

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
КЕМЕРОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ (УНИВЕРСИТЕТ)

Кафедра «Экономика и управление»

Выпускная квалификационная работа

**«СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ
(НА ПРИМЕРЕ ИП ГОЛУЗОВА М.С., Г. КЕМЕРОВО)»**

Выполнил: студент гр. ЭУз-0111
Варфоломеева К.Г.

Руководитель: ст. преподаватель
Юдакова А.В.

Работа защищена:

Кемерово 2016

Министерство образования и науки РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
Кемеровский технологический институт пищевой промышленности (университет)



Факультет _____ Заочный _____

Кафедра _____ «Экономика и управление» _____

Направление (специальность) _____ 080502 – _____
(индекс, название)

_____ «Экономика и управление на предприятии» _____

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на соискание квалификации экономист-менеджер

Обозначение документа _____ АЭО. ВКР. 00. . 16 _____

Тема _____ «Совершенствование системы управления персоналом предприятия
(на примере ИП Голузова М.С., г. Кемерово)» _____

Специальная часть _____ «Анализ управления персоналом

_____ ИП Голузова М.С.» _____

Студент _____ Варфоломеева Ксения Григорьевна _____

Фамилия, имя, отчество, подпись

Руководитель квалификационной работы _____ А.В. Юдакова _____

Подпись, дата, инициалы, фамилия

Консультанты по разделам:

<u>Теоретический</u>	<u>А.В. Юдакова</u>
<small>краткое наименование раздела</small>	<small>Подпись, дата, инициалы, фамилия</small>

<u>Организационно-экономическая характеристика предприятия</u>	<u>А.В. Юдакова</u>
<small>краткое наименование раздела</small>	<small>Подпись, дата, инициалы, фамилия</small>

<u>Аналитический</u>	<u>А.В. Юдакова</u>
<small>краткое наименование раздела</small>	<small>Подпись, дата, инициалы, фамилия</small>

<u>Мероприятия</u>	<u>А.В. Юдакова</u>
<small>краткое наименование раздела</small>	<small>Подпись, дата, инициалы, фамилия</small>

<small>краткое наименование раздела</small>	<small>Подпись, дата, инициалы, фамилия</small>
---	---

Нормоконтролер _____ А.В. Юдакова _____

Подпись, дата, инициалы, фамилия

Допустить к защите

Заведующий кафедрой _____ П.В. Масленников _____

Подпись, дата, инициалы, фамилия

Кемерово, 2016 г.

Министерство образования и науки РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
Кемеровский технологический институт пищевой промышленности (университет)



Кафедра _____ «Экономика и управление» _____

УТВЕРЖДАЮ:
 Зав. кафедрой

 Масленников П.В.
подпись, фамилия, инициалы, дата

ЗАДАНИЕ
 на выполнение выпускной квалификационной работы

Студенту группы _____ ЭУз – 0111 Варфоломеевой Ксении Григорьевне
номер группы, фамилия, имя, отчество

1. Тема «Совершенствование системы управления персоналом предприятия»

 (на примере ИП Голузова М.С., г. Кемерово)»

Специальная часть «Анализ управления персоналом
 ИП Голузова М.С.»

утверждена приказом по институту № 321 от 11.04.2016
дата

2.Срок представления работы к защите 23.06.2016
дата

3.Исходные данные к выполнению работы: данные отчета

 о прохождении преддипломной практики

4.Содержание текстового документа:

Введение: отражает актуальность темы, объект, цели и задачи исследования
краткое содержание

4.1. Теоретический: содержит теоретические и методические аспекты
наименование раздела управление персоналом предприятия краткое содержание

4.2. Организационно-экономическая характеристика предприятия: содержит
наименование раздела общие сведения о предприятии, основные ТЭП ПХД и ФС предприятия краткое содержание
 за 2014 – 2015 годы

4.3. Аналитический: содержит анализ системы управления персоналом
наименование раздела предприятия за 2014-2015 годы краткое содержание

4.4. Мероприятия: содержит возможные мероприятия по совершенствованию
наименование раздела системы управления персоналом на перспективу краткое содержание

4.5. Заключение: содержит основные выводы по результатам исследования
наименование раздела краткое содержание

4.6. Список литературы
наименование раздела краткое содержание

5. Перечень графического материала с точным указанием чертежей:

5.1 Основные показатели хозяйственной деятельности ИП Голузова М.С. (1)

5.2 Анализ управления персоналом ИП Голузова М.С. (5)

5.3 Мероприятия по совершенствованию управления персоналом ИП Голузова М.С. (4)

5.4 _____

5.5 _____

5.6 _____

5.7 _____

5.8 _____

5.9 _____

6. Консультанты по разделам:

Теоретический

краткое наименование раздела

А.В. Юдакова

подпись, дата, инициалы, фамилия

**Организационно-экономическая
характеристика предприятия**

краткое наименование раздела

А.В. Юдакова

подпись, дата, инициалы, фамилия

Аналитический

краткое наименование раздела

А.В. Юдакова

подпись, дата, инициалы, фамилия

Мероприятия

краткое наименование раздела

А.В. Юдакова

подпись, дата, инициалы, фамилия

краткое наименование раздела

подпись, дата, инициалы, фамилия

краткое наименование раздела

подпись, дата, инициалы, фамилия

7. Руководитель выпускной квалификационной работы _____

А.В. Юдакова

подпись, дата, инициалы, фамилия

8. Дата выдачи задания _____

Задание принял к исполнению: _____

К.Г. Варфоломеева

подпись, дата, инициалы, фамилия

Рассмотрены теоретические и методические аспекты управления персоналом современного предприятия. Объектом исследования выступает ИП Голузов М.С, г. Кемерово.

Выпускная квалификационная работа состоит из четырех разделов: в первом рассмотрены теоретические основы управления персоналом предприятия, во втором – представлена организационно-экономическая характеристика предприятия, в третьем – проведен анализ управления персоналом ИП Голузова М.С. и в четвертом – возможные пути его совершенствования.

					<i>АЭО. ВКР. 00. . 16. ПЗ</i>			
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>				
<i>Студент</i>	<i>Варфоломеева К.Г.</i>				<i>«Совершенствование системы управления персоналом предприятия (на примере ИП Голузова М.С., г. Кемерово)»</i>	<i>Лит.</i>	<i>Лист</i>	<i>Листов</i>
<i>Руков.</i>	<i>Юдакова А.В.</i>					Д	4	
<i>Консульт.</i>	<i>Юдакова А.В.</i>					КемТИПП		
<i>Н. контр.</i>	<i>Юдакова А.В.</i>					ЭУз – 0111		
<i>Зав.каф.</i>	<i>Масленников П.В.</i>							

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	
1.1 Понятие и сущность управления персоналом организации.....	
1.2 Методы построения системы управления персоналом и организационное проектирование.....	
1.3 Цели и функции системы управления персоналом.....	
1.4 Методы управления персоналом.....	
2 ОРГАНИЗАЦИОННО – ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ ИП ГОЛУЗОВ М.С.....	
2.1 Краткая характеристика предприятия.....	
2.2 Анализ основных показателей деятельности ИП Голузова М.С. с 2013 по 2015 годы.....	
3 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ИП ГОЛУЗОВА М.С.	
3.1 Планирование численности персонала.....	
3.2 Анализ организации системы найма и отбора персонала.....	
4 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ИП ГОЛУЗОВ М.С.....	
4.1 Основные проблемы деятельности предприятия.....	
4.2 Совершенствование системы найма персонала на предприятие.....	
4.3 Совершенствование обучения персонала предприятия.....	
4.4 Совершенствование системы стимулирования труда персонала ИП Голузова М.С.....	
4.5 Введение аттестации рабочих мест у ИП Голузова М.С.....	
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

ВВЕДЕНИЕ

Одним из существенных факторов достижения предприятием поставленной цели является корректно спроектированная система управления персоналом.

Актуальность и значительность темы содержится в том, что в свете современных быстро сменяющихся условий внешней и внутренней среды предприятиям необходимо регулярное совершенствование системы управления персоналом.

