

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ**  
**КЕМЕРОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ**  
**ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ (УНИВЕРСИТЕТ)**

**Кафедра экономики и управления**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**«РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ**  
**УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ ООО**  
**«ТОРГОВЫЙ ДОМ «СНАБМАШ»» Г.БАРНАУЛ)»**

**Выполнила: студентка гр. МТд-211**  
**Хасанова Е.А.**

**Руководитель: доцент, к.э.н.**  
**Масленников П.В.**

Кемерово, 2016



Факультет заочный

Кафедра экономики и управления

Направление (специальность) 080502 «Экономика и управление на  
(индекс, название)  
предприятии»

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на соискание квалификации экономиста-менеджера

Обозначение документа ХЭЗ.ВКР.00.81.16

Тема «Разработка мероприятий по совершенствованию управления персоналом предприятия (на примере ООО «Торговый дом «Снабмаш»» г.Барнаул)»

Специальная часть -----

Студент Хасанова Екатерина Артуровна  
Фамилия, имя, отчество, подпись,

Руководитель квалификационной работы П.В.Масленников  
Подпись, дата, инициалы, фамилия

Консультанты по разделам:

Введение. П.В.Масленников  
краткое наименование раздела Подпись, дата, инициалы, фамилия

Теоретический П.В.Масленников  
краткое наименование раздела Подпись, дата, инициалы, фамилия

Аналитический П.В.Масленников  
краткое наименование раздела Подпись, дата, инициалы, фамилия

Специальный П.В.Масленников  
краткое наименование раздела Подпись, дата, инициалы, фамилия

Заключение П.В.Масленников  
краткое наименование раздела Подпись, дата, инициалы, фамилия

Нормоконтролер Н.М.Гук, А.В.Юдакова  
Подпись, дата, инициалы, фамилия

Допустить к защите  
 Заведующий кафедрой П.В.Масленников  
Подпись, дата, инициалы, фамилия

Кемерово, 2016г.

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



Кафедра экономики и управления

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой

Масленников П.В.

подпись, фамилия, инициалы, дата

## ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

Студенту группы МТд-211, Хасановой Екатерине Артуровне

номер группы, фамилия, имя, отчество

1.Тема Разработка мероприятий по совершенствованию управления персоналом предприятия (на примере ООО «Торговый дом «Снабмаш»», г.Барнаул)

Специальная часть \_\_\_\_\_ --- \_\_\_\_\_

утверждена приказом по институту № 494 от 19.05.2016 г.

дата

2.Срок представления работы к защите 10.06.2016 г.

дата

3.Исходные данные к выполнению работы: Данные бухгалтерской, статистической и оперативной отчетности, полученные во время прохождения преддипломной практики.

4.Содержание текстового документа:

Введение Актуальность и содержание работы

краткое содержание

4.1.Теоретический: содержит теоретические и методологические аспекты анализа управления персоналом организации

наименование раздела

краткое содержание

4.2.Аналитический: содержит организационно-экономическую характеристику организации

наименование раздела

краткое содержание

4.3.Специальный содержит анализ управления персоналом организации

наименование раздела

краткое содержание

4.4.Мероприятия. Их обоснование и ожидаемый эффект

Наименование раздела

краткое содержание

4.5.Заключение. Выводы и предложения.

наименование раздела

краткое содержание

5. Перечень графического материала с точным указанием чертежей:

- 5.1 Основные направления деятельности управления персоналом
- 5.2 Технико-экономические показатели деятельности ООО «Торговый дом «Снабмаш»»
- 5.3 Динамика коэффициента текучести персонала
- 5.4 Структура персонала системы ООО «Торговый дом «Снабмаш»» по образованию
- 5.5 Оценка системы мотивации сотрудников ООО «Торговый дом «Снабмаш»»
- 5.6 Мероприятия по совершенствованию управления персоналом.
- 5.7 \_\_\_\_\_
- 5.8 \_\_\_\_\_
- 5.9 \_\_\_\_\_

6. Консультанты по разделам:

Введение. \_\_\_\_\_ П.В.Масленников  
краткое наименование раздела подпись, дата, инициалы, фамилия

Теоретический \_\_\_\_\_ П.В.Масленников  
краткое наименование раздела подпись, дата, инициалы, фамилия

Аналитический \_\_\_\_\_ П.В.Масленников  
краткое наименование раздела подпись, дата, инициалы, фамилия

Специальный \_\_\_\_\_ П.В.Масленников  
краткое наименование раздела подпись, дата, инициалы, фамилия

Мероприятия \_\_\_\_\_ П.В.Масленников  
краткое наименование раздела подпись, дата, инициалы, фамилия

Заключение \_\_\_\_\_ П.В.Масленников  
краткое наименование раздела подпись, дата, инициалы, фамилия

7. Руководитель выпускной квалификационной работы \_\_\_\_\_

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

8. Дата выдачи задания \_\_\_\_\_ 16.05.2016г..

Задание принял к исполнению: \_\_\_\_\_ 16.05.2016г. Хасанова Е.А..

подпись, дата, инициалы, фамилия

В выпускной квалификационной работе рассмотрены теоретические основы управления персоналом современной организации.

Объект исследования – ООО «Торговый дом «Снабмаш»». В работе представлены организационно - экономическая характеристика и основные экономические показатели деятельности организации за 2013 - 2015 годы.

Проведён анализ управления персоналом организации, который позволил выявить основные недостатки в этой области, и были разработаны мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом.

					<b>ХЭЗ.ВКР. 00.81.16.ПЗ</b>			
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата				
Разраб.		Хасанова			Разработка мероприятий по совершенствованию управления персоналом предприятия (на примере ООО «Торговый дом «Снабмаш»», г.Барнаул)			
Пров.		Масленников						
						4		
Н.контр.		Гук, Юдакова			КемТИПП, гр. МТд-211			
Утв.		Масленников						

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	10
1.1 Персонал организации: понятие, структура, категории .....	10
1.2 Кадровые стратегии. Основы выработки кадровой стратегии.....	11
1.3 Разработка мероприятий в области управления персоналом.....	15
1.3.1 Планирование потребности в персонале .....	16
1.3.2 Подбор и адаптация на рабочем месте. Профессиональный рост...	19
1.3.3 Поощрения и наказания при управлении персоналом.....	23
1.3.4 Контроль и корректировка кадровой политики предприятия. Соответствие общим целям предприятия .....	28
2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ТОРГОВЫЙ ДОМ «СНАБМАШ»».....	36
2.1 Организационная характеристика предприятия .....	36
2.2 Основные показатели коммерческой деятельности и финансового состояния организации за 2013 - 2015 годы.....	38
3 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ТОРГОВЫЙ ДОМ «СНАБМАШ»» .....	44
3.1 Динамика и эффективность использования трудовых ресурсов.....	44
3.2 Анализ системы подбора и адаптации на рабочем месте.....	49
3.3 Анализ мотивации и контроля персонала организации .....	55
3.4 Исследование трудовой мотивации персонала организации .....	59
3.4.1 Методы и орудие исследования .....	60
3.4.2. Оценка системы мотивации сотрудников организации .....	62
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ТОРГОВЫЙ ДОМ «СНАБМАШ»» .....	74
4.1 Внедрение системы аттестации персонала организации.....	74
4.2 Разработка системы маркетинга персонала организации .....	77
4.3 Совершенствование процесса отбора персонала .....	80

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	87
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	93
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	98

## ВВЕДЕНИЕ

Практика российских организаций за последние пять лет свидетельствует о серьезном стратегическом повороте управленческих подходов большинства успешных фирм в сторону усиления внимания к человеческой, прежде всего, профессионально-культурной составляющей своей деятельности. А это требует комплексного рассмотрения сферы управления персоналом. При этом важнейшим аспектом анализа становится представление о целостном организационно- управленческом контексте функционирования и развития организации.

Одним из главных результатов современного этапа научно-технической революции стало превращение человека в главную движущую силу производства, поэтому сегодня для организации ее персонал является основным богатством.

Персонал, или кадры — это основной штатный состав работников организации, выполняющих различные производственно-хозяйственные функции. Он характеризуется прежде всего своей численностью, которая определяется характером, масштабами, сложностью, трудоемкостью производственных процессов, степенью их механизации, автоматизации, компьютеризации.

При анализе новых механизмов хозяйствования перед промышленными предприятиями встаёт необходимость работать по-новому, считаясь с законами и требованиями рынка, овладевая новым типом экономического поведения, приспособив все стороны производственной деятельности к меняющейся ситуации.

Как известно, место управления персоналом в системе менеджмента многократно изменялось. Наряду с этим пересматривались взгляды, подходы и теоретические базисы ученых и практиков, работавших в этой сфере. Совершенствование производственных, информационных и управленческих технологий, а также глобальная переоценка индивидуальных и



общечеловеческих ценностей позволили наиболее близко подойти к решению центральной проблемы человечества: преодолению противоречия между человеком и организацией. Сегодня лишь ленивый еще не понял, что сила его организации, прежде всего в человеческом капитале.

В связи с этим возрастает вклад каждого работника в конечные результаты деятельности предприятия. Одна из актуальнейших задач для предприятий различных форм собственности - поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизацию человеческого фактора.

Искусство обращаться с людьми и руководить ими - это несомненно результат специальной профессиональной подготовки, но также и товар, высоко оцениваемый на рынке профессиональных услуг.

Современная организация в структуре товарного рынка является сложным социально-экономическим субъектом. В системе управления этим субъектом особое место занимает управление персоналом. Без персонала нет организации, а успехи ее финансово-хозяйственной деятельности - это заслуга и достижение персонала.

Длительный период развития экономики ведущих индустриально развитых стран с рыночной экономикой убедительно свидетельствует, что добиться успеха можно лишь в том случае, когда в основе концепции управления организацией находится человек как высшая ценность фирмы.

Создание производства всегда связано с людьми, работающими на предприятии. Правильные принципы организации производства, оптимальные системы и процедуры играют важную роль. Производственный успех предприятия зависит от конкретных людей, их знаний, компетентности, квалификации, дисциплины, мотиваций, способности решать проблемы, восприимчивости к обучению.

В то же время трудовые отношения — едва ли не одна из самых сложных проблем предприятия, особенно когда коллектив насчитывает десятки, сотни и тысячи человек. Трудовые отношения охватывают широкий круг проблем, связанных с организацией трудового процесса, подготовкой и набором кадров,

выбором оптимальной системы заработной платы, созданием отношений социального партнерства на предприятии.

Традиционно, кадры (персонал) - наиболее сложный объект управления (управляемая подсистема) предприятия, поскольку (в отличие от вещественных факторов производства) является «одушевленным» и обладает возможностью самостоятельно решать, критически оценивать предъявляемые к нему требования, действовать, имеет субъективные интересы и чрезвычайно чувствителен к управленческому воздействию, реакция на которое неопределенно.

Затраты, связанные с персоналом, рассматриваются уже не как досадные расходы, а как инвестиции в человеческий капитал - основной источник прибыли.

Для эффективного управления персоналом организации необходимо построение определенной линии поведения (политики). Данная политика должна нести в себе все элементы, присущие управлению персоналом, а также органично сочетаться как с общими целями предприятия, так и с методами их достижения.

Целью выпускной квалификационной работы является совершенствование системы управления персоналом организации ООО «Торговый дом «Снабмаш»». Объект исследования - система управления персоналом данной организации.

При написании выпускной квалификационной работы были использованы источники: нормативно-правовые акты в области управления персоналом; авторские и коллективные работы в области управления персоналом; статьи в периодических печатных изданиях. В частности, использованы труды следующих авторов Белоусовой Д.В., Виханского О.С, Галузо Е.А., Герчиковой И.Н., Линецкого Ю., Мескон М., Овчинниковой М.Н., Одегова Ю.Г., Журавлева П.В., Травина В.В., Дятлова В.А.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1 Персонал организации: понятие, структура, категории

Кадры - это основной штатный состав работников предприятия, выполняющий различные производственно-хозяйственные функции. Он характеризуется, прежде всего, численностью, структурой, рассматриваемыми как в статистике, так и в динамике, профессиональной пригодностью, компетентностью. По признаку участия в производственной деятельности весь персонал предприятия разделяют на две группы: промышленно-производственный (ППП) и непромышленный персонал (НП).

К непромышленному персоналу относятся работники, занятые в социально-культурных и бытовых учреждениях (иными словами - персонал непромышленных структур, состоящих на балансе предприятия). Промышленно-производственный персонал включает работников, связанных с основной деятельностью предприятия, то есть работников основных и вспомогательных цехов, управления, лабораторий, складов, охраны и др. По характеру выполняемых функций промышленно- производственный персонал подразделяют на следующие категории работников: рабочие, руководители, специалисты, служащие, ученики, охрана.

Кадры предприятия делятся по профессионально-квалификационным признакам, отражающим характер и сложность выполняемой работы, то есть распределяются по профессиям, по специальностям и по квалификации. Под профессией понимают вид трудовой деятельности, характеризующийся комплексом специальных знаний и практических навыков (умений). Каждая профессия объединяет ряд конкретных разновидностей трудовой деятельности, которые называются специальностями. [14]

Квалификация характеризует степень освоения работником совокупных специальных знаний о заданной профессии, позволяющей ему выполнить

функции определенной сложности. По уровню квалификации на большинстве предприятий рабочие подразделяются на 6 разрядов. Рабочие каждого разряда должны иметь определенный уровень теоретической и практической подготовки.

По степени механизации труда выделяются следующие группы:

- 1) рабочие, выполняющие работу на автоматах, автоматизированных агрегатах, установках и аппаратах;
- 2) рабочие, выполняющие работу при помощи машин и механизмов;
- 3) рабочие, выполняющие работы вручную при машинах и механизмах;
- 4) рабочие, выполняющие работу вручную по наладке и ремонту машин и механизмов.

По степени условий труда рабочие делятся на три группы: работающие в нормальных условиях; работающие в тяжелых и вредных условиях и работающие в особо тяжелых и вредных условиях.

Управление персоналом требует формирования определенной кадровой политики.

