектные мероприятия являются целесообразными и эффективными; обеспечивают системность реализации работы с персоналом и направлены на формирование и развитие кадрового потенциала объекта исследования.

Заключение

Объектом исследования в аттестационной работе является общество с ограниченной ответственностью - ООО «Респект».

ООО «Респект» предлагает широкий спектр услуг по монтажу инженерных сетей в городе Сочи и по Краснодарскому краю (прокладка инженерных сетей). Понятие «Инженерные сети» включает в себя установку, наладку и запуск в эксплуатацию сетей водоснабжения, электрических сетей, систем вентиляции и кондиционирования, а также систем отопления в зданиях различного назначения. Наибольший приток денежных средств в компанию обеспечивает такой вид деятельности, как «Монтаж систем водоснабжения», где удельный вес в структуре выручки составляет – 31%.

Организационная структура ООО «Респект» - является линейно-функциональной, с преобладанием черт характерных для централизованной организации, в которой руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших управленческих решений.

Важную роль в обеспечении повышения эффективности производства играет экономический анализ производственно-хозяйственной деятельности предприятия, являющийся составной частью экономических методов управления. Проведенный в аттестационной работе анализ производственно-хозяйственной деятельности объекта исследования позволил сделать ряд выводов:

- на протяжении анализируемого периода, выручка увеличилась на 27% к 2014 году;
- валовая прибыль увеличивается на 15,5% к 2014 году и на 19% сокращаются управленческие расходы предприятия;
- коэффициент общей задолженности показывает общую задолженность предприятия (деленную на среднемесячную выручку и характеризует общую ситуацию платежеспособности предприятия), объем

его заемных средств, сроки возможного погашения задолженности предприятия перед его кредиторами;

- коэффициент текущей ликвидности показывает, что предприятие имеет хорошие платёжные возможности при условии своевременного проведения расчётов с дебиторами.

Анализ социально-трудовых показателей ООО «Ресpekt» показал, что:

- общая численность персонала компании увеличилась к 2014 году на 2,17%. При этом увеличилась численность промышленно – производственного персонала на 3,7%, что говорит об увеличении объемов производства ООО «Ресpekt» и является положительной динамикой;

- наибольший удельный вес в структуре персонала по возрасту составляют молодые специалисты в возрасте от 23 до 35 лет;

- наибольший удельный вес в структуре персонала составляет высококвалифицированный персонал – в 2012г. – 62% и в 2013г. – 83,9%;

- в организации наблюдается относительное постоянство кадров – коэффициент постоянства кадров к 2014г. составляет 0,93 – очень высокий показатель.

Положительной тенденцией является снижение текучести кадров – с 8% в 2012 г. до 2% к 2014г.

Объем издержек на персонал возрастает на 14% к 2014 году; увеличивается и доля издержек в объеме выручки ООО «Ресpekt» на 13,5% к 2013 году и на 9,9% к 2011 году

Анализ использования рабочей силы показал, что в 2014г. использование трудовых ресурсов по факту оказалось меньше, чем по планируемым показателям на 2,8%. Число отработанных часов не отклоняется от плана и уровня прошлого года. Среднее число человеко-часов на одного рабочего соответствует плановым показателям, но ниже уровня 2013 года на 5,12%.

Поскольку при разработке кадровой политики опираются на корпоративную стратегию управления персоналом, которая представляет

разработку перспективных ориентиров использования трудового потенциала, его обновления и совершенствования, развития мотивации, в ходе работы в целях формирования направлений совершенствования кадрового менеджмента ООО «Респект» была определена общая стратегия развития предприятия и стратегия управления персоналом.

Анализ макроокружения предприятия позволил определить совокупную интегральную оценку на уровне 0,81 - она является положительной, что говорит о возможности для предприятия. Так, общая стратегия развития ООО «Респект» - стратегия, направленная на использование «возможностей» внешней среды – стратегия дифференцированного инвестирования. Данная стратегия направлена на преодоление «узких» мест в функционировании предприятия. Преобразуя и минимизируя «слабые стороны» ООО «Респект» сможет перейти к реализации лидерских стратегий в будущем.

Исходя из общей стратегии развития объекта исследования, была сформулирована стратегия управления персоналом ООО «Респект» как «Развитие персонала компании за счет реализации кадрового потенциала и формирования эффективной системы мотивации персонала».

При этом, общую задачу кадровой политики ООО «Респект» можно сформулировать так, - выявление трудового потенциала предприятия на основе обучения и развития персонала, оптимизации рабочего времени промышленно-производственного персонала и оценки труда специалистов непроизводственной сферы

Среди мероприятий направленных на реализацию кадровой стратегии можно выделить формирование и реализацию кадрового потенциала ООО «Респект». В аттестационной работе рассмотрен механизм формирования и развития кадрового потенциала ООО «Респект», определены базовые и сравнительные показатели для оценки кадрового потенциала на современном этапе функционирования. Данные показатели послужили основанием для разработки системы мониторинга кадрового потенциала ООО «Респект».

Основной реализацией мероприятий по развитию административно – управленческого персонала является оценка персонала, которая служит основой оценки квалификационного уровня и формирования эффективной системы мотивации на предприятии.

По итогам системы оценки персонала в рамках формирования и развития кадрового потенциала необходимо сформировать кадровый резерв. Основной целью создания кадрового резерва на замещение руководящих должностей является обеспечение преемственности в руководстве и повышение качества управления подразделениями ремонтного депо за счет создания подготовленного и проверенного на практике состава руководящих работников.