Стабильно подвергаясь влиянию со стороны внешней среды, адаптируясь к изменениям, современное предприятие должно иметь способности к формированию и накоплению потенциала, обеспечивающего не только своевременную и адекватную реакцию на действия внешней среды, но и дающего возможности активного изменения окружающей реальности, эффективного управления функционированием и формированием различных звеньев и подсистем предприятия.

В настоящее время, персонал, являясь стратегическим фактором, определяет будущее предприятия, превращается в человеческие ресурсы – совокупность личностей, обладающих особой индивидуальностью, разумом, способностью к саморазвитию, творчеству. При этом, если некогда деятельность работников обуславливалась потреблением других ресурсов (например, машин), то в современных условиях положение стало диаметрально противоположным: эффективность их использования полностью зависит от людей.

Процесс совершенствования управления персоналом на предприятии охватывает следующие этапы: анализ функционирующей системы управления персоналом, определение изъянов и недоработок функционирующей системы управления персоналом, проектирование и осуществление мероприятий по ликвидации выявленных пробелов.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						

Целью нашей выпускной квалификационной работы является анализ и разработка мероприятий по совершенствованию управления персоналом на предприятии.

В соответствии с целью, в работе были определены следующие задачи:

1. Провести исследование теоретических аспектов, современных тенденций, принципов и методов построения кадровой политики предприятия, а также методов совершенствования системы управления персоналом.

2. Дать характеристику основных направлений деятельности и структуры управления ИП Голузова М.П.

3. Провести финансово-производственный анализ деятельности торгового предприятия.

4. Выявить проблемы в системе управления персоналом у ИП Голузова М.П.

5. Разработать проект мероприятий для совершенствования системы управления персоналом у ИП Голузова М.С.

Предметом исследования является процесс управления персоналом в сфере деятельности предприятия реального сектора экономики в современных условиях рыночной среды. Объектом исследования выступает ИП Голузов М.С., период исследования – 2013 – 2015 годы.

Для исследования предмета выпускной квалификационной работы применены следующие методы: сравнения, графический, расчетно-конструктивный, статистико-экономический, группировки показателей, балансовый. Структура выпускной квалификационной работы включает в себя введение, четыре главы, заключение, список использованной литературы и приложения.

Выпускная квалификационная работа выполнена на материалах ИП Голузова М.П., которое расположено в г. Кемерово. Основным видом деятельности этого предприятия является деятельность в сфере оптовой торговли товарами народного потребления.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Понятие и сущность управления персоналом организации

Система управления персоналом представляет собой совокупность приемов, методик, технологий организации работы с кадровым составом, включая процессы подбора и найма, адаптации, обучения и развития, мотивации, оценки, аттестации и др. Эффективность системы управления персоналом зависит от того насколько результативно воплощаются указанные процессы и, следовательно, достижение предприятием установленных целей.

Управление персоналом — это управление самым необходимым и значимым ресурсом любого современного предприятия - людьми. Данная сфера управления зависит от следующих характеристик объекта управления: [1, с. 124]:

- системность (целостность, автономность, адаптивность, слабая моделируемость и прогнозируемость поведения и т. п.);
- подверженность влиянию различных факторов, в том числе производственных, внешних и внутренних факторов;
- непредсказуемый характер поведения объекта управления;
- любое управленческое воздействие на персонал приводит к его активности, комплексу динамических, физических и психических процессов причем как у управляемой системы, так и у управляющей;
- несовершенство методов исследования поведения персонала;
- наличие значительного, но зачастую неизвестного и не используемого потенциала;
- высокое влияние деятельности персонала на результаты организации в целом;
- персонал является одновременно и субъектом и объектом управления в организации;

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

Система управления персоналом организации выступает одним из элементов системы управления организацией, поэтому в настоящее время от того, как она построена и эффективно функционирует, зависит достижение основной цели любого хозяйствующего субъекта в экономике.

Система управления персоналом организации создается для реализации функций управления ее персоналом и включает разные подсистемы общего линейного руководства и ряд функциональных подсистем, которые специализируются на выполнении единых функций.

Общее и линейное руководство выполняют следующие функции [6, с.122]: управляют организацией в целом, управляют отдельными подразделениями.

Подразделение планирования и маркетинга персонала разрабатывает кадровую политику и стратегию управления персоналом, проводит анализ кадрового потенциала, рынка труда, организует кадровое планирование, а также строит прогнозы потребности в персонале.

Подразделение управления и учета персонала несет ответственность за найм персонала, проведение собеседований, оценку отбора и приема персонала, осуществляет учет принятых, перемещенных, поощренных и уволенных работников, профессиональную ориентацию и организацию эффективного использования персонала, управление занятостью, делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом.

Управление трудовыми отношениями отвечает за проведение анализа и регулирование взаимоотношений между работниками, анализа и регулирование отношений между руководством и подчиненными, управление конфликтными ситуациями и стрессами, а также за социально-психологическую диагностику и взаимодействие с профсоюзом.

Система обеспечения условий труда отвечает за выполнение таких функций, как соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

Подразделение управления развитием персонала несет ответственность за выполнение таких функций, как обучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом.

Система управления мотивацией поведения персонала несет ответственность за выполнение следующих важных функций - управление мотивацией трудового поведения, нормирование и тарификация трудового процесса, разработка систем оплаты труда, разработка форм участия персонала в распределении прибыли организации, разработка методов морального поощрения персонала, организация нормативно-методического обеспечения управления персоналом.

Управление социальным развитием персонала отвечает за организацию питания работников, жилищно-бытовое обслуживание, развитие культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха, организацию социального страхования.

Система развития организационной структуры управления отвечает за выполнение такие функции, как анализ существующей организационной структуры управления и разработка штатного расписания.

Система правового обеспечения системы управления персоналом отвечает за решение правовых вопросов трудовых отношений, согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом.

Другие исследователи подходят к определению системы управления персоналом с организационной точки зрения.

Исходя из данной позиции, система управления персоналом - совокупность организационных структур, выполняющих функции управления персоналом. [9, с.181]

											Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись								

Данные ученые включают в него: кадровое; нормативно-методическое; делопроизводственное; организационное; информационное; материальное и техническое обеспечение системы управления персоналом.

Кадровое обеспечение системы управления персоналом представляет собой необходимый качественный и количественный состав работников кадровой службы организации.

Система управления персоналом опирается на следующее нормативно-методическое обеспечение [10, с.111]:

- 1) документы организационного, организационно-методического, распорядительного, технического, нормативно-технического, технико-экономического и экономического характера;
- 2) нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила и методы, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом.

Организация документационного обеспечения системы управления персоналом создает необходимые условия для работы с документами. [5, с.218]

Организационное обеспечение системы управления персоналом отвечает за формирование специальных подразделений, которые выполняют работу с персоналом организации.

Информационное обеспечение системы управления персоналом включает в себя оперативную информацию, нормативно-справочную информацию, технико-справочную информацию.

Материальное и техническое обеспечение системы управления требует выделения материальных и технических средств на осуществление работы с кадрами.

Таким образом, система управления персоналом включает в себя всю процедуру работы с кадрами - от определения основной идеи взаимодействия администрации и трудового коллектива до высвобождения работников, - а

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						

положительный результат при условии сопоставимости исследуемых систем, их однородности.

Динамический метод предусматривает расположение данных в динамическом ряду и исключение из него случайных отклонений. Этот метод используется при исследовании количественных показателей, характеризующих систему управления персоналом.

Метод структуризации целей предусматривает количественное и качественное обоснование целей организации в целом и целей системы управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации.

Экспертно-аналитический метод совершенствования управления персоналом основывается на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом, управленческого персонала предприятия к этому процессу. С помощью метода выявляются основные направления совершенствования управления персоналом, оценки результатов анализа и причины недостатков. Не всегда обладает высокой точностью и объективностью, поскольку у экспертов отсутствуют единые критерии оценок.

Нормативный метод предусматривает применение системы нормативов, которые определяют состав и содержание функций по управлению персоналом, численность работников по функциям, тип организационной структуры, критерии построения структуры аппарата управления организацией в целом и системы управления персоналом.

Параметрический метод заключается в установлении функциональных зависимостей между параметрами элементов производственной системы и системы управления персоналом для выявления их соответствия.