## **1.2 Кадровые стратегии. Основы выработки кадровой стратегии**

Под управленческой стратегией понимается общая концепция того, как достигаются главные цели организации, решаются стоящие перед ней проблемы и распределяются необходимые для этого ограниченные ресурсы. Любая стратегия должна быть внутренне целостной, совместимой со средой, сбалансированной по ресурсам, реальной, в меру рискованной и органически сочетать долгосрочные и краткосрочные цели. На практике стратегия представляет собой систему управленческих и организационных решений, направленных на реализацию миссии, целей и задач предприятия или связанных с его развитием или преобразованием, и включают в себя несколько элементов. Прежде всего, к ним относится система целей, в которую входят миссия, общеорганизационные и специфические цели.

Другой элемент стратегии - приоритеты, или ведущие принципы распределения ресурсов (в данном случае - человеческих).

Их в первую очередь, следует направлять на решение наиболее важных и насущных для организации проблем; выделять пропорционально потребностям, а в идеале - в полном соответствии с ними; предоставлять всем подразделениям поровну, если те близки по размерам и занимаются сходными видами деятельности. Первый подход в большей степени целесообразен в переломные моменты деятельности организации, когда силы нужно концентрировать на решающих направлениях, второй и третий - в период спокойного развития.

Наконец, элементом стратегии являются правила осуществления управленческих действий, в том числе работы с кадрами.

В ходе формирования стратегии нельзя предвидеть все. В любой момент как внутри организации, так и вне ее возможно появление новых обстоятельств, которые в концепцию стратегии не укладываются. Чтобы не менять в связи с этим стратегию как таковую, организация может ставить и реализовывать стратегические задачи, при необходимости ее дополняющие и совершенствующие.

Существует два типа кадровых стратегий. Во-первых, это стратегии организаций, главным продуктом деятельности которых являются сами кадры, например учебные заведения или фирмы по лизингу персонала. Кадровые стратегии здесь имеют самостоятельное значение и являются генеральными. Ввиду относительной немногочисленности такого рода организаций, особенно в России, исследования и рекомендации специалистов в отношении них практически отсутствуют. Однако положение облегчается тем, что выработка таких стратегий должна подчиняться общим правилам, которые сегодня являются в достаточной мере устоявшимися.

Во-вторых, речь идет об организациях, которых большинство, где персонал является пусть ведущим, но лишь одним из факторов их деятельности. Здесь кадровая стратегия относится к разряду функциональных, подчиненных задаче

реализации главной стратегии. Поэтому она исходит из последней, развивает и детализирует ее. [8]

Каждая функциональная стратегия имеет определенный объект, на который она направлена. Если последний представляет собой нечто целое, не разделенное на отдельные части, то говорят о концентрированной стратегии. Если такое разделение существует и в задачу стратегии входит обеспечение независимого развития объектов на основе взаимной поддержки, речь идет о диверсифицированной стратегии.

В крупных многопрофильных фирмах, подразделения которых функционируют в различных природно-климатических зонах, с разной демографической ситуацией, состоянием рынка труда, культурными традициями и т.д., кадровая стратегия не может не быть диверсифицированной, учитывающей специфику перечисленных и иных условий. В небольших локальных, узкоспециализированных организациях, с однородным составом персонала кадровая стратегия должна быть концентрированной.

Кадровые стратегии предприятия должны быть направлены, прежде всего, на привлечение персонала особо высокой квалификации, с творческими и предпринимательскими задатками. Важнейшими моментами должны быть создание надлежащей системы оплаты труда и мотивации; формирование благоприятного морально-психологического климата, способствующего творчеству, постоянное повышение квалификации; обеспечение возможностей служебного и научного роста. Проблемы переподготовки, социальных гарантий, ухода на пенсию и др. также важны, но имеют подчиненное значение.

Основой выработки кадровой стратегии, а в последующем и составления планов по персоналу является составление кадрового прогноза - системы аргументированных представлений о направлении развития и будущем состоянии персонала. Основами прогноза являются специальные обследования, другие прогнозы, вероятностный математический анализ временных рядов, мозговая атака, индивидуальные опросы специалистов.

Составление прогнозов, или прогнозирование заключается, во-первых, в анализе экономических, социальных, технических и других процессов, происходящих в организации и ее окружении; причинно-следственных и иных связей между ними; оценке сложившейся ситуации и выявлении узловых проблем; во-вторых, в формировании взгляда на организацию и условия ее функционирования в будущем, трудности и практические задачи; в-третьих, в обосновании, сопоставлении и анализе различных вариантов развития организации, ее кадрового потенциала.

Прогнозы персонала разрабатываются, прежде всего, в виде совокупности количественных (точечных или интервальных) и реже - качественных оценок, а также показателей вероятности их достижения. Интервальный прогноз представляет собой «вилку», ширина которой прямо пропорциональна вероятности его исполнения. В самом простом случае прогноз представляет собой утверждение о возможности или невозможности того или иного события.

На практике применяются несколько методов прогнозирования. Наиболее простой из них экстраполяция, или проекция в будущее, суть которой состоит в автоматическом перенесении на предстоящий период существовавших в прошлом тенденций развития персонала, например темпов и направленности изменения его состояния. Однако этот метод пригоден только для стабильных, контролируемых условий, которые в обозримом будущем меняться не должны, и требует изучения ситуации не менее чем за десятилетие.

Метод экспертных оценок составляет основу нормативного подхода к прогнозированию, непосредственно дающего видение будущего, что служит исходным моментом для поиска возможных стратегий его достижения. Прогнозы дополняются определенными допущениями о том, что развитие ситуации будет происходить именно так, а не иначе. Допущения заполняют пробелы, оставленные прогнозами. В отличие от последних, они касаются более достоверных событий и явлений. Иногда, когда материала для определенных выводов недостаточно, допущения используются в качестве самостоятельного инструмента разработки кадровой стратегии.

Подробное описание последовательных событий, с определенной степенью вероятности ведущих к предсказанному состоянию объекта управления или возможным последствиям сделанного выбора, получило название сценария. Многовариантность прогнозов предполагает составление нескольких сценариев (обычно 2 - 3), каждый из которых обычно разрабатывается в трех вариантах: оптимистичном - в надежде на благоприятные условия; реалистичном, исходящем из нормальных, средних условий; пессимистичном, предполагающем, что дела у организации могут пойти совсем плохо. [32]

Наличие трех вариантов сценария задает рамки, в которых допустимы отклонения в ходе реализации стратегии, основывающейся на реалистичном сценарии. Кроме того, многовариантность создает основу для творческих дискуссий, позволяющих совершенствовать сам сценарий.

Инструментами реализации кадровой стратегии являются кадровое планирование, текущая кадровая работа, руководство персоналом, мероприятия по его развитию, повышению квалификации, решению социальных проблем, вознаграждение и мотивация. В результате применения этих инструментов изменяется поведение сотрудников, повышается эффективность их работы, улучшается структура коллектива.

### **1.3 Разработка мероприятий в области управления персоналом**

На сегодняшний день основные мероприятия в области формирования кадровой политики организации включают следующие направления:

- планирование потребности и численности персонала;
- разработка мероприятий по подбору и последующей адаптации на рабочем месте;
- разработка системы, позволяющей, с одной стороны, поощрять, а с другой - контролировать работников предприятия;
- разработки системы контроля и коррекции кадровой политики предприятия.



### 1.3.1 Планирование потребности в персонале

С помощью кадрового планирования решаются следующие задачи:

- сколько работников (какой квалификации), когда и где будут необходимы;
- какие требования предъявляются к тем или иным категориям работников (профессионально-квалификационные модели должностей);
- каким образом привлечь нужный и сократить ненужный персонал;
- как использовать персонал в соответствии с его потенциалом;
- как обеспечить кадровое развитие и повысить его квалификацию;
- как обеспечить справедливую плату труда и мотивацию персонала, разрешить его социальные проблемы;
- каких затрат потребуют проводимые мероприятия.

Современные предприятия применяют различные методы кадрового планирования - от самых простых до сложных (таблица 1.1).

Таблица 1.1 - Основные методы кадрового планирования

Название метода	Краткая характеристика
Экстраполяция	Перенесение сегодняшней ситуации (пропорций) в будущее. Привлекательность метода - общедоступность; ограниченность метода - невозможность учесть изменения в развитии предприятия и внешней среды (поэтому этот метод подходит для краткосрочного планирования и для предприятий, действующих в стабильной окружающей среде).
Экспертные оценки	Метод, основанный на использовании мнений специалистов для определения потребностей в человеческих ресурсах. Зависит от размеров предприятия и числа линейных руководителей. Для этого могут использоваться различные методы - групповое обсуждение, письменный обзор, метод Дельфи. Преимущества метода - участие линейных руководителей; недостатки - трудоемкость процесса сбора и обработки мнений экспертов (и субъективность их суждений)
Компьютерные модели	Набор математических формул, которые позволяют одновременно использовать метод экстраполяции, экспертных оценок, а также информацию о динамике факторов, влияющих на потребности предприятия в рабочей силе. Довольно дорогой метод.

Планирование численности персонала предприятия отражается в различных планах. Существует три основных типа планов.

1. Планы-цели представляют собой набор качественных и количественных характеристик желаемого состояния объекта управления и его отдельных

элементов в будущем, которые, однако, никогда не связываются ни с конкретным способом достижения, ни с необходимыми для этого ресурсами. Используются такие планы при планировании на длительную перспективу либо при принципиальной непредсказуемости конкретных событий в будущем, что и обуславливает их неопределенность. При планировании персонала этот вид планов не имеет практического значения.

2. Планы для повторяющихся действий предписывают сроки и порядок осуществления стандартных ситуаций. При планировании численности кадров - это графики работы и схемы расстановки работников по рабочим местам при заменах.

3. Планы для неповторяющихся действий составляются для решения специфических проблем, возникающих в процессе развития и функционирования фирмы. Такие планы могут иметь в виду программы (к примеру, по улучшению условий труда). [40]

По срокам выполнения планы принято делить на долгосрочные (свыше 5 лет), относящиеся, в основном, к категории планов-целей; среднесрочные (от одного года до пяти лет), выполняемые в виде различного рода программ и краткосрочные (до одного года), имеющие форму бюджетов, сетевых графиков, программ и др. Разновидностью краткосрочных планов являются оперативные, составляемые на срок от одной смены до одного месяца.

Первым этапом планирования персонала является его анализ и оценка, базирующиеся на:

- объективных характеристиках (возраст, пол, общий стаж и др.) и структуре (распределение по уровню квалификации, стажу работы на фирме и др.);

- перечень задач, решаемых в процессе работы, и требованиях, предъявляемых к исполнителям (что, когда, почему, где и как делается);

- ответственности за людей, материальные и финансовые ресурсы (с кем осуществляется взаимодействие, необходимые опыт, навыки, специальная

подготовка, способности, физические данные, уровень результативности, мобильность);

- потерях времени (по каким причинам);

- характере занятости (полная или частичная, временная или постоянная);

- режиме работы (односменная, многосменная); основной и

- дополнительной заработной плате, премиях; социальных выплатах;

- рабочих местах (виды, количество, технические характеристики);

- физических, экономических, социальных условиях труда и проч.

Вторым этапом кадрового планирования является его прогнозирование, в рамках которого составляются прогнозы:

- потребности (валовой и чистой) в кадрах и их наличия в будущем (всего и по подразделениям, специальностям, квалификационным группам);

- источников покрытия потребности (к примеру, высвобождение, перераспределение, повышение квалификации);

- потребности в профессиональной подготовке, переподготовке, повышении квалификации;

- условий труда;

- уровня и форм вознаграждения, социальных выплат, льгот;

- необходимых затрат. [25]

Потребности в кадрах на практике определяется двумя основными методами: номенклатурным и по насыщенности.

Номенклатурный метод основан на планах деятельности фирмы, штатном расписании, структуре подразделений управления, числе и номенклатуре должностей, подлежащих замещению специалистами.

Метод определения потребности в специалистах на основе насыщенности базируется на коэффициентах, показывающих нормативное соотношение с общей численностью персонала, стоимостью основного капитала, объемом производства и др., которое устанавливается экспертами. Метод имеет те же недостатки, что и предыдущий, поскольку базируется на штатном расписании.

Для повышения точности прогнозирования потребности в кадрах применяют методы математической статистики, например, корреляционные модели.

Третий этап кадрового планирования состоит в разработке конкретных планов и программ, в частности:

- привлечения, высвобождения, эффективного использования, продвижения персонала;
- замещения ключевых штатных должностей;
- введения в должность, адаптации, карьеры, развития, обучения, повышения квалификации персонала;
- действий на рынке труда;
- повышения заработной платы и иных выплат;
- изменения методов кадровой работы;
- финансирования вышеназванных мероприятий. [33]

### **1.3.2 Подбор и адаптация на рабочем месте. Профессиональный рост**

Подбор заключается в создании (и постоянном пополнении) необходимого резерва кандидатов на все вакантные должности, специальности, из которых предприятие отбирает наиболее подходящих для нее работников. Эта работа должна проводиться буквально по всем специальностям - конторским, производственным, техническим, административным. Необходимый объем работ по отбору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом, как уже отмечалось, учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнение в связи с истечением срока трудового контракта и др. Подбор обычно ведут из внешних и внутренних источников.

К средствам внешнего подбора относятся: публикации объявлений в газетах и профессиональных журналах, обращение к агентствам по найму и к фирмам, поставляющим руководящие кадры, направление заключивших контракт людей

на специальные курсы при учебных заведениях. Некоторые предприятия приглашают местное население подавать в отдел кадров заявления на возможные в будущем вакантные места.

Большинство предприятий предпочитают проводить подбор в основном внутри своей организации. Продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Кроме того, это повышает мотивированность, улучшает моральный климат и усиливает привязанность работников к предприятию. Согласно теории ожиданий в отношении мотивации можно предполагать, что если работники верят в возможность служебного роста в зависимости от эффективности их работы, то они будут заинтересованы в более производительном труде. [20]

К наиболее широко применяемым методам отбора кандидатов относятся испытания, собеседования и центры оценки. Поведенческие науки разработали много видов различных испытаний, которые помогают показать, как эффективно кандидат сможет выполнять конкретную работу. Один из видов испытаний предусматривает измерение способности выполнения задач, связанных с предполагаемой работой. Другой вид испытаний предусматривает оценку психологических характеристик, таких, как уровень интеллекта, заинтересованность, энергичность, откровенность, уверенность в себе, эмоциональная устойчивость и внимание к деталям. Для того чтобы такие испытания были полезны для кандидатов, требуется наличие взаимосвязи между высокими оценками, набираемыми в ходе испытания, и фактическими показателями работы. Руководство должно дать оценку своим испытаниям и определить, действительно ли люди, хорошо справляющиеся с испытаниями, оказываются более эффективными работниками, чем те, которые набирают меньшее количество баллов.