Отбор производится применительно к конкретной ключевой должности с учетом трех основных критериев: соответствия имеющихся у кандидата качеств. Окончательный список кадрового резерва выносится для утверждения руководителю – генеральному директору ООО «Респект».

В качестве оценки эффективности проектных мероприятий был рассчитан уровень кадрового потенциала предприятия до и после реализации разработанных мероприятий.

Так, за счет реализации мероприятий кадровый потенциал организации увеличится на 37,4% от уровня 2014г. При этом наибольшее существенно влияние на увеличение кадрового потенциала окажет прирост производительности труда на 22,63%, что обеспечится за счет повышения мотивации работающих под влиянием планируемой системы мониторинга и процедуры оценки кадров, действующей на постоянной основе.

Ощутимый вклад в повышение кадрового потенциала - 3,9% - составляет увеличение удельного веса квалифицированных работников в общей численности до 58,516,5% к 2016г.

В целях оценки общего уровня эффективности проектных решений была использована методика балльной оценки эффективности работы организаций, разработанная профессором А.П. Егоршиным.

Так, рассчитанный комплексный показатель набрал 114,36 баллов (более 105 баллов), что говорит о том, что общую оценку реализации мероприятий, направленных на совершенствование реализации кадровой политики можно признать эффективной.

Таким образом, проектные мероприятия являются целесообразными и эффективными; обеспечивают системность реализации работы с персоналом и направлены на формирование и развитие кадрового потенциала объекта исследования.

Список используемых источников и литературы

1. Андреева В.И. Делопроизводство в кадровой службе. - М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез». – 2012. – 348с.
2. Беляева И. Л. Основы управленческой деятельности. - М.: Высшая школа, 2013. - 304с.
3. Богданова Е.Л. Маркетинговая концепция организации персонал-менеджмента и конкурентоспособной рабочей силы. - СПб.: Дело. – 2012. – 712с.
4. Большаков А.С. Менеджмент. Золотые алгоритмы. СПб.: Литера. – 2011. – 287с.
5. Бусыгин А. В. Эффективный менеджмент. – М.: Финпресс. - 2014.- 217с.
6. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. - М.: Юристъ. – 2012. – 412с.
7. Волкова К.А., Казакова Ф.К. Предприятие: Положения об отделах и службах, должностные инструкции. - М.: Экономика. – 2013. – 282с.
8. Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Конфликтология: Учебник. - М.: ИНФРА-М. – 2010. – 319с.
9. Генкин Б.М. Введение в теорию эффективности труда. СПб.: СПбГИЭА. – 2012. – 488с.
10. Герчикова И.Н. Менеджмент. - М.: ЮНИТИ. – 2011. – 901с.
11. Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент. М.: Дело. – 2014. 462с.
12. Диденко Н. И. Основы менеджмента: Учебное пособие. - СПб.: МиМ. – 2011. - 192 с.
13. Донцова Л.В., Никифорова Н.А. Анализ финансовой отчетности: учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство «Дело и сервис». – 2013. – 388с.

- 14.Дранко О.И. Финансовый менеджмент: Технология управления финансами предприятия: Учебное пособие В.В. Ковалев. – М.: Проспект. – 2013. – 584с.
- 15.Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Одегов Ю.Г., Пихало В.Т. Управление персоналом: Учебник. - М.: ПРИОР. – 2010. – 488с.
- 16.Едророва В.Н., Мизиковский Е.А. Учет и анализ финансовых активов. М.: Финансы и статистика. – 2011. – 722с.
- 17.Иванов В.Н. Основы современного управления. – М.: Финпресс. – 2010. – 804с.
- 18.Ивановская Л.В., Свистунов В.М. Обеспечение системы управления персоналом: Учеб. пособие / ГАУ. - М.: Изд-во ГАУ. – 2011. – 298с.
- 19.Кабушкин Н. И. Основы менеджмента. – Минск: АРиСТ, - 2014. – 412с.
- 20.Казначевская Г.Б. Менеджмент. – М. : РИЦ «Феникс». – 2010. – 516с.
- 21.Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. - М.: ИНФРА-М. - 2012.- 304с.
- 22.Клок К., Голдсмит Д. Концепция менеджмента – СПб.: Дело. – 2013. – 314с.
- 23.Комаров С.И. Искусство совместимости стилей руководителей// Управление персоналом. - 2014. - №3. - с.6-11.
- 24.Комисарова Т. А. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие – СПб.: Дело. – 2013. – 314с.
- 25.Коротков Э.М. Менеджмент. – М.: ИНФРА-М. – 2011. – 322с.
- 26.Кофман А. Методы и модели исследования менеджмента. – М.: Мир. - 2010. – 396с.
- 27.Кунц Г., Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. - М.: Прогресс. - 2013. - 566с.
- 28.Лабунский Л.В. О развитии персонала // Управление персоналом. - 2012. - № 7. - С. 14- 16
- 29.Ладанов И. Д. Практический менеджмент. Часть. 2.: Управление персоналом / под ред. Сергеюка П.И. - М.: Ника. – 2011. - 560 с.

- 30.Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом, М.: Финстатинформ. – 2014. – 486с.
- 31.Салыгин С.И. Основы управления персоналом. – Ростов на Дону.: Феникс. – 2011. – 512с.
- 32.Системный анализ и структура управления. / Под общей ред. проф. Шорина В. Г. - М: Академия. – 2012. - 304 с.
- 33.Травин В.К., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента, М.: академия. – 2010. – 512с.
- 34.Управление организацией /Под ред. А. Ч. Поршнева. – М.: ИНФРА-М. – 2013. – 562с.
- 35.Уткин Э.А. Управление фирмой. - М.: Акалис. – 2014. – 716с.