Метод главных компонент позволяет отразить в одном показателе свойства десятков показателей. Это дает возможность сравнить не множество показателей одной системы управления персоналом с множеством показателей другой подобной системы, а только один.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

Опытный метод базируется на опыте предшествующего периода данной системы управления персоналом и опыте другой аналогичной системы.

Метод функционально-стоимостного анализа. Этот метод позволяет выбрать такой вариант построения системы управления персоналом или выполнения той или иной функции управления персоналом, который требует наименьших затрат и является наиболее эффективным с точки зрения конечных результатов.

Метод творческих совещаний предполагает коллективное обсуждение направления развития системы управления персоналом группой специалистов и руководителей. Эффективность метода состоит в том, что идея, высказанная одним человеком, вызывает у других участников совещания новые идеи, а те, в свою очередь, порождают следующие идеи, в результате чего возникает поток идей. Цель творческого совещания — выявить, возможно, больше вариантов путей совершенствования системы управления персоналом.

Морфологический анализ является средством изучения всевозможных комбинаций вариантов организационных решений, предлагаемых для осуществления отдельных функций управления персоналом. Если записать столбиком все функции, а затем против каждой функции построчно указать всевозможные варианты ее выполнения, то получим морфологическую матрицу. Идея этого метода заключается в том, чтобы сложную задачу разбить на мелкие подзадачи, которые легче решать по отдельности. При этом предполагается, что решение сложной задачи складывается из решений подзадач.

Это далеко не полный перечень методов построения системы управления персоналом и ее совершенствования. Наибольший эффект достигается в том случае, когда все методы применяются в совокупности.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

Организационное проектирование системы управления персоналом — процесс разработки проектов организации систем управления персоналом организаций [9, с.124].

Проектирование системы управления персоналом нельзя отделить от проектирования системы управления всей организацией, так как первая включает не только функциональные подразделения, занимающиеся работой с персоналом, но и всех линейных руководителей — от директора до бригадира, а также руководителей функциональных подразделений, выполняющих функции научно-технического, производственного, экономического руководства, управления внешними хозяйственными связями и персоналом. Система управления персоналом является основой системы управления организацией.

Системный подход к разработке проектов систем управления всех уровней иерархии позволяет комплексно подойти к решению данной проблемы. Проектируются все функциональные и целевые подсистемы, подсистемы обеспечения управления, подсистема линейного руководства, все составляющие их элементы: функции, оргструктура и технология управления, кадры, информация, методы и технические средства управления, управленческие решения.

Проектируются взаимосвязи этих компонентов целостной системы между собой внутри системы, а также с внешней средой.

В общем виде проект системы управления организации состоит из технико-экономического обоснования (ТЭО) целесообразности и необходимости совершенствования системы управления, задания на оргпроектирование, организационного общего проекта (ООП), организационного рабочего проекта (ОРП) [15, с.220].

Процесс разработки и внедрения проекта системы управления организации состоит из трех стадий: предпроектная подготовка, проектирование и внедрение.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

1.3 Цели и функции системы управления персоналом

Всю совокупность целей организации можно разделить на четыре вида, или блока: экономические, научно-технические, производственно-коммерческие и социальные. Каждый из названных блоков имеет свою цель первого уровня [3, с.86]:

- экономическая цель — получение расчетной величины прибыли от реализации продукции или услуг;
- научно-техническая цель — обеспечение заданного научно-технического уровня продукции и разработок, а также повышение производительности труда за счет совершенствования технологии;
- производственно-коммерческая цель — производство и реализация продукции или услуг в заданном объеме и с заданной ритмичностью (обеспечивающие экономическую цель договорные обязательства, госзаказы и т.п.);
- социальная цель — достижение заданной степени удовлетворения социальных потребностей работников.

В деятельности руководителей подразделений всех уровней в неразрывном единстве присутствуют такие общие функции управления как: планирование (т.е. координации ожидаемых результатов и способов их получения), организация и регулирование (т.е. координации фактических действий по достижению результатов), учет и контроль (т.е. обратной связи от объекта к субъекту для получения информации о достижении результатов), стимулирование (т.е. распределения финансовых ресурсов между звеньями) [7, с.131].

Система целей является основой определения состава функций управления. Важным вопросом в этой связи является структуризация функционального разделения труда. Функционирование системы управления персоналом состоит из нескольких этапов, каждый из которых имеет свои собственные задачи [19, с.114].

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

Организационная структура системы управления персоналом — совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и должностных лиц.

Подразделения — носители функций управления персоналом — могут рассматриваться в широком смысле как служба управления персоналом. Конкретное место и роль указанной службы в общей системе управления организацией определяются местом и ролью каждого специализированного подразделения по управлению персоналом и организационным статусом его непосредственного руководителя.

Формирование оргструктуры системы управления персоналом включает следующие этапы [28, с.194]:

- структуризация целей системы управления персоналом;
- определение состава функций управления, позволяющих реализовать цели системы;
- формирование состава подсистем;
- установление связей между подсистемами;
- определение прав и ответственности подсистем;
- расчет трудоемкости функций и численности подсистем;
- построение конфигурации оргструктуры.

1.4 Методы управления персоналом

Метод управления — это метод воздействия субъекта управления на объект управления для практического осуществления стратегических и тактических целей системы управления [19, с.114]. Целью системы управления является достижение конкурентоспособности выпускаемой продукции, выполняемой услуги, организации и других объектов на внешнем или внутреннем рынке.

В настоящее время в научной литературе раскрываются и применяются на практике три группы методов управления: административные

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

(организационные или организационно-распорядительные); экономические и социально-психологические. Эти группы методов управления чаще всего рассматриваются как дополняющие друг друга.

Индивидуум как объект управления может иметь следующие степени свободы [27, с.291]:

- а) ограниченную свободу, при которой субъект управления принуждает зависимый объект выполнять планы или задания;
- б) мотивационную свободу, при которой субъект управления должен найти обоснованные мотивы, побуждающие объект управления к выполнению планов или заданий;
- в) высокую степень свободы, при которой субъект управления должен с использованием логики и психологии формировать метод воздействия на относительно независимый объект управления, ставя во главу угла изучение психологического портрета управляемой личности и тенденции ее развития.

Для объекта управления в этом случае удовлетворение первичных физиологических потребностей не является приоритетным, для него важнее удовлетворение высших потребностей (самореализация, самовыражение).

Исходя из рассмотренных степеней свободы объекта методы управления целесообразно подразделять на три группы: принуждения, побуждения, убеждения [29, с.100].

Методы принуждения — субстанция управления. Низкое качество субстанции — законодательных и нормативных актов — приведет к низкому качеству последующих компонентов системы управления. Если идеология, политика, право не будут иметь комплексного обоснования, то экономика и психология ничего не сделают в области развития любых систем. Субстанция управления должна быть высшего качества.

Методы побуждения нацелены на экономию ресурсов, повышение качества и конкурентоспособности товаров и услуг, инфраструктуры, качества жизни населения в соответствии с идеологией и политикой развития данной системы. Субстанцией методов побуждения являются оптимизация

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись			

управленческого решения и мотивация персонала на его реализацию. Это очень сложная работа, качество которой определяет эффективность систем. В условиях рыночных отношений конкуренция заставляет инвесторов и государство оптимизировать решения и мотивы в целях повышения качества жизни населения. Поэтому, на наш взгляд, роль методов побуждения в управлении эффективностью объектов оценивается примерно в 40% совокупности факторов эффективности.

Методы убеждения в управлении основаны на исследовании психологического портрета личности, мотивации ее потребностей, составляющих физиологические, духовные и социальные нужды. Структура и объем потребностей определяются характером, образованием, социальным положением и ценностями личности. Чтобы успешно управлять людьми, необходимо хорошо их знать. Методы убеждения применяются к объектам управления с высокой степенью свободы, что делает задачу еще более трудной. Легче приказывать или экономически стимулировать, чем убеждать. Чтобы умело убеждать сотрудника в необходимости качественно, в срок и с наименьшими затратами выполнить задание, субъекту управления следует знать психологические установки личности как объекта управления.

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись			

2 ОРГАНИЗАЦИОННО – ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ ИП ГОЛУЗОВ М.С.