Также успешно применяются для сравнительной оценки уровня квалификации бланки заявлений. Так, к примеру, конкретные сведения, которые требуется указать в бланке заявления о стаже предыдущей работы, заработной плате, характере образования и оконченом учебном заведении, хобби и др., также можно использовать для подбора кандидатов, если такие биографические

данные помогают отличить более эффективных от менее эффективных служащих, уже работающих в организации.

Собеседования до сих пор являются наиболее широко применяемым методом подбора кандидатов. Даже работников неуправленческого состава нередко не принимают на работу хотя бы без одного собеседования. Отбор руководителя высокого ранга может потребовать десятков собеседований, занимающих несколько месяцев.

В современной управленческой литературе можно найти следующие рекомендации для эффективного проведения собеседования:

- 1) установите взаимопонимание с кандидатом и дайте возможность ему чувствовать себя свободно;
- 2) в ходе собеседования концентрируйте внимание на требованиях к работе;
- 3) не оценивайте по первому впечатлению, подождите, пока не получите всю информацию;
- 4) подготовьте комплект структурированных вопросов, которые будут задаваться кандидатам; будьте, вместе с тем, достаточно гибки, чтобы исследовать и другие возникающие вопросы. [7]

Для развития кадрового потенциала предприятия кадровая политика предполагает (помимо подбора и планирования) дальнейшую профессиональную ориентацию и адаптацию на рабочем месте, профессиональную подготовку и обучение, продвижение по службе.

Первым шагом к тому, чтобы сделать труд работника как можно более производительным, является профессиональная ориентация и адаптация на новом рабочем месте. Если руководство заинтересовано в успехе работника на новом рабочем месте, оно должно всегда помнить, что предприятие - это общественная система, а каждый работник - это личность.

Когда новый человек приходит на предприятие, он приносит с собой ранее приобретенный опыт и взгляды, которые могут вписаться или нет в новые рамки.

Предприятие может использовать целый арсенал способов, как официальных, так и неофициальных, для того, чтобы ввести человека в свое общество. Формально, во время найма на работу предприятие дает человеку информацию о себе с тем, чтобы ожидания кандидата были реалистичны. За этим обычно идет обучение специальным трудовым навыкам и собеседование на тему, что считается эффективной работой. Правила, процедуры и наставления со стороны старших по должности представляют собой дополнительные формальные методы адаптации работника на новом рабочем месте.

Вторым шагом в повышении эффективности труда работников является организация системы повышения квалификации работников. Данная система представляет собой программы обучения работников навыками, позволяющими поднять из производительность труда. Конечная цель этого обучения заключается в обеспечении предприятия достаточным количеством людей с навыками и способностями, необходимыми предприятию.

Основные требования, обеспечивающие эффективность программ обучения, сводятся к следующему:

1) для обучения нужна мотивация. Люди должны понимать цели программы, каким образом обучение повысит их производительность и, тем самым, их собственное удовлетворение своей работой;

2) руководство должно создавать климат, благоприятствующий обучению. Это подразумевает поощрение учащихся, их активное участие в процессе обучения, поддержку со стороны преподавателей, желание отвечать на вопросы. Важным моментом может оказаться и создание определенной физической среды. Некоторые предприятия предпочитают проводить обучение в специальных центрах, а не в собственных помещениях;

3) если навыки, приобретаемые посредством обучения, являются сложными, то процесс обучения следует разбить на последовательные этапы. Участник программы должен иметь возможность отработать на практике навыки, приобретенные на каждом этапе обучения, и уже затем двигаться дальше;

4) обучаемые должны почувствовать обратную связь по отношению к результатам обучения, необходимо обеспечить положительное закрепление пройденного материала. Это может происходить в форме похвалы или признания успехов со стороны преподавателя, либо, в случае компьютеризированных современных форм обучения, в виде непосредственной обратной связи при правильном решении задач, предложенных программой. [3]

В развитие программ по переподготовке и повышению квалификации персонала многие современные предприятия разрабатывают программы по управлению карьерой, то есть продвижением по службе. Данные программы помогают предприятию использовать способности своих работников в полной мере, а самим работникам дают возможность наиболее полно применить свои способности. Официальная программа управлением продвижением по службе дает людям возможность воспринимать их работу как «серию перемещений по различным должностям, способствующую развитию, как предприятия, так и личности». Это имеет большое значение, поскольку исследования говоря о том, что люди обычно относятся к своей карьере достаточно пассивно. Они склонны к тому, чтобы важные решения об их карьере инициировались бы другими людьми, а не их собственными интересами, потребностями и целями.

Результатами таких программ могут быть большая преданность интересам предприятия, повышение мотивации, производительности труда, снижение текучести кадров и более полное использование способности работников.

### **1.3.3 Поощрения и наказания при управлении персоналом**

За образцовое выполнение трудовых обязанностей, повышение производительности труда, улучшение качества продукции, продолжительную и безупречную работу, новаторство в труде и за другие достижения в работе работодателем могут применяться следующие виды поощрения:

- 1) объявление благодарности;
- 2) выдача премии;



- 3) награждение ценным подарком;
- 4) награждение почетной грамотой;
- 5) занесение в Книгу почета, на Доску почета;
- 6) прочие виды поощрений, установленные правилами внутреннего распорядка и другими актами организации. [15]

Другие виды поощрений работников за труд определяются коллективным договором или правилами внутреннего трудового распорядка организации, а также уставами и положениями о дисциплине. За особые трудовые заслуги перед обществом и государством работники могут быть представлены к государственным наградам.

В настоящее время практика показывает, что наиболее значимой мерой поощрения является премирование. Возможно применение нескольких мер поощрения, в том числе моральных и материальных. Поощрения объявляются в приказе (распоряжении), доводятся до сведения работника и трудового коллектива и заносятся в трудовую книжку работника. Меры поощрения не применяются к работникам в период действия дисциплинарного взыскания.

В качестве основных направлений совершенствования систем премирования можно назвать:

- 1) усиление зависимости размера премии от результатов работы структурного подразделения и всего предприятия в целом;
- 2) сокращение перечня показателей и условий премирования;
- 3) использование многофакторной шкалы премирования;
- 4) дифференциация размеров премий в рамках структурного подразделения.

Для обеспечения действенности премирования непосредственно в структурных подразделениях должен быть организован учет выполнения показателей премирования. [29]

Кроме того, одной из составляющих системы мотивации в целом и системы стимулирования, в частности, являются различные социальные программы, предоставляемые предприятиями работникам. По оценкам специалистов, на

многих предприятиях размер различных выплат, производимых в дополнение к заработной плате в рамках социальных программ, достигает 50 % и более совокупного дохода работников. Как правило, формирование перечня социальных льгот и программ на предприятии производится с учетом:

- 1) льгот, предусмотренных действующим законодательством о труде и социальном страховании;
- 2) наиболее типичного набора льгот, который предоставляют другие предприятия, действующие в данной производственной сфере;
- 3) особенностей налогообложения тех или иных выплат.

Дисциплина труда - обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенными коллективным договором, соглашениями, трудовым договором, локальными нормативными актами организации.

Трудовой распорядок организации определяется правилами внутреннего трудового распорядка. Правила внутреннего трудового распорядка организации - локальный нормативный акт, регламентирующий порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений в организации.

Правила внутреннего трудового распорядка организации утверждаются работодателем с учетом мнения представительного органа работников организации. Правила внутреннего трудового распорядка организации, как правило, являются приложением к коллективному договору.

Дисциплинарные взыскания. За совершение дисциплинарного проступка, то есть неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей, работодатель имеет право применить следующие дисциплинарные взыскания: замечание, выговор, увольнение по соответствующим основаниям.

Федеральными законами, уставами и положениями о дисциплине для отдельных категорий работников могут быть предусмотрены также и другие

дисциплинарные взыскания. Не допускается применение дисциплинарных взысканий, не предусмотренных федеральными законами, уставами и положениями о дисциплине.

Для применения дисциплинарного взыскания работодатель должен затребовать от работника объяснение в письменной форме. В случае отказа работника дать указанное объяснение составляется соответствующий акт. Отказ работника дать объяснение не является препятствием для применения дисциплинарного взыскания. Дисциплинарное взыскание применяется не позднее одного месяца со дня обнаружения проступка, не считая времени болезни работника, пребывания его в отпуске, а также времени, необходимого на учет мнения представительного органа работников. [12]

Дисциплинарное взыскание не может быть применено позднее шести месяцев со дня совершения проступка, а по результатам ревизии, проверки финансово-хозяйственной деятельности или аудиторской проверки - позднее двух лет со дня его совершения. В указанные сроки не включается время производства по уголовному делу. За каждый дисциплинарный проступок может быть применено только одно дисциплинарное взыскание.

Приказ (распоряжение) работодателя о применении дисциплинарного взыскания объявляется работнику под расписку в течение трех рабочих дней со дня его издания. В случае отказа работника подписать указанный приказ (распоряжение) составляется соответствующий акт.

Дисциплинарное взыскание может быть обжаловано работником в государственные инспекции труда или органы по рассмотрению индивидуальных трудовых споров.

Если в течение года со дня применения дисциплинарного взыскания работник не будет подвергнут новому дисциплинарному взысканию, то он считается не имеющим дисциплинарного взыскания.

Работодатель до истечения года со дня применения дисциплинарного взыскания имеет право снять его с работника по собственной инициативе,

просьбе самого работника, ходатайству его непосредственного руководителя или представительного органа работников.

Работодатель обязан рассмотреть заявление представительного органа работников о нарушении руководителем организации, его заместителями законов и иных нормативных правовых актов о труде, условий коллективного договора, соглашения и сообщить о результатах рассмотрения представительному органу работников. В случае, если факты нарушений подтвердились, работодатель обязан применить к руководителю организации, его заместителям дисциплинарное взыскание вплоть до увольнения. [46]

Специальные меры дисциплинарного взыскания установлены уставами и положениями о дисциплине отдельных отраслей: увольнение; освобождение от занимаемой должности с предоставлением работы с учетом профессии (специальности); лишение права управления транспортными средствами и т.д.

Для руководящего состава, в соответствии с новым законодательством РФ, предусмотрен новый вид наказания - дисквалификация.

Как предусмотрено ст. 3.11 Административно-процессуального Кодекса РФ, дисквалификация заключается в лишении физического лица права занимать руководящие должности в исполнительном органе управления юридического лица, входить в совет директоров (наблюдательный совет), осуществлять предпринимательскую деятельность по управлению юридическим лицом.

Административное наказание в виде дисквалификации применяется в следующих случаях:

1) нарушение законодательства о труде и об охране труда лицом, ранее подвергнутым административному наказанию за аналогичное административное правонарушение, влечет дисквалификацию на срок от одного года до трех лет;

2) за фиктивное или преднамеренное банкротство (т.е. заведомо ложное объявление руководителем юридического лица о несостоятельности данного юридического лица или индивидуальным предпринимателем о своей несостоятельности, в том числе обращение этих лиц в арбитражный суд с заявлением о признании должника банкротом при наличии у него возможности

удовлетворить требования кредиторов в полном объеме) влечет наложение административного штрафа в размере от сорока до пятидесяти минимальных размеров оплаты труда или дисквалификацию на срок до трех лет, преднамеренное банкротство (т.е. умышленное создание или увеличение неплатежеспособности юридического лица или индивидуального предпринимателя) - наложение административного штрафа в размере от сорока до пятидесяти минимальных размеров оплаты труда или дисквалификацию на срок от одного года до трех лет;

3) за неправомерные действия при банкротстве предусматривает (сокрытие имущества или имущественных обязательств, неисполнение обязанности по подаче заявления о признании юридического лица банкротом в арбитражный суд и др.) и ответственность за них, в том числе в виде дисквалификации. [17]

Дисквалификация возможна также в случаях:

1) ненадлежащего управления юридическим лицом, т.е. использования полномочий по управлению организацией вопреки ее законным интересам и (или) законным интересам ее кредитора, повлекшего уменьшение собственного капитала организации и (или) возникновение убытков;

2) заключения лицом, выполняющим управленческие функции в организации, сделок или совершения им иных действий, выходящих за пределы его полномочий;

3) предоставления в орган, осуществляющий государственную регистрацию юридических лиц, документов, содержащих заведомо ложные сведения, если такое действие не содержит уголовно наказуемого деяния.

### **1.3.4 Контроль и корректировка кадровой политики предприятия**

#### **Соответствие общим целям предприятия**

Контроль и корректировка кадровой политики - это процесс обеспечения действительного достижения предприятием поставленных целей.

Схематически процесс контроля кадровой политики предприятия можно представить следующей схемой (рисунок 1.1).

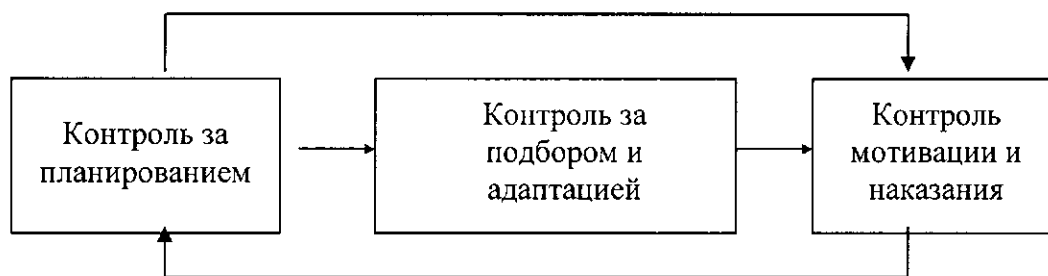


Рисунок 1.1 - Контроль кадровой политики предприятия

Контроль - это важная и составляющая кадровой политики предприятия. Прежде всего он должен быть всеобъемлющим.

Таки компоненты кадровой политики предприятия, как планирование, подбор и мотивацию нельзя рассматривать полностью в отрыве от контроля, поскольку фактически все они являются неотъемлемыми частями общей схемы контроля в организации. [34]

Основная причина необходимости контроля - это неопределенность, являющаяся неотъемлемым элементом будущего и присущая любому управленческому решению, выполнение которого предполагается в будущем.

При осуществлении контроля кадровой политики оценивается и измеряется как ход выполнения принятых решений, так и соответствие принятых ранее решений реализовавшемуся развитию ситуации принятия решения.

Отсутствие надежной системы контроля и коррекции кадровой политики и, как следствие, эффективной обратной связи, может привести к кризисной ситуации. Если принятое ранее решение оказалось недостаточно эффективным или ошибочным, то именно хорошо отлаженная система контроля своевременно позволит это выявить и внести коррективы в действия организации.

Кадры являются частью кантроля (как и всех других стадий управления). Поэтому при разработке процедуры контроля необходимо принимать во внимание поведение людей.

Контроль может оказывать на поведение людей сильное влияние. Руководство организации надеется, что сотрудники, зная о том, что контроль существует и действует эффективно, будут сознательно избегать ошибок, сомнительных действий и т.д.

Тем не менее, необходимо отметить, что контроль может вызывать непредсказуемые действия в поведении людей (срывы, старание снизить требования стандартов и др.). Может возникнуть ситуация, когда сотрудники всячески будут подчеркивать результаты своей работы в областях, где можно провести измерения, и пренебрегать той областью своей деятельности, где измерения произвести нельзя.

Исходя из сказанного, необходимо тщательно спроектировать систему контроля за кадрами и кадровой политикой с учетом подобных эффектов, иначе эта система будет направлять сотрудников организации только на то, чтобы хорошо выглядеть при проведении контрольных измерений, а вовсе не на то, чтобы были достигнуты цели предприятия. [28]

Таким образом, для целей управления персоналом важны два аспекта - функциональный и организационный. В функциональном отношении под кадровой политикой подразумеваются следующие важнейшие элементы:

- определение общей стратегии фирмы;
- планирование потребности фирмы в персонале с учетом существующего кадрового состава;
- привлечение, отбор и оценка персонала;
- повышение квалификации персонала и его переподготовка;
- система продвижения по службе (управление карьерой);
- высвобождение персонала;
- построение и организация работ, в том числе определение рабочих мест, функциональных и технологических связей между ними, содержания и последовательности выполнения работ, условий труда;
- политика заработной платы и социальных услуг;
- управление затратами на персонал.

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

При формировании общих положений и ориентиров кадровой политики предприятию рекомендуется учитывать положения принятой ее руководством стратегии деятельности, что, в свою очередь, предполагает:

- определение целей управления кадровым потенциалом, т.е. при принятии решений в этой сфере должны быть учтены как экономические аспекты (принятая стратегия управления), так и потребности и интересы работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников и т.п.);

- формирование идеологии и принципов работы с кадрами - идеология подобной работы должна быть отражена в виде документа и реализовываться в повседневной работе всеми руководителями структурных подразделений предприятия, начиная с ее руководителя. Этот документ должен представлять собой набор этических, не подлежащих нарушению, норм. По мере развития предприятия и изменения внешних условий идеология работы с кадрами может уточняться;

- определение условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования кадров предприятия. Обеспечение экономической эффективности в области управления кадрами означает использование его для достижения целей предпринимательской деятельности (например, увеличение объемов производства) при ограниченности соответствующих предприятию трудовых ресурсов. Социальная эффективность обеспечивается реализацией системы мер, направленных на удовлетворение социально-экономических ожиданий, потребностей и интересов работников предприятия.

При планировании потребности в персонале рекомендуется осуществить следующие мероприятия:



- определить факторы, влияющие на потребность в персонале (стратегия развития, количество производимой продукции, применяемые технологии, динамика рабочих мест и т.д.). При этом выделяются следующие категории персонала: рабочие (в т.ч. квалифицированные рабочие основных профессий и вспомогательные), служащие (включая руководителей различных уровней), технический персонал;

- провести анализ наличия необходимого персонала; определить качественную потребность в персонале (выявление профессионально - квалификационных требований и анализ способностей работников, необходимых для выполнения производственной программы);

- определить количественную потребность в персонале (прогноз общей потребности в персонале, оценка движения персонала).

Для привлечения, отбора и оценки необходимых кадров целесообразно осуществить следующие мероприятия:

- оптимизировать соотношение внутреннего (перемещения внутри предприятия) и внешнего (прием новых сотрудников) привлечения персонала; разработать критерии отбора персонала; распределить новых работников по рабочим местам.

Для организации работ по руководству персоналом рекомендуется:

- определить содержание работ на каждом рабочем месте;
- стремиться к созданию более благоприятных условий труда;
- определить принципы и разработать четкую систему оплаты труда;
- проводить оперативный контроль за работой персонала;
- осуществлять краткосрочное планирование профессионально-квалификационного развития персонала.

В целях повышения квалификации персонала и его переподготовки рекомендуется осуществлять следующие мероприятия:

- планирование мер по обеспечению уровня квалификации работников, соответствующего их личным возможностям и производственной необходимости;

- выбор формы обучения работников при повышении квалификации (с помощью работников структурного подразделения, отвечающего за работу с кадрами, или в соответствующем образовательном заведении, организованное и неорганизованное, с отрывом или без отрыва от работы и т.д.);

- работу по организации повышения квалификации и переподготовки персонала на предприятии;

- планирование карьеры и других форм развития и реализации способностей работников;

- определение принципов, форм и сроков аттестации кадров.

При внедрении систем стимулирования персонала и рационализации затрат на персонал предприятие может реализовывать следующие меры:

- планирование затрат на персонал; разработка и внедрение систем заработной платы;

- определение особенностей оплаты труда отдельных категорий работников, занятых на фирме.

В целях эффективного и рационального решения вопросов, связанных с высвобождением персонала, необходимо осуществить:

- анализ причин высвобождения персонала;

- выбор вариантов высвобождения персонала;

- обеспечение социальных гарантий увольняющимся работникам.

Кадровая политика предприятия предполагает, наряду с достижением других целей, эффективное распределение и использование занятых на ней работников, то есть рационализацию их численности. При этом рекомендуется определить максимально допустимую численность работников, при которой может быть обеспечено выполнение принятой стратегии развития, и фактический избыток (дефицит) численности работников к моменту начала реализации данной стратегии.

В случае, если выявлена избыточная численность занятых, то предприятию можно рекомендовать осуществить следующие мероприятия:

1) провести социологический опрос (анкетирование) работников в целях выявления их намерений и вероятного поведения на рынке труда, возможных вариантов их поведения при невозможности реализации этих намерений, а также оценки изменения доходов семьи работника в случае его возможного увольнения;

2) обобщить результаты социологического опроса в целях определения количественного состава различающихся по намерениям групп работников, которые не смогут быть задействованы при осуществлении выбранной стратегии развития. В ходе данного опроса целесообразно выделить укрупненные группы работников, имеющих следующие намерения:

- сохранять трудовые отношения и получать основные доходы;
- сохранять трудовые отношения в случаях нарушения сроков выплаты заработной платы, определенных действующим законодательством, коллективными и/или индивидуальными трудовыми договорами;

- найти новое место работы по своей прежней специальности;
- пройти профессиональную подготовку и найти новое место работы на данном предприятии или в другой организации (в т.ч. с переездом на новое место жительства);

- уйти на пенсию (для категорий работников, имеющих право на пенсионное обеспечение в соответствии с действующим законодательством);

- какие-либо иные;

3) проанализировать причины невозможности обеспечения рабочим местом конкретных работников с последующей группировкой этих причин (в их числе могут быть выделены, например, недостаточный платежеспособный спрос на продукцию (услуги) предприятия; меры по рационализации использования кадрового потенциала предприятия; несоответствие между профессионально-квалификационными и возрастными характеристиками работника и требованиями, предъявляемыми к претенденту на вакантное рабочее место, и т.п.);

4) определить потребности в финансовых ресурсах, необходимых для обеспечения гарантий и компенсаций работникам, которые не могут быть задействованы предприятием.

В случае если на предприятии имеется дефицит численности работников, необходимых для осуществления принятой стратегии его развития, рекомендуется решить вопросы, связанные с повышением привлекательности рабочих мест (за счет повышения заработной платы, организации системы профессиональной подготовки и т.д.). При этом следует иметь в виду, что отвлечение ресурсов на повышение конкурентоспособности будет меньше в трудоизбыточных (депрессивных) районах и больше - в трудонедостаточных районах (районах экономического роста).

В обоих вышеназванных случаях (как при избыточности, так и при недостаточности трудовых ресурсов) разработка кадровой политики производится исходя из необходимости обеспечения рационального использования трудовых ресурсов.

В целях финансового обеспечения разработанной стратегии она согласовывается с планово-финансовым отделом фирмы, а также может быть согласована с органами местного самоуправления, органами государственной службы занятости и другими структурами, которые, возможно, помогут с финансированием ее реализации.

## **2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ТОРГОВЫЙ ДОМ «СНАБМАШ»»**

### **2.1 Организационная характеристика предприятия**

ООО «Торговый дом «Снабмаш»» зарегистрирован в 2002 году, расположен в городе Барнауле, занимается розничной торговлей промышленных и продовольственных товаров, обладает правом хозяйственного ведения в отношении собственного имущества.

Правовой основой создания и деятельности предприятия являются: гражданский кодекс РФ; действующее законодательство РФ и Алтайской края; правовые акты органов местного самоуправления города Барнаул.

Основной целью организации является осуществление деятельности, направленной на получение прибыли, способствующей социально-экономическому развитию города Прокопьевск, удовлетворение потребности населения города в промышленных и продовольственных товарах.

В соответствии с этой целью основным видом деятельности организации является осуществление торговли товарами в ассортименте, соответствующему его товарному профилю, направленному на обеспечение населения промышленными и продовольственными товарами.

Следует отметить, что торговля - вид деятельности в сфере обращения, объектом которой является товарообмен, купля-продажа товаров, обслуживание покупателей в процессе продажи товаров. Торговля является важной отраслью в развитии экономики страны. Основным видом торговой деятельности организации является розничная торговля.

Организация ООО «Торговый дом «Снабмаш»» занимается коммерческой деятельностью в области розничной торговли промышленными и продовольственными товарами.

ООО «Торговый дом «Снабмаш»» один из известных на рынке города торговый центр, который зарекомендовал высокий уровень торговли и

качественное обслуживание покупателей. Организация постоянно стремится обеспечить стабильную и эффективную работу, направленную на расширение качественного ассортимента реализуемых товаров.

Организация ООО «Торговый дом «Снабмаш»» имеет следующую структуру управления, которая представлена на рисунке 2.1.

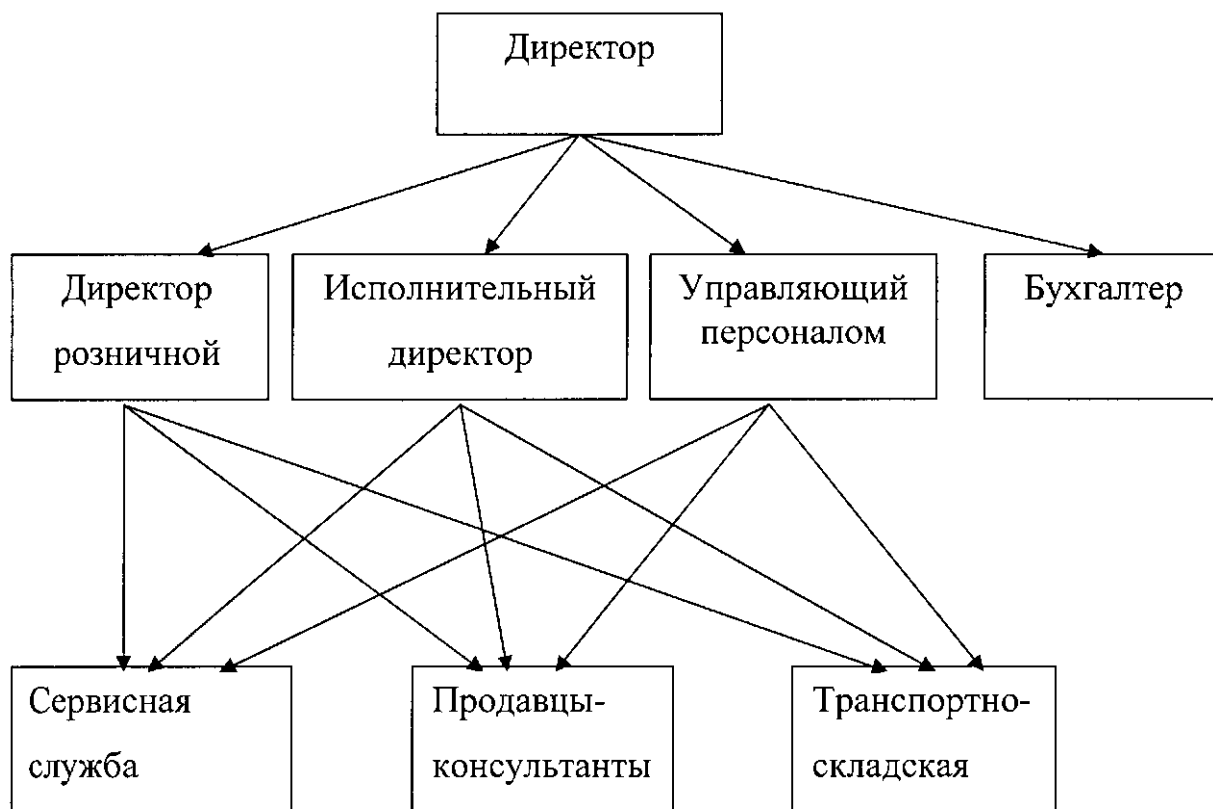


Рисунок 2.1 - Структура компании ООО «Торговый дом «Снабмаш»»

Организация ООО «Торговый дом «Снабмаш»» имеет структуру управления, которая группируется по линейно-функциональному принципу, т.е. построенная на органическом сочетании взаимном дополнении линейных и функциональных полномочий.