2.1 Краткая характеристика предприятия

В январе 2007 года на рынке г. Кемерово открылось новое торговое-розничное предприятие – фирма ИП Голузова М.С. «НК – ТЕКС». Основные данные об организации представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Основные данные об организации

Руководитель	Голузов М.С.
ИНН	422200010701
ОКВЭД	51.41 (оптово-розничная торговля)
ОКПО	0111969158
ОГРН	304422207500052
Банк получателя	Кемеровское отделение № 8515 ПАО Сбербанк, г. Кемерово
БИК	043207612
Корреспондентский счет	30101810200000000612
Расчетный счет	40802810326040100019

С начала работы основным направлением торговой организации была оптовая торговля в Кемеровской обл., оказание новых услуг, продвижение новых товаров.

Основные направления торговли – это ткани и домашний текстиль. Сегодня клиентская база составляет около 650 объектов по югу Кемеровской области, а общая площадь складских помещений – 432,9 м². Открывается первый оптовый магазин в г. Осинники (2007 г.) площадью 41,7 м², где для клиентов предлагается широкий спектр услуг: торговля тканями, фурнитура, домашний текстиль, а так же пошив под заказ постельного белья и штор.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

В 2010 году в г. Новокузнецке был открыт первый магазин розничной торговли по адресу пр. Курако 21, общей площадью 288,2 м², где для покупателей представлен широкий ассортимент товара, а так же сохраняется услуга оптовой торговли, пошив под заказ, что привлекает еще большее количество клиентов, т.к. магазин расположен на одной из основных транспортных магистралей с удобным графиком работы.

В 2013 году в г. Новокузнецке происходит открытие еще одного магазина розничной торговли в другом районе города по ул. Тореза 75, площадью 39,6 м², это месторасположение является более удобным для жителей, т.к. не надо тратить время на проезд, а можно купить товар, который находится в шаговой доступности от их дома.

В декабре 2015 года открывается четвертый магазин розничной торговли по адресу г. Новокузнецк, пр. Бардина 3, площадью 63,4 м². В перспективе на 2016 год планируется открытие пятого магазина.

Все магазины имеют удобное месторасположение: рядом остановки общественного транспорта.

Фирма ИП Голузов М.С. «НК – ТЕКС» так же предоставляет свой товар в школы, детские сады, магазины. Основными поставщиками товара для ИП Голузов М.С. является:

- ООО «НЕРО» (фурнитура).
- ООО «ВЕСКО» г. Новосибирск (фурнитура).
- «ОТК – Новокузнецк» ООО (ткань).
- ИП Чалдаева И.М. (фурнитура).
- ООО «Оникс – Плюс» г.Новосибирск (портъерная ткань).
- ООО «СибМосТекстиль» г.Новосибирск (портъерная ткань).
- ООО «Севилья» (ткань).
- ООО «Сибирский синтепон» г.Новосибирск (домашний текстиль).
- ООО «Текстиль принт» (домашний текстиль).
- ООО «Интерьер» (портъерная ткань).

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

Объем закупки товара за месяц составляет: ткани – 560 000 т.р.; фурнитура – 400 000 т.р.; домашний текстиль – 300 000 т.р.

Ассортимент товара.

Ткани: бязь, ситец, шелк, лен, портьерная ткань, ткань для пошива одежды и др.

Фурнитура: нитки, стропа, тесьма брючная, иглы, крючки, шитье, вышивка и др.

Домашний текстиль: полотенце, одеяло, подушки, постельное белье и др.

Конкурентами ИП Голузов М.С. «НК – ТЕКС» выступают ООО «НПП Логос», у которых по высказываниям покупателей цены выше, чем у НК – ТЕКС».

2.2 Организационная структура предприятия

Структура управления фирмой ИП Голузов М.С. «НК – ТЕКС» представлена на рисунке 2.1.

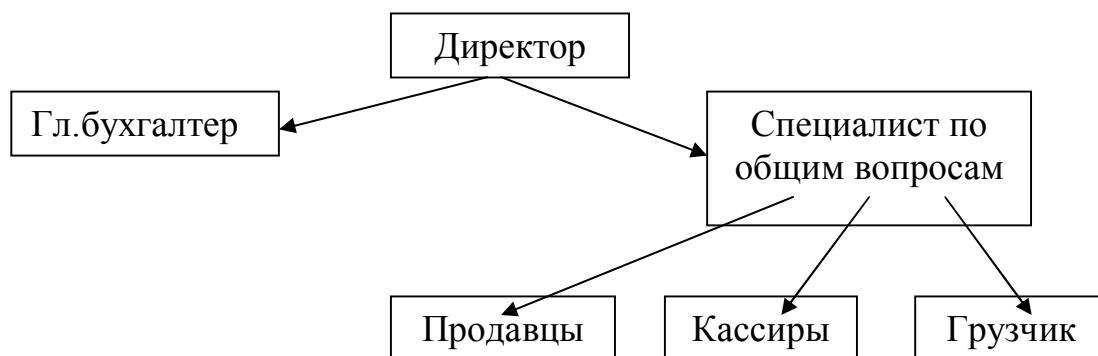


Рисунок 2.1 – Организационная структура предприятия ИП Голузова М.С.

Общая численность предприятия в настоящее время составляет 13 человек.

Во главе фирмы стоит директор. Он самостоятельно решает все вопросы деятельности «НК – ТЕКС», заключает договора, в том числе по

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

найму работников. Издаёт приказы и распоряжения, обязательные для исполнения всеми работниками фирмы. Директор несет в пределах своих полномочий полную ответственность за деятельность фирмы, обеспечение сохранности товарно– материальных ценностей, денежных средств и другого имущества. Выдает доверенности, открывает счета в банках, пользуется правом распоряжения средствами.

В подчинении директора находятся: главный бухгалтер и специалист по общим вопросам.

- Главный бухгалтер осуществляет организацию бухгалтерского учета поступающих средств, учет издержек фирмы, выполнение расчетных и кредитных операций. В его подчинении находятся кассиры.

Функции кассира:

Оформлять приходные и расходные документы; лимиты остатков кассовой наличности и их сохранности, так же прием, выдача и учет денежных средств, знать правила ведения кассовой книги, составление кассовой отчетности. Определять для каждого покупателя общую сумму покупки по показанию контрольно – кассовой машины (ККМ) или с помощью счетного устройства и сообщать ее покупателю; осуществлять операции по отражению на ККМ всех полученных от покупателя денежных сумм в соответствии с руководством по эксплуатации ККМ; пробивать на ККМ чек и называть сумму сдачи.

- Специалист по общим вопросам формирует динамику потребительского спроса на товар, соотношение спроса и предложения на аналогичные виды товара, а также потребительских качеств конкурирующей продукции. Принимает трудящихся по вопросам найма. В его подчинении находятся продавцы и грузчики.

Функции и обязанности продавца:

- знание основных требований стандартов и технических условий, которые предъявляются к качеству товаров, таре и маркировке.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

- ассортимент, классификацию, характеристику, назначение товаров, розничные цены.
- правила расшифровки артикула и маркировки.
- приемы подбора, отмеривания, отреза, комплектования товара.
- состояние моды текущего сезона.
- приемы и методы активного обслуживания различных контингентов покупателей, учитывая их пол, возраст, уровень знаний о товаре и другие особенности.
- основных поставщиков товаров и знание особенности ассортимента и качества товара.

- принимать товар со склада, оформлять витрины.

Функции грузчика:

- осуществляет погрузку и выгрузку товара.
- выполняет складскую переработку – сортировку, укладку, переноску товара вручную или с применением средств транспортировки (тачек, тележек).

ИП Голузов М.С. отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом, за исключением имущества, на которое в соответствии с законом не может быть обращено взыскание.

Если у ИП Голузова М.С. произойдут изменения любых сведений, содержащихся в ЕГРИП, он должен будет сообщить об этом в ИФНС по г. Новокузнецку.

Для внесения любых изменений ему необходимо будет предоставить следующие документы:

1. Заявление о внесении изменений в ЕГРИП по соответствующей форме.
2. Копию документа, подтверждающего изменения (например, копию паспорта при его замене).