Организация является самостоятельно хозяйствующим субъектом, в связи с чем оно самостоятельно:

- планирует свою деятельность в соответствии с перспективными муниципальными и комплексными планами и программами социально-экономического развития города Прокопьевска;

- определяет свою структуру и разрабатывает штатное расписание;
- устанавливает формы и размеры оплаты труда работников;
- решает вопросы материального поощрения и стимулирования труда за счет собственных средств предприятия;

Имущество организации, являющееся частной собственностью его учредителей, состоит из оборотных и внеоборотных активов.

Источниками формирования имущества являются собственные и привлеченные средства. Основными источниками средств для формирования имущества организации являются: имущество и финансовые средства, переданные предприятию собственником; доходы, полученные в результате осуществления уставной деятельности, а также заемный и привлеченные средства.

Прибыль организации после уплаты налогов и других обязательств, а также расчетов с собственником используется предприятием самостоятельно.

Организация ООО «Торговый дом «Снабмаш»» стремится обеспечить стабильную и эффективную работу, направленную на расширение ассортимента реализуемых товаров с целью получения прибыли.

## **2.2 Основные показатели коммерческой деятельности и финансового состояния организации за 2013 -2015 годы**

Основные технико-экономические показатели деятельности организации ООО «Торговый дом «Снабмаш»» за период с 2013 года по 2015 год представлены в таблице 2.1. В целях обеспечения сопоставимости отчетных данных с показателями за соответствующий период предыдущих лет, при расчете основных показателей производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния использовались индексы потребительских цен. Так, согласно данным Госкомстата России по Омской области, общий индекс потребительских цен в 2013 году составил 109 %, или 1,09 доли единицы, а в 2014 году - 112,1 %, или 1,121 доли единицы.

Таблица 2.1 - Техничко-экономические показатели деятельности ООО «Торговый дом «Снабмаш»»

Показатели	Ед. изм	2013 год	2014 год	2015 год	2014/ 2013, %	2015/ 2014, %	2015/ 2013, %
1. Товарооборот (без НДС, акцизов и других аналогичных платежей)	тыс. руб.	162452	191120	238900	118	125	147
то же в сопоставимых ценах	тыс. руб	198500	214246	238900	107,9	111,5	120,4
2. Издержки обращения реализованной продукции, товаров, услуг	тыс. руб.	124964	147016	183770	117,7	124,6	147,1
то же в сопоставимых ценах	тыс. руб.	52694	164805	183770	108	111,7	120,2
3. Прибыль (убыток) от реализации продукции	тыс. руб.	36240	45580	55130	125,8	120,9	152,1
то же в сопоставимых ценах	тыс. руб.	44282	51095	55130	115,4	107,9	124,5
4. Рентабельность реализации продукции	%	29	31	30	106,9	96,7	103,5
5. Общая прибыль от ФХД	тыс. руб.	36240	45580	55130	125,8	120,9	152,1
6. Общая рентабельность предприятия	%	29	31	30	106,9	96,7	103,5



Показатели	Ед. изм	2013 год	2014 год	2015 год	2014/2013, %	2015/2014, %	2015/2013, %
7.Среднесписочная численность работающих в том числе продавцов-консультантов	чел.	29 17	29 19	29 21	- 111,8	- 110,5	- 123,5
8.Выручка на одного работающего	тыс. руб. чел.	5601	6590	8237	117	124	147
10.Выручка на одного продавца-консультанта	тыс. руб, чел.	11676	11276	11376	96,6	100,9	97,4
11 .Прибыль от реализации на одного продавца-консультанта	тыс. руб./ чел.	2605	2689	2625	101,5	97,6	100,8
12.Прибыль от реализации на одного работающего	тыс. руб./ чел.	1249	1571	1901	125	121	152
13.Фонд заработной платы в том числе ФЗП продавцов-консультантов	тыс.	1909,4	2246,4	2808	117,7	125,1	147
	руб.	1028,2	1209,6	1512	117,5	125,5	147
14. Среднемесячная заработная плата работающего.	тыс. руб.	10,5	11,8	14	103	111,1	114,3
15.Общая площадь: числе торговая:	м <sup>2</sup>	1020	1200	1490	117,6	124,1	146,2
		605	712	890	117,7	125	147,1
16. Выручка на 1 м торговой площади	тыс. руб.	3280	3010	2680	92	89	82
17. Прибыль от реализации на 1 м2 торговой площади	тыс. руб.	730	720	620	98,6	86	85

Показатели	Ед. изм	2013 год	2014 год	2015 год	2014/2013, %	2015/2014, %	2015/2013, %
18 Среднегодовая стоимость производственных основных средств	тыс. руб.	34800	41100	51200	118,1	124,6	147,3
19.Фондоотдача на 1руб, производственных основных средств по проданной продукции	Руб., коп.	46,6	46,5	46,7	99,8	100,4	100,2

Из данных таблицы 2.1 следует, что товарооборот в денежном выражении в сопоставимых ценах выявил следующие результаты:

- в 2014 году по сравнению с 2013 годом увеличение на 7,9%;
- в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличение на 11,5%;
- за весь период увеличение на 20,4%.

Динамика издержек производства в сопоставимых ценах за три года имеет также тенденцию увеличения.

- в 2014 году по сравнению с 2013 годом увеличение на 78%;
- в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличение на 11,7%;
- за весь период увеличение на 20,2%.

Прибыль от реализации продукции по годам анализируемого периода в сопоставимых ценах изменяется скачкообразно:

- в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 15,4%;
- в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 7,9%;
- в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 24,5 %.

Расчёт рентабельности реализации продукции представлен ниже:

$$R_{\text{пр } 2013} = 44282 / 152694 * 100 \% = 29\%;$$

$$R_{\text{пр } 2014} = 51095 / 164805 * 100 \% = 31 \%;$$

$$R_{\text{пр } 2015} = 55130 / 183770 * 100 \% = 30 \%.$$

Общая прибыль от финансово-хозяйственной деятельности организации и общая рентабельность аналогичны расчетам прибыли от реализации продукции.

Среднесписочная численность работающих за анализируемый период не изменяется, а продавцов-консультантов за три года увеличивается, и к концу анализируемого периода общая численность составила 21 человек.

Выручка на одного работающего в за анализируемый период увеличивается:

- в 2014 году по сравнению с 2013 годом снизилась на 17%;
- в 2015 году по сравнению с 2014 годом снизилась на 24%;
- за весь период произошло снижение на 47%.

Выручка на одного продавца-консультанта, так же увеличивается:

- в 2014 году по сравнению с 2013 годом увеличилась на 3,4%;
- в 2015 году по сравнению с 2014 годом 9,4%;
- за весь период произошло увеличение выручки на 23,1%.

Прибыль на одного продавца-консультанта в сопоставимых ценах в 2014 году по сравнению с 2013 годом увеличилась на 1,5%, в 2015 году по сравнению с 2014 годом снизилась на 2,4%, а за весь период увеличилась на 0,8%. Прибыль на одного работающего за весь анализируемый период увеличивается и составила 152% к концу 2015 года.

Общий фонд заработной платы за три года возрос на 47% и составил на конец анализируемого периода 2808 тыс. руб.

Анализируя среднегодовую заработную плату продавцов-консультантов наблюдается ее увеличение за анализируемый период на 19,1 %, у работающих на 14,3%.

Торговая площадь организации ООО «Торговый дом «Снабмаш»» к 2015 году достигла 890 мет. кв., общая площадь составила 1490 мет. кв. и в этом же году прибыль на 1 мет. кв. в сопоставимых ценах составила 62 тыс. руб., а выручка 268 тыс. руб..

При анализе среднегодовой стоимости основных производственных средств за период с 2013 по 2015 год было выявлено увеличение на 47 %. Фондоотдача на 1 рубль основных производственных средств по проданной продукции увеличивалась и в 2015 году составила 4 руб. 67 коп.

Итак, во второй главе данной работы была рассмотрена организационно-экономическая характеристика организации ООО «Торговый дом «Снабмаш»», а также проанализированы основные технико-экономические показатели деятельности данного предприятия за период с 2013 по 2015 годы.

### 3 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

#### ООО «ТОРГОВЫЙ ДОМ «СНАБМАШ»»

Улучшение использования трудовых ресурсов имеет важное значение для разработки комплекса мер, направленных на повышение эффективности организации в целом. Поэтому необходимо проводить анализ использования персонала предприятия. Основной целью анализа является поиск резервов повышения эффективности труда на предприятии. В задачи анализа использования трудовых ресурсов входит: исследование численности, состава и структуры, уровня квалификации персонала; анализ динамики и состава фонда оплаты труда, заработной платы отдельных категорий трудящихся, исследование темпов роста производительности труда и заработной платы.

От обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят выручка и своевременность выполнения всех работ, степень использования торговых площадей, прибыль и другие экономических показатели.

#### 3.1 Динамика и эффективность использования трудовых ресурсов

Эффективность использования персонала ООО «Торговый дом «Снабмаш»» начнем с анализа его возрастной структуры (таблица 3.1).

Таблица 3.1- Анализ персонала предприятия по возрасту

Численность	Год		Отклонения,		Год 2015	Отклонения,	
	2013	2014	+ / -			+ / -	
			абсол.	%	абсол.	%	
До 20 лет	3	3	-	-	4	1	33,33
25 - 30 лет	5	6	1	20,00	8	2	33,33
30 - 35 лет	8	9	1	12,50	9	-	-
35 -40 лет	-	1	1	-	3	2	200,00
40 - 45 лет	5	3	-2	-40,00	3	-	-
45 - 50 лет	4	2	-2	-50,00	1	-1	-50,00
50 - 55 лет	1	2	1	100,00	1	-1	-50,00
55 - 60 лет	2	2	-	-	-	-2	-
Свыше 60	1	1	-	-	-	-1	-
Итого	29	29	-	-	29	-	-

Из таблицы 3.1 видно, что в рассматриваемом периоде численность персонала количественно не изменялась. При этом происходило качественное изменение ее структуры - увеличение численности более молодых работников и снижение численности работников пенсионного и предпенсионного возраста. Наибольший сдвиг в структуре персонала произошел по итогам 2015 года, когда было принято наибольшее количество молодых работников и уволилось наибольшее число пожилых. Большую часть работников организации ООО «Торговый дом «Снабмаш»» на конец 2015 года занимают работники в возрасте от 25 до 35 лет - 15 человек из 29. Анализ персонала предприятия по полу проведем в таблице 3.2.

Из расчетов видно, что большую часть коллектива предприятия составляют женщины.

Таблица 3.2 - Анализ персонала предприятия по полу

Численность	Год		Отклонения, +/-		Год 2015	Отклонения, +/-	
	2013	2014	абсол.	%		абсол.	%
Мужской	12	10	-2	-40,00	10	-	-
Женский	17	19	2	8,33	19	-	-
Итого	29	29	-	-	29	-	-

На долю мужской части коллектива в 2013 году приходится 41,3 %. В течение рассматриваемого периода численность мужской части персонала сократилась, и на конец 2015 года стала 10 человек из 29, что составляет 34%.

Одновременно с сокращением численности и удельного веса мужчин в структуре персонала организации ООО «Торговый дом «Снабмаш»» произошел рост численности и удельного веса женщин. На конец 2015 года по сравнению с 2013 годом их численность возросла на 2 человека, удельный вес женщин составил 65%.

Далее проведем анализ персонала организации ООО «Торговый дом «Снабмаш»» по образованию, результаты анализа сведены в таблицу 3.3.

Таблица 3.3 - Анализ персонала организации по образованию

Численность	Год		Отклонения, + / -		Год 2015	Отклонения, + / -	
	2013	2014	абсол.	%		абсол.	%
Общеобразовательный уровень	3	2	-1	-33,33	2	-	-
Среднее специальное	15	16	1	6,67	16	-	-
Неоконченное высшее	5	4	-1	-20,00	3	-1	-25,00
Высшее техническое	3	2	-1	-33,33	4	2	100,00
Высшее гуманитарное	3	5	2	66,67	4	-1	-20,00
Итого	29	29	-	-	29	-	-

Из расчетов видно, что в рассматриваемом периоде в структуре персонала предприятия преобладают работники со средним специальным образованием. Так, на конец 2013 года численность таких работников составляет 15 человек из 29 (51,72 %). На конец 2015 года численность работников со средним специальным образованием составляла уже 16 человек из 29 (55,17 %).

Кроме того, значительную долю работников предприятия занимают лица с высшим образованием. Так, на конец 2013 года их численность составляла 6 человек из 29 (20,69 %), а на конец 2015 года - 8 человек из 29 (27,59 %).

Численность и доля работников с неоконченным высшим образованием в течение периода постоянно снижалась - с 5 человек на конец 2013 года до 3 человек на конец 2015 года. Кроме того, происходило снижение работников, имеющих только общеобразовательный уровень (10 классов общеобразовательной школы). Снижение численности по данным категориям персонала происходило за счет следующих факторов: движение персонала (прием на работу, увольнение); получение работниками в течение рассматриваемого периода дополнительного образования.

Далее рассмотрим динамику и структуру персонала предприятия по категориям (таблица 3.4).

Таблица 3.4 - Динамика и структура персонала по категориям

Численность	Год		Отклонения, + / -		Год 2015	Отклонения, + / -	
	2013	2014				абсол.	%
			абсол.	%			
Руководители	2	3	1	50,00	3	-	-
Специалисты	1	2	1	100,00	3	1	50,00
Основные работники	22	19	-3	-13,64	18	-1	-5,26
Обслуживающий персонал	4	5	1	25,00	5	-	-
Итого	29	29	-	-	29	-	-

Из расчетов видно, что в течение рассматриваемого периода при неизменной общей численности персонала происходило увеличение численности и доли по всем категориям, за исключением «Основных работников».

Так, численность руководящего персонала в 2014 году возросла на 1 человека. Кроме того, в 2014 году произошло увеличение численности специалистов и обслуживающего персонала. За счет роста численности указанных категорий работников и произошло снижение численности основных работников.

В 2015 году в штат была введена дополнительная должностная единица специалиста. За счет этого произошло дополнительное сокращение численности основных работников.

В целом же соотношение руководящего персонала ко всем работникам организации в течение рассматриваемого периода невелико. Так, по итогам 2013 года оно составляет 2 человека к 29 (6,90 %), по итогам 2014 - 2015 годов - 3 человека к 29 (10,34%).