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

Продолжение таблицы 2.2

Показатели	Ед. измерения	2013 год	2014 год	2015 год	Отклонение		
					2014/2013	2015/2014	2015/2013
5. Чистая прибыль (убыток)	тыс. руб.	2094,28	115,62	1054,12	5,5	911,7	50,3
6. Среднесписочная численность ППП	чел.	8	8	13	100	162,5	162,5
7. Выработка одного работника ППП	тыс. руб.	1908,17	927,59	595,87	48,6	64,2	31,2
8. Фонд оплаты труда ППП	тыс. руб.	5944,89	2334,59	3147,2	39,3	134,81	53
9. Среднемесячная заработная плата работника ППП	руб.	61926	24318,67	20174,33	39,27	82,96	32,58

Выручка от продаж продукции за анализируемый период снизилась на 49,3%. Самое большое снижение наблюдается в 2014 году по сравнению с 2013 годом 51,4%, а в 2015 году по сравнению с 2014 годом произошло небольшое увеличение значения данного показателя (на 4,4%). К концу периода выручка составила 7746,24 тыс. руб.

Себестоимость продукции за анализируемый период также снизилась на 49,2%. Самое большое снижение себестоимости наблюдается в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 52,7%, а в 2015 году по сравнению с 2014 годом произошло увеличение значения данного показателя (на 7,3%). К концу периода себестоимость составила 6506,1 тыс. руб.

Снизилась и прибыль от продаж (на 49,3%). Самое большое снижение показателя наблюдается в 2014 году по сравнению с 2013 годом, прибыль от продаж составила 44,8%, а в 2015 году по сравнению с 2014 годом прибыль составила 91,17%. К концу периода себестоимость составила 1240,14 тыс. руб.

Рентабельность продукции за анализируемый период снизилась на 1% и составила к концу периода 19,06%. Самое большое снижение наблюдается в 2015 году по сравнению с 2014 годом – 15%. А в 2014 году по сравнению с 2013 годом наблюдается рост значения данного показателя на 16,6%.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

3 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ИП ГОЛУЗОВА М.С.

3.1 Планирование численности персонала

В данном разделе выпускной квалификационной работы проведен анализ количественного и качественного состава работников ИП Голузова М.С.

Численность работников в ИП Голузова М.С. на конец анализируемого периода увеличилась в целом на 62,5% и составила 13 человек. Рост численности произошел только в 2015 году по сравнению с 2014 годом (на 5 человек). В остальные периоды численность была одинакова.

Для того, чтобы объяснить причину такого роста численности, необходимо провести анализ движения работников на предприятии за 2013-2015 годы (таблица 3.1).

В 2015 году увеличение численности произошло за счет открытия новой торговой точки и соответственно введения новых рабочих мест в количестве 5.

Как видно из таблицы 3.1 на предприятии не наблюдается текучести персонала, то есть персонал достаточно стабилен, что объясняется достаточно высоким уровнем заработной платы.

Далее приведем анализ возрастной структуры персонала ИП Голузова М.С. Необходимые для анализа данные сведем в таблицу 3.2

Данные таблицы 3.2 свидетельствуют о том, что основную долю персонала в возрастной структуре занимают работники в возрасте 31 – 40 лет, что свидетельствует о достаточной обеспеченности наиболее качественными трудовыми ресурсами (т.е., уже имеются навыки, опыт, квалификация).

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

Таблица 3.1 – Показатели движения работников за 2013-2015 гг.

Наименование показателя	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Отклонение		
	чел.	чел.	чел.	2014/2013	2015/2014	2015/2013
состояло по списку на начало отчетного периода	8	8	8	100	162,5	162,5
принято работников – всего	–	–	5	–	–	–
в том числе на дополнительно введенные рабочие места	–	–	5	–	–	–
выбыло работников – всего	–	–	–	–	–	–
из них: в связи с сокращением численности работников	–	–	–	–	–	–
по собственному желанию	–	–	–	–	–	–
численность работников списочного состава на конец отчетного периода	8	8	13	100	162,5	162,5

Таблица 3.2 – Возрастная структура работников ИП Голузова М.С.

возраст, лет	числ-ть на конец 2013 года, человек	числ-ть на конец 2013 года, %	числ-ть на конец 2014 года, человек	числ-ть на конец 2014 года, %	числ-ть на конец 2015 года, человек	числ-ть на конец 2015 года, %
18-20	–	–	–	–	–	–
21-30	1	12,5%	–	–	3	23,1%
31-40	5	62,5%	5	62,5%	7	53,8%
41-50	2	25%	2	25%	2	15,4%
51-60	–	–	1	12,5%	1	7,7%
более 60	–	–	–	–	–	–
всего	8	100%	8	100%	13	100%

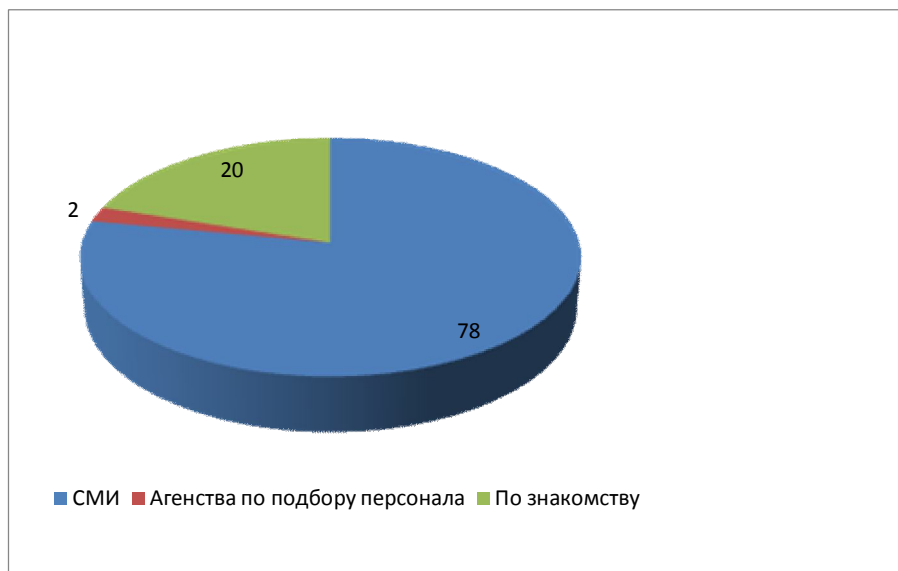


Рисунок 3.1 – Структура источников набора персонала
ИП Голузова М.С.

При размещении объявления о вакансии в средствах массовой информации макет объявления о наличии вакансии и информация, содержащаяся в нем, готовится самим индивидуальным предпринимателем.

К недостаткам этого способа следует отнести необходимость проводить в последствии отсев среди немалого количества кандидатов, большинство из которых даже близко не соответствуют предъявленным требованиям.

Давая объявление в СМИ, ИП Голузов М.С. формирует конкретные сведения о специалисте, который нужен: о требованиях к уровню его образования, стажу работы по специальности, возрасту и т.д., этим можно сократить количество обращений кандидатов, которые не отвечают требованиям. Уже по телефону он старается выяснить, насколько данный человек ему подходит. Для этого заранее готовится список вопросов, которые задают на телефонной беседе.

Далее проводится собеседование с кандидатом на вакантную должность.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

4 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

ИП ГОЛУЗОВ М.С.

4.1 Основные проблемы деятельности предприятия

В ходе анализа проведенного в главах 2 и 3 выпускной квалификационной работы, были выявлены следующие недостатки деятельности ИП Голузова М.С.:

- Выручка от реализации продукции снизилась.
- Чистая прибыль снизилась.
- Отсутствие продуманной системы найма персонала.
- Отсутствие процедуры адаптации персонала организации.
- Отсутствие обучения и развития персонала.
- Отсутствие оценки деятельности персонала.
- Отсутствие повышения квалификации.
- Повысился коэффициент выбытия.
- Не эффективная работа отдела кадров.
- Не эффективная мотивация работников.

Все выделенные проблемы можем разделить на 2 группы:

1. Проблемы, касающиеся производственно-хозяйственной деятельности.
2. Проблемы, касающиеся управления персоналом

Представим все выделенные проблемы для наглядности графически (рисунок 4.1).