Далее проведем оценку показателей движения персонала организации, результаты анализа представлены в таблице 3.5.



Таблица 3.5 - Анализ движения персонала предприятия

Показатели	Год		Отклонения,		Год 2015	Отклонения,	
	2013	2014	+ / -			+ / -	
			абсол.	%		абсол.	%
Численность на начало периода	29	29	-	-	-	-	-
Поступило	7	5	-2	-28,57	6	1	20,00
Выбыло	7	5	-2	-28,57	6	1	20,00
в том числе по собственному желанию (сж)	4	2	-2	-50,00	4	2	100,00
в том числе по инициативе администрации (иа)	2	2	-	-	2	-	-
Численность на конец периода	29	29	-	-	-	-	-
Среднегодовая численность	29	29	-	-	-	-	-
Индекс численности персонала (численность на конец периода / численность на начало периода)	1,00	1,00	-	-	1,00	-	-
Коэффициент поступления (поступило / среднегодовая численность)	0,24	0,17	-0,07	29,17	0,21	0,04	23,53
Коэффициент выбытия (выбыло / среднегодовая численность)	0,24	0,17	-0,07	29,17	0,21	0,04	23,53
Коэффициент текучести кадров (выбыло по сж и иа / среднегодовая численность)	0,21	0,14	-0,07	-33,33	0,21	0,07	50,00

Из расчетов видно, что в 2013 - 2015 годах среднегодовая численность персонала предприятия оставалась неизменной - 29 человек. Индекс численности персонала предприятия составляет в 2013 - 2015 годах 1,00.

При этом, в 2013 году было принято и уволено по 7 человек, в 2014 9 -5 человек, и в 2015 году - по 6 человек. За счет равного количества принятых и

уволенных сотрудников, значения коэффициентов поступления и выбытия в рассматриваемых годах совпадают. Так, в 2013 году было принято и уволено по 24% от общей численности персонала, в 2014 - по 17 %, и в 2015 - по 21 %.

Кроме того, на рассматриваемом предприятии довольно высок уровень текучести кадров. Так, на конец 2013 года значение коэффициента текучести составляет 0,21 (21 % от численности всего персонала, то есть каждый пятый), в 2014 году значение данного показателя сократилось до 14 %, а в 2015 году вновь возросло - до 21 %.

В структуре уволенных имеются как лица, уволившиеся по собственному желанию, так и лица, уволенные по инициативе администрации. При этом большее число уволенных сменило место работы по собственному желанию.

Среди лиц, уволившихся по собственному желанию преобладают следующие мотивы:

- низкий уровень оплаты труда;
- недостаточно хорошие условия труда;
- не устраивает график работы предприятия;
- нет возможности карьерного роста;
- низкий уровень мотивации и участия коллектива в делах предприятия;
- переход на новое, более перспективное место работы.

Большая часть лиц, уволенных по инициативе администрации, сменила место работы из-за нарушения трудовой дисциплины (прогулы, не соответствие должностным обязанностям, грубое нарушение трудовой дисциплины и трудового распорядка).

### **3.2 Анализ системы подбора и адаптации на рабочем месте**

Практически любая организация постоянно испытывает потребность в персонале. Успешное функционирование организации в значительной степени зависит от ее способности подобрать необходимых работников. В основе подбора персонала лежит процесс планирования человеческих ресурсов - определение

когда, где, сколько и какой квалификации сотрудников потребуется организации. На основе сопоставления плана человеческих ресурсов с персоналом, занятым в организации, определяются вакантные должности, которые предстоит заполнить, или избыточный персонал, подлежащий сокращению.

Если вакансии существуют, начинается процесс набора персонала, состоящий из нескольких стадий - детализации требований к вакантному рабочему месту и к кандидату на его занятие, подбора кандидатов, отбора кандидатов и, собственно, приема на работу.

Однако прежде, чем набирать персонал, надо создать в организации вакансию. Под созданием вакансии не стоит понимать формальное введение клеточки в структуре и строки в штатном расписании, как поступают иные руководители. Необходимо понять, кого и зачем надо подобрать, по каким критериям отбирать кандидатов. Поэтому до открытия вакансии надо провести её подробный анализ.

Анализ вакансии. При анализе вакансии необходимо дать ответы на следующий набор вопросов.

1. Нельзя ли обойтись без этой вакансии, распределив работу между другими сотрудниками?
2. Какова ожидаемая загрузка должности (трудоёмкость работ)?
3. Каково наименование должности?
4. Кому подчиняется должность и в какое подразделение входит?
5. Каковы цели должности?
6. Каковы функции должности?
7. С кем взаимодействует должность?
8. С кем взаимодействует должность?
9. Каковы требования к квалификации кандидата на должность?
10. Какими могут быть установлены зарплата и другие составляющие компенсационного пакета для этой должности?

Ответы на часть из этих вопросов фактически составляют описание должности (если таковое ещё не было составлено до возникновения данной

вакансии). Вопрос о зарплате и составляющих компенсационного пакета должен решаться исходя из ценности должности для организации, с учётом её рыночной стоимости.

В ходе обработки вакансии для организации подбора кандидатов решаются перечисленные ниже задачи.

1. Разработка требований к кандидату на занятие вакансии.
2. Подготовить рекламу вакансии (объявления о работе) и распространить её.
3. Включить вакансию в штатное расписание.
4. Подготовить изменения планов работы.
5. Подготовить изменения бюджета.
6. Подготовить набор тестов для кандидатов.

Для привлечения кандидатов организация ООО «Торговый дом «Снабмаш»» использует, следующие методы (таблица 3.6).

Для более успешной организации поиска кандидатов необходимо руководствоваться следующими правилами:

- 1) всегда начинать поиск кандидатов внутри организации;
- 2) использовать, по меньшей мере, два метода привлечения кандидатов со стороны.

Таблица 3.6 – Используемые на предприятии методы поиска персонала

Метод	Сущность метода
Поиск внутри предприятия	Объявление о вакантном месте во внутренних средствах информации, а также обращение к руководителям подразделений с просьбой выдвинуть кандидатов и анализ личных дел с целью подбора сотрудников с требуемыми характеристиками. Метод не требует значительных финансовых затрат, способствует укреплению авторитета руководства в глазах сотрудников. Однако внутренний поиск часто наталкивается на сопротивление со стороны руководителей подразделений, стремящихся скрыть лучших сотрудников («для себя»). Кроме того, при поиске кандидатов внутри предприятия возможности выбора ограничены числом ее сотрудников, среди которых может не оказаться нужных людей
Подбор с помощью сотрудников	Руководитель обращается к сотрудникам предприятия с просьбой содействия в поиске кандидатов. Этот метод привлекателен низкими издержками и достижением высокой степени совместимости кандидатов с предприятием за счет их тесных контактов с его представителями. Однако здесь имеются и свои недостатки - рядовые сотрудники не являются профессионалами в области подбора кадров, не всегда владеют достаточной информацией о рабочем месте, не всегда компетентны и объективны. Использование исключительно этого метода может привести к развитию семейственности и кумовства - явлений, не способствующих прогрессу предприятия
Самопроявившиеся кандидаты	Это телефонные звонки и другие обращения людей, занятых поиском работы. Не имея потребности в персонале в настоящее время, предприятие не отказывается от их предложений - ведется база данных на этих людей (их знания и квалификация могут пригодиться в дальнейшем)
Объявления в СМИ	Основное преимущество данного метода - широкий охват населения при относительно низких издержках. Недостаток данного метода - огромный наплыв кандидатов, большинство из которых не обладают необходимыми навыками
Государственные центры занятости (агентства)	В РФ - это федеральная служба занятости, филиал которой существует, где имеется база данных о зарегистрированных там людях (возраст, образование, опыт работы и др.). Предприятие, в период поиска сотрудников, имеет доступ к этой базе данных (при этом абсолютно бесплатно). Использование этого метода дает возможность сфокусировать поиск кандидатов при незначительных издержках. Однако данный метод редко обеспечивает широкий охват потенциальных кандидатов (поскольку в данные агентства обращаются, в основном, определенные категории населения - безработные, женщины, возвращающиеся из декретного отпуска, вчерашние студенты, домохозяйки и др.)
Частные агентства по подбору персонала	Каждое агентство имеет собственную базу данных, а также осуществляет специальный поиск кандидатов в соответствии с требованием клиентов (предприятий или лиц, занятых поиском работы). Оплата услуг производится, как правило, при успешном подборе кандидата. Данный метод сопряжен с достаточно высокими издержками.

После подбора кандидатов на вакантное место начинается следующий этап процесса поиска сотрудников - отбор имеющихся кандидатов. В общем виде отбор кандидатов на предприятии можно представить следующей последовательностью действий:

- первичный отбор;
- собеседование с кандидатом;
- наведение справок о кандидате;
- испытание;
- решение о найме.

Для облегчения выбора кандидата из числа отобранных соискателей составляется таблица, пример заполнения которой приведен в таблице 3.7.

Таблица 3.7 - Аналитическая таблица сопоставления кандидатур на вакантное место

Данные	Кандидат 1	Кандидат 2	Кандидат... п
Возраст, лет	20	39	27
Стаж работы, лет	1	17	5
Число организаций, в которых работал кандидат	1	2	4
Образование	Аттестат зрелости	Среднее специальное	Высшее
Специальность	-	Товаровед	Менеджер
Семейное положение	Не замужем	Не замужем, 2 детей	Замужем, 1 ребенок
Прочие данные, интересующие предприятие	Коммуникабельность	Ответственность, умение работать с людьми	Коммуникабельность, аккуратность

После окончательного выбора кандидата руководитель предприятия:

- ознакомливает его со всеми аспектами работы;
- вселяет в него уверенность, то он справится с работой;
- вводит его в коллектив;
- объясняет потенциальн сложности (для того, чтобы с ними было легче справиться);
- старается сделать это как можно более быстро и плавно.

Конечным этапом подбора сотрудников является заключение с ним трудового договора.

Трудовой договор (соглашение, контракт) - это соглашение между трудящимся и предприятием, в соответствии с которым трудящийся обязуется выполнять работу по определенной специальности (квалификации, должности) с подчинением внутреннему трудовому распорядку, а предприятие обязуется выплачивать работнику заработную плату и обеспечивать условия труда, предусмотренные ТК РФ, коллективным договором и соглашением сторон.

Все пункты трудового договора можно разделить на две большие группы: обязательные и дополнительные условия.

Обязательными условиями, которые должны быть определены и зафиксированы при заключении любого трудового договора, являются:

- место работы - наименование предприятия, куда принимается работник;
- трудовая функция - работа в соответствии с квалификацией по определенной профессии (должности), которую должен выполнять работник;
- дата начала работы и дата ее окончания (если заключаемый договор - срочный);
- условия об оплате труда работника;
- обязанности работодателя по обеспечению охраны труда на предприятии.

В числе дополнительных условий, конкретизирующих обязательства сторон и устанавливаемые в договорном порядке, могут быть отнесены следующие:

- условие об установлении испытательного срока;
- режим рабочего времени и времени отдыха;
- продолжительность дополнительного отпуска;
- условие о совмещении профессий (должностей);
- условие о регулярном повышении квалификации и др.

При этом дополнительные условия трудового договора не должны ухудшать положения работника по сравнению с законодательством, соглашением любого уровня (генеральным, отраслевым, специальным) и коллективным договором. Поэтому, как правило, дополнительные условия определяют перечень льгот,

которые предоставляются работнику фирмой сверх предусмотренных законодательством и нормативными актами (дополнительные отпуски, лечение, питание и др.). Дополнительные условия, ухудшающие положения работника, нарушающие условия безопасности работы не имеют юридической силы.

Далее рассмотрим действующую на предприятии систему мотивации и контроля.

### **3.3 Анализ мотивации и контроля персонала организации**

Любая организация заинтересована в том, чтобы её сотрудники вели себя определенным образом. Эффективное для организации поведение её сотрудников проявляется в том, что они надёжно и добросовестно исполняют свои обязанности, готовы во имя интересов дела в условиях меняющейся ситуации выходить за пределы своих непосредственных обязанностей, прилагая дополнительные усилия, проявляя активность, находят возможности для сотрудничества.

Мотивация высокопродуктивного труда позволяет обеспечить наряду с восстановлением нормальной трудоспособности работников повышение места, занимаемого ценностью труда, в общей структуре социальных ценностей, формирование нового трудового сознания и трудовой этики. Мотивация - совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности.

Мотивация персонала предприятия производится с помощью системы внутреннего и внешнего вознаграждения. Внутренние вознаграждения, даёт сама работа - это положительные чувства, которые человек испытывает в процессе работы. К ним относятся самоуважение, дружба, сознание значимости выполненной работы, дух коллективизма и др.

Внешнее вознаграждение дается организацией. Это оплата труда (в том числе премии), продвижение по службе, символ служебного статуса и др.



Существуют определенные правила эффективного применения поощрений, применяемые предприятием:

- поощрения необходимо увязывать с производительностью труда работника;
- поощрение полезно выражать публично людям, чьи результаты работы выше средних;
- человек должен получать свою долю от повышения производительности труда (а значит, и прибыли);
- интересы сотрудников не должны входить в противоречие с целями повышения доходов предприятия;
- нельзя поощрять того, кто этого не заслужил;
- не должно быть разрыва между декларацией руководителя о системе поощрений и реальной системой поощрения;
- система поощрения индивидуальна для каждого работника (для этого выясняют - что работник считает ценным для себя и на этой основе строят систему поощрения);
- у работника должна быть возможность заработать второй оклад на своем рабочем месте.

Необходимым элементом управления персоналом предприятия является организация контроля за результатами труда. Руководство предприятия считает, что необходимо так организовать работу персонала, чтобы каждый работник прилагал максимум усилий для выполнения поставленных задач, независимо от своих личных проблем.

В настоящее время контроль на предприятии за деятельностью его сотрудников сводится, как правило, к контролю за соблюдением дисциплины и обязанностей работника.

Человек, заключивший трудовой договор (контракт) с предприятием, вступает во множество отношений разного вида, которые объединяются одним названием - трудовые отношения. В них присутствуют имущественные, управленческие, этические, эстетические отношения, а также отношения по

поводу рабочего времени и времени отдыха, по поводу чести и достоинства человека и др. Дисциплинарные отношения в широком смысле слова регулируются практически всеми отраслями права: административным, финансовым, трудовым и т.д.