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						

Совершенствование организации труда путём расширения объёма и обогащения содержания работы способствует тому, что уничтожается монотонность и бессодержательность труда, объединяются разрозненные элементы в единое целое. В этих условиях работник имеет полную информацию о процессе труда, о конечной цели, что необходимо для понимания его места и роли в организации.

Совершенствование организации труда невозможно представить без совершенствования системы продвижения по служебной лестнице и роста карьеры.

Таблица 4.1 - Пути решения проблем деятельности
в ИП Голузов М.С.

№	Проблемы	Пути решения
1	Неэффективная деятельность отдела кадров	Автоматизация управления персоналом
		Профотбор и оценка служащего
		Контроль в системе управления персоналом
2	Значительные затраты времени на документальное оформление кадров	Совершенствование конкурсного отбора персонала
3	Неэффективная мотивация и адаптация работников	Совершенствование адаптации работников на предприятии

Совершенствование системы управления персоналом должно начаться с изменения процесса найма персонала с целью с уменьшения текучести кадров и неудовлетворённости работой и разочарования.

Еще одно направление - совершенствование концепции непрерывного обучения (не только на базе учебных центров, но и через самоподготовку), и как следствие рост профессионального уровня специалистов по управлению персоналом [13, с. 73]. Здесь следует уделить внимание внутрифирменной подготовке и обучению.

При разработке концепции непрерывного обучения персонала каждая компания должна сама определять направления развития персонала. При

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

Ежегодно состав резерва кадров структурных подразделений пополняется специалистами из числа перспективных работников, обладающих необходимыми деловыми и личностными качествами, и прошедших принятую ООО «Конфалье» систему отбора и оценки резерва, а также результатов проведенной аттестации.

Далее рассмотрим более подробно направления обучения персонала, которые можно внедрить в ИП Голузов М.С..

Многообразные методы обучения можно разделить на три группы [22, с. 87]:

1. Методы обучения на рабочем месте.
2. Методы активного обучения.
3. Традиционные методы обучения.

При выборе методов обучения организация должна учитывать эффективностью их воздействия на конкретно выбранную группу обучающихся.

Обучение на рабочем месте отличается своей практической направленностью, непосредственной связью с производственными функциями сотрудника, как правило, предоставляет значительные возможности для повторения и закрепления вновь изученного. Ответственность за обучение лежит на трех участниках процесса - самом сотруднике, его руководителе и HR-менеджере. Мировая тенденция корпоративного обучения, зародившееся еще до кризиса и усилившееся его прогрессированием, ведет к тому, что обучение переходит непосредственно на рабочие места, ответственность за его результаты в большей степени ложится на сотрудника и его руководителя [27, с. 39].

К методам обучения на рабочем месте относятся наставничество, коучинг, тьюторство, инструктаж.

Традиционные методы используются при передаче и закреплении самых разнообразных знаний. Многие поколения студентов учились и продолжают учиться, в основном получая знания во время лекций и

											Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись								

семинаров, популярность данных методов показывает их достаточно высокую эффективность. К традиционным методам обучения относятся семинары, учебные кино и видеофильмы.

К активным методам обучения относятся тренинги, программирование и компьютерное обучение, групповые обсуждения, деловые игры, ролевые игры.

4.4 Совершенствование системы стимулирования труда персонала ИП Голузова М.С.

Условно мотивацию работников можно разделить на два вида – финансовая и нефинансовая, или косвенную. Очень важно определить уже при приеме сотрудника на работу, какой из видов мотивации для него приоритетнее. Такую информацию менеджер по персоналу или другое ответственное лицо должно получить на собеседовании с потенциальным работником. Если кандидата интересует только возможность зарабатывать, очевидно, что основной для него является финансовая мотивация. Если же кандидата больше интересуют другие моменты такие, как престиж, стабильность, социальная защита, доступ к определенным привилегиям или преимуществам, возможность учиться, то основной для них является нефинансовая мотивация.

Однозначно, что от работника, которого интересует, только финансовая составляющая мотивации следует ожидать меньшей лояльности к компании, чем от работника, которого интересуют не только деньги. В обоих случаях целесообразно развивать те нефинансовые виды мотивации, которые являются наиболее интересными для работника. Финансовая мотиваций включает:

– заработную плату;

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

Обязательным условием эффективного функционирования и стимулирующего воздействия системы управления карьерой является формирование хорошей коммуникационной системы на предприятии.

ИП Голузов М.С. может быть использовано публичное систематическое информирование о вакансиях в фирме.

Предложенные мероприятия способны заложить основу функционирования системы управления карьерой на предприятии. В дальнейшем же на основе изучения потребностей и интересов работников провести дальнейшее развитие карьерной системы предприятия и используемых методов стимулирования. В целом необходимо сказать, что система карьерного консультирования способна оказать немалую помощь руководству предприятия в части понимания системы мотивации своих сотрудников и осуществления корректировки используемых методов и систем мотивации.

Совершенствование методов экономического стимулирования персонала ИП Голузов М.С. должно основываться на установлении зависимости между оплатой труда и уровнем доходов предприятия, а так же эффективностью труда самого работника.

Существующая на предприятии система премирования не ставит размер оплаты труда в зависимость от непосредственной результативности работы персонала, ориентируясь на производственные планы подразделений. Она призвана только предотвращать нарушения трудовой дисциплины. Для более эффективного воздействия материальных стимулов на персонал необходимо ввести более дифференцированную систему надбавок к основному фонду оплаты труда для всех работников. Те компоненты, которые оказывают существенное влияние на повышение производительности труда в существующей системе, продолжают использовать во вновь создаваемой системе мотивации.

В современном менеджменте различают две базовые формы заработной платы — сдельную и повременную. В первом случае размер

											Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись								

денежного вознаграждения определяется пропорционально объему выполненной работы. Во втором — уровень оплаты связывается с продолжительностью затраченного на работу времени. На основе этих форм конструируются различные варианты и комбинации оплаты труда.

Современные системы оплаты труда строятся на выборе тех или иных форм заработной платы и установлении соотношения между разными компонентами вознаграждения. Существуют десятки различных систем оплаты труда: повременно-премиальная, сдельно-премиальная, повременная с нормированным заданием, аккордная и т. п.

Основной задачей любой современной системы оплаты труда является обеспечение мотивационного потенциала заработной платы — взаимосвязи между эффективностью труда и вознаграждением за него. "В корпорациях развитых стран часто применяются сразу несколько систем оплаты труда, в которых отражается его специфика в разных подразделениях и их роль в достижении получаемых результатов".

Система оплаты должна создавать у людей чувство уверенности и защищенности, включать действенные средства стимулирования и мотивации, обеспечивать процесс воспроизводства затраченной энергии (восстановления работников).

Система социально-психологических факторов в управлении стимулированием персонала

Рассмотренные выше меры по развитию системы мотивации персонала на ИП Голузов М.С. неизбежно требуют усовершенствования применения социально-психологических методов и концепций управления персоналом на предприятии. Можно выделить три основных направления усовершенствования использования социально-психологических методов в мотивации персонала:

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

качество — это залог нашей победы над конкурентами!", "В нашей организации работают лучшие специалисты!", "Этот год станет переломным для нашей компании".

3. Реакция руководства на поведение работников в критических ситуациях.

Культивируемое в организации отношение к людям, к их ошибкам особенно ярко проявляется в критических ситуациях.

1. Обучение персонала. Обучение и повышение квалификации персонала призвано не только передавать работникам необходимые знания и развивать у них профессиональные навыки. Обучение является важнейшим инструментом пропаганды и закрепления желательного отношения к делу, к организации и разъяснения того, какое поведение организация ожидает от своих работников, какое поведение будет поощряться, подкрепляться, приветствоваться.

2. Развитие системы стимулирования в соответствии с потребностями работников. Принципы построения системы стимулирования и ее основная направленность должны поддерживать именно то поведение, именно то отношение к делу, те нормы поведения и рабочие результаты, в которых находит наиболее полное выражение содержание и основная направленность культивируемой и поддерживаемой руководством оргкультуры.

Непоследовательность и расхождение слова и дела здесь недопустимы, поскольку даже однократное нарушение установленных принципов стимулирования сразу вызовет резкое падение доверия к политике, проводимой руководством.

3. Критерии отбора в организацию. Каких работников мы хотим видеть в организации: профессионалов, обладающих необходимыми знаниями и опытом, или же для нас не меньшее значение имеет способность нового работника принять ценности и нормы поведения, уже сложившиеся в организации и составляющие ядро ее организационной культуры.

											Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись								

Поддержание оргкультуры в процессе реализации основных управленческих функций.

Значительное влияние на оргкультуру оказывает то, какое поведение персонала поддерживается, а какое угнетается при сложившейся практике управления. Насколько приветствуются руководством проявления самостоятельности и инициативы со стороны подчиненных.

4. Организационные традиции и порядки. Организационная культура закрепляется и транслируется в традициях и порядках, действующих в организации, При этом на оргкультуру могут повлиять даже разовые отступления от установленного (или декларируемого) порядка.

5. Широкое внедрение корпоративной символики. Опыт лучших организаций показывает, что широкое внедрение корпоративной символики (в упаковке готовой продукции, в рекламных материалах, оформлении предприятия, транспортных средств, рабочей одежде, сувенирной продукции) положительно отражается на отношении персонала к компании, повышает приверженность работников своей организации и чувство гордости за свою организацию.

Понимание роли и значения организационной культуры для успеха в реализации не только краткосрочных, но и долгосрочных стратегических целей и умение "выстраивать", выращивать, формировать желательную оргкультуру является важнейшим условием успешных организационных изменений.

В предложенной же для ИП Голузова М.С. улучшенной системе мотивации персонала определяющими факторами стимулирования будут система материального стимулирования и программа управления карьерным развитием.

Методы же социально-психологической мотивации носят вспомогательный, хотя и не менее важный характер.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						

Таблица 4.2 – Эффект от мероприятий по совершенствованию
системы управления персоналом у ИП Голузова М.С.

№	Мероприятия	Экономический эффект
1	2	3
1	Автоматизация управления персоналом	<p>Затраты на установку программы «CompanyMedia – Управление персоналом» составят:</p> <ul style="list-style-type: none"> - стоимость программного обеспечения – 17 тыс. руб.; - единовременные выплаты программистам 8 тыс. руб. <p>Общая сумма затрат по данному мероприятию в течение первого года эксплуатации: 25 тыс. руб. Производительность труда персонала повышается в среднем на 0,5-1 %.</p> <p>Достижимый эффект к концу года эксплуатации:</p> <ul style="list-style-type: none"> - повышение выручки на 4,7 млн. руб. в год; - снижение затрат на управление персоналом 100 тыс. руб. <p>Общий эффект за год: $4702,16 + 100 - 25 = 4777,16$ тыс. руб.</p>
2	Совершенствование конкурсного отбора персонала	<p>Использование компьютерных психодиагностических методик ММРІ и введение обязательного порядка предоставления резюме от вновь поступающих работников. Эффект: сокращение времени работы сотрудников, занятых наймом и улучшить кадровый состав предприятия.</p>
3	Совершенствование адаптации работников на предприятии	<p>Эффект работы психологической службы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) увеличение производительности труда за счет улучшение социально-психологического климата в коллективе; 2) увеличение производительности труда за счет морального удовлетворения в работе.

Таблица 4.3 – Основные показатели деятельности ИП Голузова до и после мероприятий

Показатель	До мероприятия	После мероприятия	Отклонение, +/-
Выручка от реализации, тыс. руб.	7746,24	8520,86	774,62
Себестоимость продукции, тыс. руб.	6506,1	7091,65	585,55
Прибыль от продаж, тыс. руб.	1240,14	1429,21	+189,07
Рентабельность продукции, %	19,06	20,15	+1,09

Таким образом экономический эффект от предложенных мероприятий составит 774,62 тыс. руб.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью данной выпускной квалификационной работы являлось проведение анализа управления персоналом организации и разработка путей его совершенствования.

Для достижения поставленной цели необходимо было решить следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты процесса управления персоналом;
- дать краткую характеристику предприятия и провести анализ его основных показателей деятельности организации;
- провести анализ системы управления персоналом, действующей в организации;
- выявить имеющиеся проблемы в системе управления персоналом исследуемого объекта;
- указать основные направления совершенствования системы управления персоналом организации.

Объектом исследования являлось ИП Голузова М.С., расположенное в г. Кемерово.

Предметом исследования выступала система управления персоналом данной фирмы.

В первом разделе выпускной квалификационной работы были рассмотрены теоретические аспекты управления персоналом современной организации.

Во втором разделе была дана краткая характеристика и проведен анализ основных показателей производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния ИП Голузова М.С.

В третьем разделе работы был проведен анализ управления персоналом в данной торговой организации.

В четвертом - были выявлены основные проблемы деятельности данной торговой организации и предложены мероприятия по их устранению.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

Основными проблемами деятельности являются следующие:

- Выручка от реализации продукции снизилась.
- Чистая прибыль снизилась.
- Отсутствие продуманной системы найма персонала.
- Отсутствие процедуры адаптации персонала организации.
- Отсутствие обучения и развития персонала.
- Отсутствие оценки деятельности персонала.
- Отсутствие повышения квалификации.
- Повысился коэффициент выбытия.
- Не эффективная работа отдела кадров.
- Не эффективная мотивация работников.

Для устранения выявленных недостатков предложены следующие мероприятия:

- Автоматизация управления персоналом.
- Профотбор и оценка служащего.
- Контроль в системе управления персоналом.
- Совершенствование конкурсного отбора персонала.
- Совершенствование адаптации работников на предприятии.

Общий экономический эффект от предложенных мероприятий составит 774,62 тыс. руб.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Абросимов И.Д. Менеджмент как система управления». – М., 2008.
- 2 Абрамова И.Г. Персонал – технология менеджера. – М., 2006.
- 3 Амосов А.Е. Мотивация современного персонала. – М.: Сатика, 2006.
- 4 Базаров Т. Ю. Еремин Б. Л. Управление персоналом. – М., 2006.
- 5 Васенина Т.А. Управление персоналом. – М., 2006.
- 6 Вдовин К.В. Персонал: как руководить организацией. – М., 2007.
- 7 Вершигора Е.Е. Менеджмент. – М.; ИНФРА – М, 2008.
- 8 Володина Н. Инструкции «Людману» // Справочник по управлению персоналом. – 2009. - № 12. - С. 10.
- 9 Генкин Б.М., Кононова Г.А., Кочетков В.И. и др. Основы управления персоналом. – М., 2008.
- 10 Гончаров В.В. В поисках совершенства управления. – М., 2007.
- 11 Зайцев Г.Г. Управление кадрами на предприятии. – М., 2009.
- 12 Ильин А.И. Управление предприятием. – Минск: Высшая школа, 2007.
- 13 Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М.: ИНФРА-М, 2001.
- 14 Коновалов И.Г. Система мотивации персонала в России. – М.: ПРИОР, 2004.
- 15 Ладанов И.Д. Практический менеджмент. – М., 2008.
- 16 Мартынов С.Д. Профессионалы в управлении. – М., 2005.
- 17 Мейган, М. Работа с персоналом : введение в должность / М. Мейган. - СПб.: Питер, 2002.
- 18 Миронова М. Мотивация как личное переживание // Справочник по управлению персоналом. - 2009. - № 9. - С.8.
- 19 Погодина Г. Рецепты управления персоналом // Справочник по управлению персоналом. - 2009. - № 2. - С. 125.
- 20 Румянцева З.Ф. Менеджмент организации. – М., 2005.