Дисциплинарные отношения - это вторичная форма трудовых отношений. Эта форма присутствует в любом трудовом отношении по поводу исполнения обязанностей и реализации прав, по поводу распределения прав и обязанностей сторон. По содержанию дисциплинарные отношения системы магазинов "Эконом" имеют следующий вид (таблица 3.8).

Таблица 3.8 - Виды дисциплинарных отношений в организации

Виды отношений	Сущность отношений
Охранительные	Возникают при наличии одного или нескольких юридических фактов: невыполнение (некачественное исполнение) обязанностей, превышение прав, ущерб другим работникам и др. Одна из сторон этих отношений - администрация (руководитель) предприятия (наделена дисциплинарной властью); другая сторона работник предприятия. Содержанием правоотношений являются право и обязанность администрации (руководителя) предприятия применить к нарушителю меры воздействия.
Воспитательные	Право и обязанность администрации (руководителя) предприятия воспитывать работника, используя (в том числе) методы убеждения. Целью развития данных отношений является повышение уровня образования, формирование личности, привитие необходимых навыков и умений и др.
Организационные	Складываются из деятельности, направленной на создание и поддержание дисциплинарных отношений: а) определение прав, обязанностей и ответственности; б) распределение их среди работников и др.

Исходя из сказанного, на сегодняшний день можно выделить два основных механизма управления дисциплиной на предприятии:

- прямой механизм управления - использование методов, средств убеждения (воспитания), поощрения, принуждения;
- косвенный механизм - управление (изменение) условиями организации труда. К числу этих условий (которые наиболее тесно связаны между собой и влияют на дисциплинарные отношения) относятся:

организационные, социально-экономические, уровень управления (самоуправления), квалификация кадров, правовые и др.

Развивая и совершенствуя эти отношения руководство предприятия косвенно способствует повышению уровня дисциплины и мотивации персонала.

Таким образом, с 2013 по 2015 год изменения численности персонала не отмечено.

Анализ деятельности предприятия показывает, что на предприятии периодически проводятся мероприятия по стимулированию продавцов-консультантов к более эффективным продажам. Но результаты показали, что для получения лучших итогов необходимо подкорректировать существующую систему мотивации на предприятии.

Целью управления сложившейся экономической ситуацией должно стать, прежде всего, увеличение заинтересованности продавцов-консультантов в самом лучшем обслуживании покупателей города Прокопьевска. А это значит, умение сотрудников определять нужды и потребности клиента, уметь договариваться, проявлять чуткость к собеседнику, доброжелательное настроение и улыбка на лице. Каждый покупатель-это выручка, которую необходимо повышать, так как она и есть следствие увеличения заработной платы. Для достижения нужного эффекта необходимо изменить сложившуюся систему мотивации персонала путем развития имеющихся и внедрения новых форм морального и материального стимулирования путем административно-экономических и социально- психологических методов управления.

Для увеличения заинтересованности продавцов-консультантов в результативности функционирования предприятия необходимо развивать следующие компоненты мотивации.

1. Развитие организационной культуры предприятия (система общих для всего персонала ценностных ориентаций и норм).

При использовании данного компонента могут быть достигнуты: понимание и признание целей предприятия, ориентация на перспективу, согласование взаимных интересов между работниками предприятия.

2. Обслуживание персонала (все формы социальных льгот, услуг и преимуществ, предоставляемых работникам). Инструменты: безопасность труда, охрана здоровья, создания условий для отдыха и разгрузки, забота о работниках, нуждающихся в помощи.

Достигаемые цели: социальная защищенность и интеграция с предприятием, повышение трудовой активности.

3. Привлечение персонала к принятию решений (согласование с работником определенных решений, принимаемых на рабочем месте). Инструменты делегирование ответственности, добровольное участие в принятии решений. Достигаемые цели: участие в принятии решений на рабочем месте, вовлечение в дела предприятия.

4. Информирование работников (доведение до работников необходимых сведений о делах предприятия). Инструменты: производственная документация, собрание коллектива, отчеты о работе.

Достигаемые цели: информированность о делах предприятия, мышление и деятельность с позиции интересов предприятия.

5. Оценка персонала (система планомерной и формализованной оценки персонала по определенным критериям). Инструменты: различные методы оценки результатов труда и возможностей работника.

Достигаемые цели: положительное влияние на поведение, ответственность за свои действия.

### **3.4 Исследование трудовой мотивации персонала организации**

Цель настоящего исследования выяснить.

- Какие методы стимулирования являются наиболее популярными в данной организации?
- Какие факторы считает важными для себя в работе персонал?
- Что может повысить производительность труда работников по их собственному мнению?

- Какие факторы делают работу более привлекательной и интересной?

### **3.4.1 Методы и орудие исследования**

Проведение исследования предполагает сбор первичных данных. Поскольку исследование носит описательный характер, то в качестве методов исследования выбраны наблюдение и опрос.

Из двух основных орудий исследования, которыми являются анкета и механические устройства, в данном случае используется анкета.

Анкета - самое распространенное орудие исследования при сборе первичных данных. В широком смысле анкета - это ряд вопросов, на которые опрашиваемый должен дать ответы. Анкеты, предложенные респондентам, состоят из 4 -6 вопросов и представлены ниже. При составлении анкет были соблюдены следующие параметры:

- 1) как можно более простая формулировка вопросов;
- 2) использование простых недвусмысленных слов, не содержащих наводящих элементов;
- 3) рациональная последовательность вопросов (помещение паспортной в самом конце анкеты);
- 4) уважительное обращение к респондентам.

В анкете используются как закрытые, так и открытые вопросы. Закрытый вопрос включает в себя все возможные варианты ответов, и опрашиваемый просто выбирает один из них. Открытый вопрос дает опрашиваемым возможность отвечать своими словами. Вопросы анкеты задавались респондентам, как в устной, так и в письменной форме.

Опрос проводился исключительно для всех продавцов-консультантов. Все продавцы охотно отвечали на предложенные вопросы и одновременно рассказывали о проблемах, связанных со своей работой.

Образцы анкет, предложенных респондентам, представлен ниже.

## Анкета

### Уважаемые коллеги!

Руководство проводит, анкетирование сотрудников с целью оптимизации кадровой политики нашей компании.

1. Сколько времени вы работаете в нашей компании?

2. Довольны ли вы своей работой в нашей компании?

- Да.
- Скорее да.
- Затрудняюсь ответить.
- Скорее нет.
- Нет.

3. Распределите по степени значимости факторы, которые представлены ниже (по 7-балльной системе).

- Содержание работы.
- Условия работы.
- Перспектива построения карьеры.
- Повышение профессионализма.
- Заработная плата.
- Отношения с руководством.
- Атмосфера в компании.

4. Какие еще условия работы важны для вас? (напишите)

5. Отметьте, пожалуйста, то утверждение, которое соответствует вашей позиции.

• Я удовлетворен(а) работой в компании и не хотел(а) бы менять место работы.

• Я удовлетворен (а) работой в компании, но хотел(а) бы сменить место работы по объективным обстоятельствам.

• Я не удовлетворен(а) работой в компании, но не хотел(а) бы менять место работы.

- Я не удовлетворен(а) работой в компании и хотел(а) бы сменить место работы.

- Я не задумывался (не задумывалась) над этим вопросом.

6 Напишите, пожалуйста, ваши пожелания по улучшению деятельности нашей компании:

7. Напишите, пожалуйста, свою фамилию, имя и отчество:

**Спасибо за ваши ответы!**

### **3.4.2 Оценка системы мотивации сотрудников организации**

Прежде чем перейти к анализу методов стимулирования, предпринимаемых руководством организации, необходимо выяснить, какие факторы считают важными в своей работе продавцы-консультанты и какие изменения они желали бы увидеть. На основе полученных данных были сделаны выводы о возможной корректировке существующей системе мотивации на предприятии.

На вопрос предложенной анкеты "Довольны ли своей работой в компании?" ответы респондентов распределились таким образом: 78% опрошенных сотрудников ответило «да»; 11%-«скорее да»; и 11 %-затруднились с ответом.

Тот факт, что большая часть сотрудников довольна своей работой в компании свидетельствует о достаточно хороших условиях, существующих в данный момент в фирме.

В связи с полученными ответами на первый вопрос интересно было узнать о том, какие факторы в работе наиболее значимы для продавцов-консультантов. Данные факторы необходимо было распределить по 7-балльной системе, в результате было рассмотрено пять основных факторов с учетом полученного среднего балла:

- 5,89 балла получил фактор заработная плата;
- 4,28 балла перспектива построения карьеры;
- 4,28 балла отношение с руководством;
- 4,06 балла условия работы;

- 3,33 балла повышение профессионализма.

Итак, для большинства оказалось наиболее важным заработная плата, перспектива построения карьеры и отношения с руководством. Сотрудники считают, что увеличение процента от продаж в заработной плате было бы приемлемо в настоящий момент, так как ее давно не повышали, а это повысило эффективность их работы. Перспектива карьерного роста стоит на втором месте, и, действительно, многие продавцы с удовольствием сдали бы экзамен на повышение категории, с целью повышения своего профессионализма и получения дополнительной прибавки к заработной плате. Но, к сожалению, не всех данный фактор стимулирует к лучшей работе.

Негативное отношение вызывает у продавцов-консультантов периодическое недоверие к ним со стороны руководства. Мнения респондентов относительно значимых в работе факторов, направленных на повышение мотивации, отражает диаграмма, представленная на рисунке 3.1.

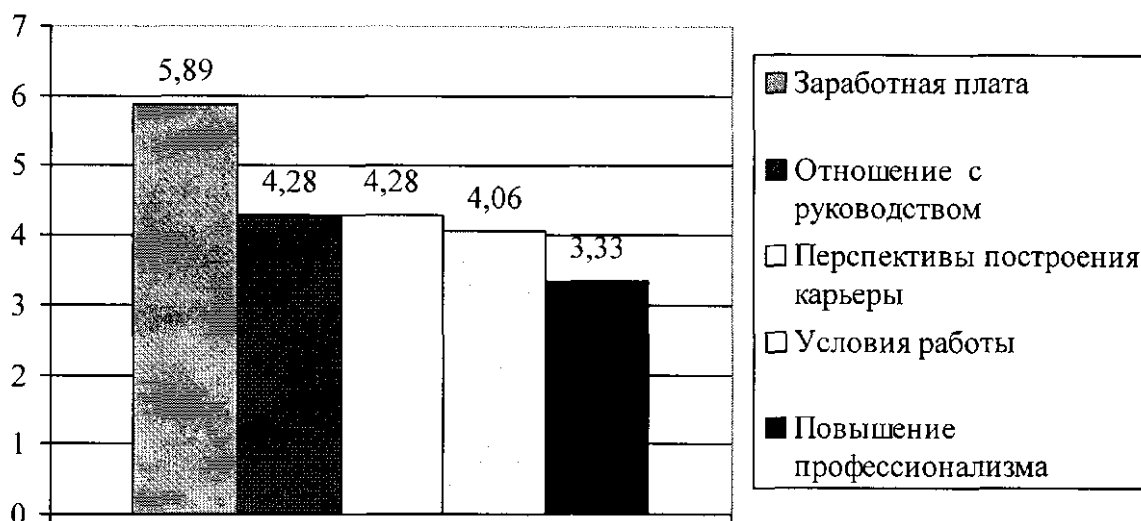


Рисунок 3.1 - Оценка продавцами значимых факторов в работе

На вопрос какие условия еще важны для работников, были получены следующие ответы: поощрения в различной форме за выполненную работу, удобный график, участие руководства в жизни сотрудников.



Для того, чтобы узнать удовлетворены ли сотрудники работой в компании и желают сменить или нет место работы, было предоставлено несколько утверждений, в результате ответов на которые получили, что:

- 50% продавцов удовлетворены работой и не хотели менять место работы;
- 28%) даже и не задумывались над этим вопросом;
- 11% работников удовлетворены работой в фирме, но по объективным обстоятельствам хотели сменить место работы;
- 6% не удовлетворены работой в компании, но не хотели менять место работы;
- 5% не удовлетворены работой и хотели ее сменить.

Наглядно ответы респондентов изображены на рисунке 3.2.



Рисунок 3.2 - Утверждения, соответствующие позиции работников

Как показывают данные анкетирования, на предприятии 50% продавцов полностью удовлетворены условиями работы и не собираются переходить на другое место; 28% даже и не задумывались об этом; но все-таки существует 22%, которых не устраивают существующие условия работы, а это говорит о том, что система мотивации на предприятии не совершенна.

На просьбу написать пожелания по улучшению деятельности в компании, отозвались немногие. Предложения все-таки оказались: это больше рекламы о компании и продукции, выпуск корпоративной газеты большего объема с позитивной информацией о продавцах для морального поднятия духа коллектива, и большая заинтересованность жизнью сотрудников.

Далее проанализируем ответы на вопросы следующей анкеты, которая представлена ниже.

### **Анкета**

Уважаемые коллеги! Руководство и служба персонала проводят анкетирование с целью разработки эффективной системы мотивации. Ответьте на вопросы, предлагаемые в этой анкете, ваши ответы обязательно будут учтены при построении системы мотивации в нашей компании.

1. Распределите по 9-балльной системе факторы, которые, на ваш взгляд, могут повысить вашу производительность труда.

- Хорошие шансы продвижения по службе.
- Стабильный заработок.
- Оплата, связанная с результатами труда .
- Признание и одобрение хорошо выполненной работы со стороны руководства.

• Работа, которая создает условия для самовыражения и заставляет развивать свои способности.

- Сложная и трудная работа.
- Высокая степень ответственности.
- Интересная работа, требующая творческого подхода.
- Общение с коллегами, партнерами и клиентами.

2. Распределите по 10-балльной системе факторы, которые, по вашему мнению, делают работу привлекательной.

- Работа без большого напряжения и стресса.
- Удобное расположение места работы.
- Отсутствие на рабочем месте шума.

Работа с людьми, которые мне нравятся.

Хорошие отношения с непосредственным начальником.

Достаточная информация о том, что вообще происходит в компании.

Отсутствие угрозы увольнения.

Гибкое рабочее время (гибкий график).

Справедливое распределение объемов работы.

Дополнительные льготы.