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись			

ПРИЛОЖЕНИЕ А
(обязательное)

Таблица А.1 – Анализ основных показателей деятельности ИП
Голузова М.С. с 2013 по 2015 годы

Показатели	Ед. измерения	2013 год	2014 год	2015 год	Отклонение		
					2014/2013	2015/2014	2015/2013
1. Выручка от продажи продукции (без НДС, акцизов и других аналогичных платежей)	тыс. руб.	15265,34	7420,69	7746,24	48,6	104,4	50,7
2. Себестоимость продукции	тыс. руб.	12801,48	6060,46	6506,1	47,3	107,3	50,8
3. Прибыль (убыток) от продаж	тыс. руб.	2463,85	1360,23	1240,14	55,2	91,2	50,3
4. Рентабельность продукции	%	19,25	22,44	19,06	116,6	85	99,01
5. Чистая прибыль (убыток)	тыс. руб.	2094,28	115,62	1054,12	5,5	911,7	50,3
6. Среднесписочная численность ППП	чел.	8	8	13	100	162,5	162,5
7. Выработка одного работника ППП	тыс. руб.	1908,17	927,59	595,87	48,6	64,2	31,2
8. Фонд оплаты труда ППП	тыс. руб.	5944,89	2334,59	3147,2	39,3	134,81	53
9. Среднемесячная заработная плата работника ППП	руб.	61926	24318,67	20174,33	39,27	82,96	32,58

Таблица Б.2 – Возрастная структура работников ИП Голузова М.С.

возраст, лет	числ-ть на конец 2013 года, человек	числ-ть на конец 2013 года, %	числ-ть на конец 2014 года, человек	числ-ть на конец 2014 года, %	числ-ть на конец 2015 года, человек	числ-ть на конец 2015 года, %
18-20	–	–	–	–	–	–
21-30	1	12,5%	–	–	3	23,1%
31-40	5	62,5%	5	62,5%	7	53,8%
41-50	2	25%	2	25%	2	15,4%
51-60	–	–	1	12,5%	1	7,7%
более 60	–	–	–	–	–	–
всего	8	100%	8	100%	13	100%

Таблица Б.3 – Динамика структуры персонала по полу

показатели	2013 г.		2014 г.		2015 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
всего работников	8	100	8	100	13	100
в т.ч.						
мужчины	5	62,5	5	62,5	7	53,8
женщины	3	37,5	3	37,5	6	46,2

Таблица Б.4 – Динамика структуры персонала по образованию

категории персонала	2013 г.		2014 г.		2015 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
всего работников	8	100	8	100	13	100
в т.ч.						
с высшим экономическим образованием	2	25	2	25	3	23,1
с высшим техническим образованием	5	62,5	5	62,5	7	53,8
со средне-специальным	1	12,5	1	12,5	3	23,1

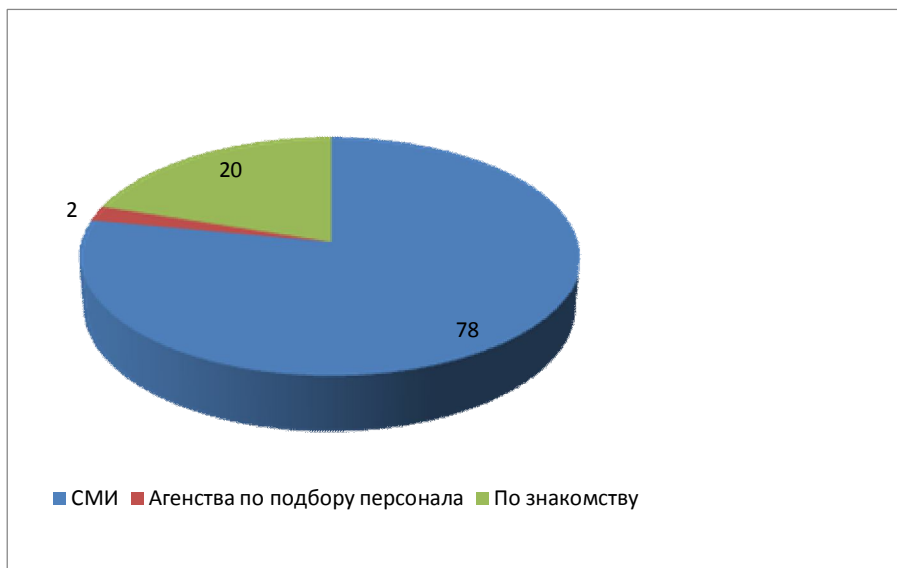


Рисунок Б.1 – Структура источников набора персонала
ИП Голузова М.С.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

ПРИЛОЖЕНИЕ В
(обязательное)

МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
ИП ГОЛУЗОВА М.С.

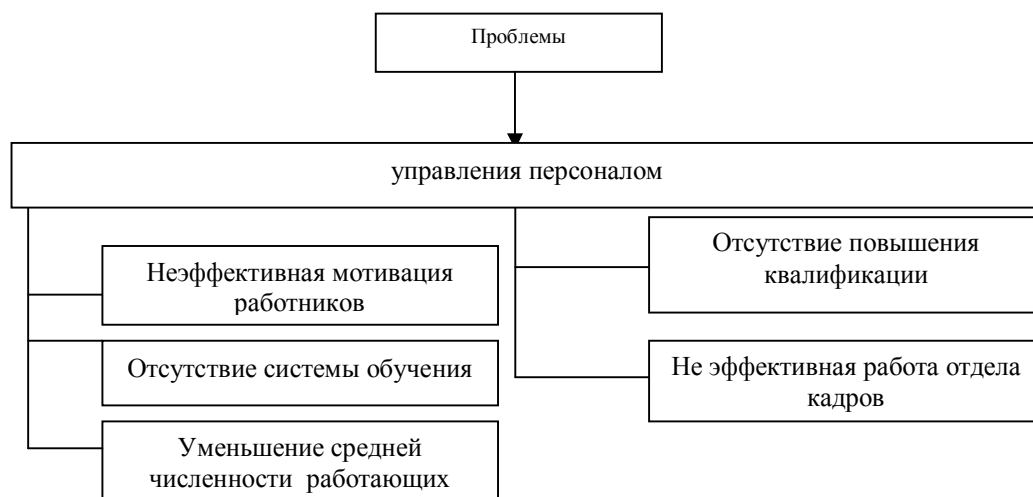


Рисунок В.1 – Проблемы деятельности ИП Голузов М.С.

Таблица В.1 - Пути решения проблем деятельности
в ИП Голузов М.С.

№	Проблемы	Пути решения
1	Неэффективная деятельность отдела кадров	Автоматизация управления персоналом
		Профотбор и оценка служащего
		Контроль в системе управления персоналом
2	Значительные затраты времени на документальное оформление кадров	Совершенствование конкурсного отбора персонала
3	Неэффективная мотивация и адаптация работников	Совершенствование адаптации работников на предприятии

Таблица В.2 – Эффект от мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом у ИП Голузова М.С.

№	Мероприятия	Экономический эффект
1	2	3
1	Автоматизация управления персоналом	<p>Затраты на установку программы «CompanyMedia – Управление персоналом» составят:</p> <ul style="list-style-type: none"> - стоимость программного обеспечения – 17 тыс. руб.; - единовременные выплаты программистам 8 тыс. руб. <p>Общая сумма затрат по данному мероприятию в течение первого года эксплуатации: 25 тыс. руб. Производительность труда персонала повышается в среднем на 0,5-1 %.</p> <p>Достижимый эффект к концу года эксплуатации:</p> <ul style="list-style-type: none"> - повышение выручки на 4,7 млн. руб. в год; - снижение затрат на управление персоналом 100 тыс. руб. <p>Общий эффект за год: $4702,16 + 100 - 25 = 4777,16$ тыс. руб.</p>
2	Совершенствование конкурсного отбора персонала	<p>Использование компьютерных психодиагностических методик ММРІ и введение обязательного порядка предоставления резюме от вновь поступающих работников. Эффект: сокращение времени работы сотрудников, занятых наймом и улучшить кадровый состав предприятия.</p>
3	Совершенствование адаптации работников на предприятии	<p>Эффект работы психологической службы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) увеличение производительности труда за счет улучшение социально-психологического климата в коллективе; 2) увеличение производительности труда за счет морального удовлетворения в работе.

Таблица В.3 – Основные показатели деятельности ИП Голузова до и после мероприятий

Показатель	До мероприятия	После мероприятия	Отклонение, +/-
Выручка от реализации, тыс. руб.	7746,24	8520,86	774,62
Себестоимость продукции, тыс. руб.	6506,1	7091,65	585,55
Прибыль от продаж, тыс. руб.	1240,14	1429,21	+189,07
Рентабельность продукции, %	19,06	20,15	+1,09