3. Распределите по 5-балльной системе факторы, которые могут повысить вашу эффективность.

- Самостоятельность в работе.
- Стабильная работа.
- Возможность повышать профессиональный опыт.
- Справедливая оценка работы.
- Возможность видеть результаты своего труда.
- Перспектива карьерного роста .

4. Распределите по 6-балльной системе факторы, которые, по вашему мнению, делают работу привлекательной.

• Признание и одобрение хорошо выполненной работы со стороны руководства.

• Работа, которая создает условия для самовыражения и заставляет развивать свои творческие способности.

- Миссия и ценности компании.
- Сложная и трудная работа с высокой степенью ответственности.
- Общение с коллегами, партнерами и клиентами.

• Техника безопасности на рабочем месте, хорошая экология рабочего места. Ф.И.О. \_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_

Образование \_\_\_\_\_

Общий стаж работы \_\_\_\_\_

Стаж работы в нашей компании \_\_\_\_\_

Спасибо за ваши ответы!

При анализе первого вопроса получили пять главных фактора, которые по мнению продавцов могут повысить их производительность труда. Рассчитав средний балл, по 9-балльной системе получили, что:

- 7,83 балла- это стабильный заработок;
- 6,56 балла- оплата, связанная с результатами труда;
- 6,44 балла- признание и одобрение хорошо выполненной работы;
- 5,72 балла- хорошие шансы продвижения по службе;
- 4,56 балла- работа, которая создает условия для самовыражения и заставляет развивать свои способности.

Как оказалось в подтверждении ответов предыдущей анкеты, заинтересовать, а значит и повысить производительность труда может заработная плата, также здесь учитывался и критерий: оплата, связанная с результатами труда

Итак, факторы, повышающие производительность труда по мнению продавцов-консультантов отображены в следующей диаграмме:

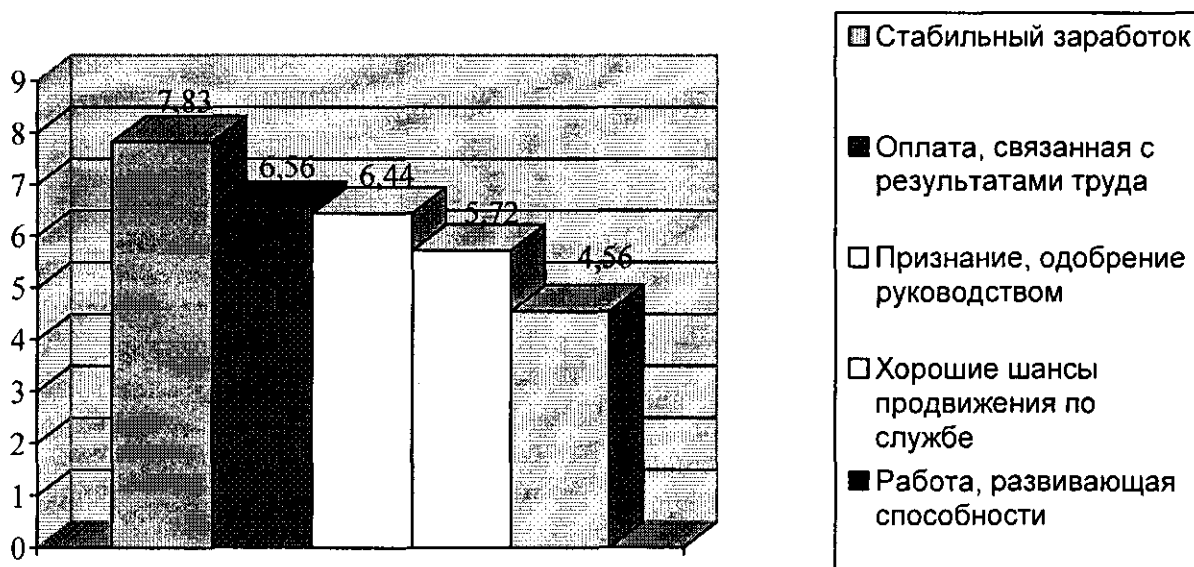


Рисунок 3.3 - Факторы, от которых зависит производительность труда

По ответам на второй вопрос мы определили по каким критериям для себя оценивают сотрудники привлекательность работы. Среди них мы также выделили пять основных, учитывая получившейся средний балл по 10-балльной системе. И так это:

7,44 работа с людьми, которые нравятся;

7,06 удобное расположение места работы;

7,06 хорошие отношения с непосредственным начальником;

6,78 работа без большого напряжения и стресса;

6,33 Отсутствие угрозы увольнения.

Ниже приведенная диаграмма отображает мнения работников привлекательности работы.

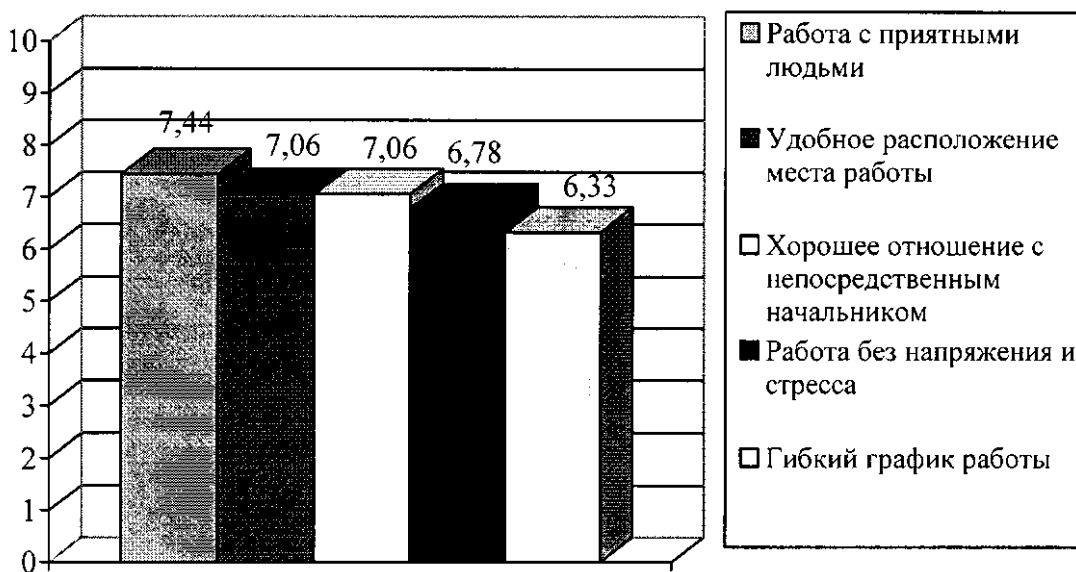


Рисунок 3.4 - Оценка привлекательности работы

Эффективность работы для себя продавцы оценили по 6-балльной системе, в результате получили, что на первом месте для них стоит стабильная работа (3,84 балла). На втором, перспектива карьерного роста(3,67 балла),на третьем - самостоятельность в работе(3,33балла), на четвертом -справедливая оценка работы(3,17балла), и ,наконец, на пятом -возможность повышать профессиональный опыт (3,12 балла).

Все эти результаты отображены на рисунке 3.5.

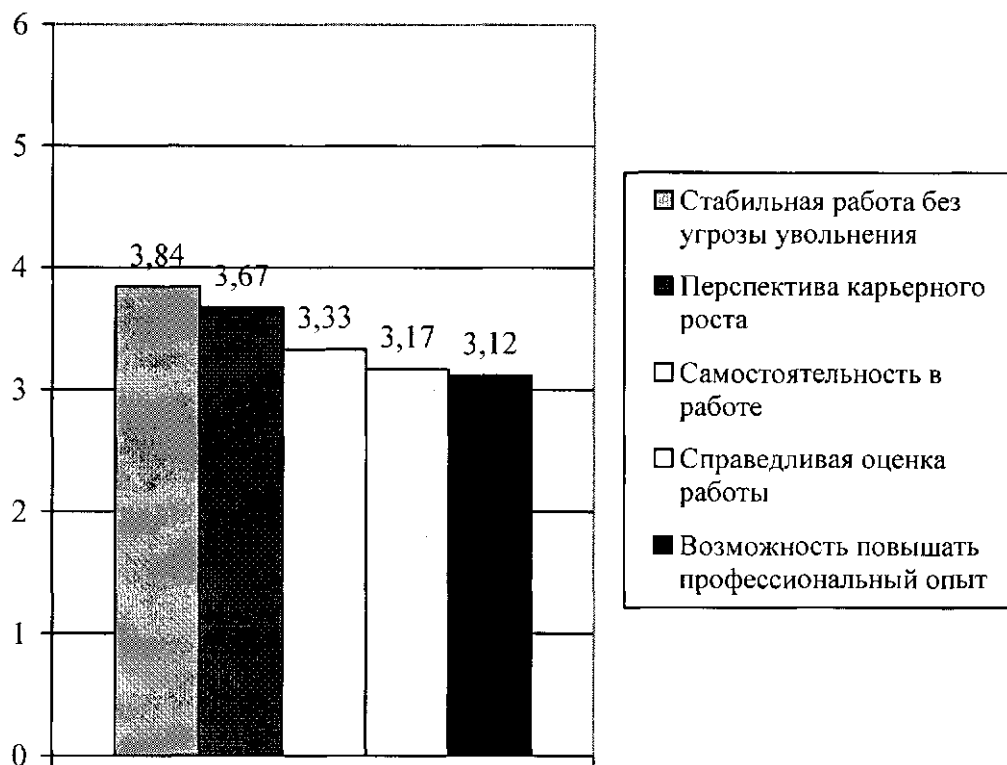


Рисунок 3.5 - Факторы, повышающие эффективность работы

Более интересной сделают работу, как считает опрошенный персонал, такие факторы как:

- признание и одобрение руководством за выполненную хорошо работу, что составило по 6-балльной системе 5,11;

работа, которая создает условия для самовыражения, занимает вторую позицию, она составила 3,83 балла;

общение с коллегами, партнерами и клиентами тоже очень важный критерий, он равен 3,72 балла;

техника безопасности, хорошая экология на рабочем месте занимает не последнее место в данном списке и составляет 3,17 балла; миссия и ценности компании-3 балла.

Графически это представлено ниже на рисунке 3.6.

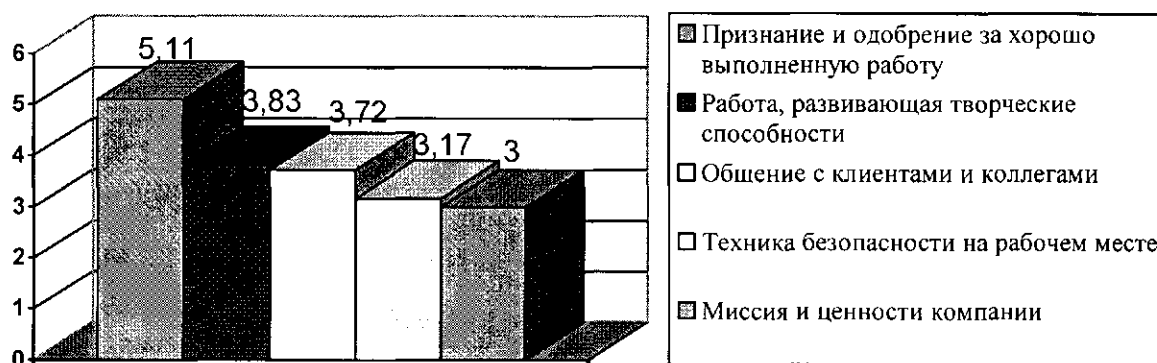


Рисунок 3.6 - Факторы, делающие работу более интересной

Кроме проведения анкетирования был проведен метод, позволяющий оценить технику обслуживания продавцов-консультантов. Обслуживание - важное конкурентное преимущество, поэтому многие компании не жалеют усилий, чтобы его оценить.

Существует несколько способов оценки. Например, традиционные инспекции и рейды. Правда, у них есть существенный недостаток: о проверках нередко становится известно заранее.

Другой метод - опрос клиентов и покупателей. Но и здесь есть свои минусы: опросы требуют больше времени и средств, к тому же полученная информация не всегда полная.

Покупатели могут чего-то не заметить или просто не знать, как их должны были обслужить, а значит, имело ли место нарушение стандартов.

Лучше всего для оценки сервиса подходит метод «пробная покупка», или, как его называют на Западе, Mystery Shopping («таинственный покупатель»), который и был использован в данной дипломной работе.

Его преимущество - секретность и неожиданность проверки.

Специально обученный агент делает покупку, а выйдя из магазина, оценивает уровень обслуживания по специальной форме.

Визит, конечно, наносится инкогнито, и продавец не догадывается о том, что его проверяют. С помощью этого метода можно оценивать качество

обслуживания, технику продаж, оформление зала и фирменный стиль, внешний вид и манеры

продавцов, их поведение в конфликтных ситуациях и прочие.

Основная цель пробной покупки - оценить уровень сервиса в компании, а оценив, внести коррективы в стандарты обслуживания. «Таинственный покупатель» - отличный инструмент проверки продавцов на честность. Этот метод широко используется и в рамках акций по стимулированию сбыта. К примеру, «таинственный покупатель» спрашивает у продавца товар, не указывая конкретную марку, и фиксирует, что ему предложит продавец.

Если тот рекомендует марку, продвигаемую в рамках акции, «таинственный покупатель» раскрывает себя.

По оценкам компаний, практикующих метод Mystery Shopping для стимулирования сбыта, продажи в период акции возрастают в два-три раза. Продавцы заинтересованы предлагать товар всем потребителям, ведь любой из них может оказаться «таинственным покупателем».

При проведении метода были разработаны критерии оценки работы продавцов. Было определено какое обслуживание будет считаться удовлетворительным, а какое хорошим или отличным. Каждому критерию в соответствии с его значимостью присваивался определенный балл.

Легенда заключалась в том, что покупатель объяснял, что желает купить товар немедленно, но совершенно не разбирается в данном ассортименте продукции. Незнание товара является частью «легенды», если необходимо оценить, как сотрудник будет общаться с клиентом-дилетантом. Продавец, ничего не подозревающий, общался и объяснял интересующий вопрос покупателю в привычной ему форме.

Решения, которые компании принимают после использования Mystery Shopping, могут иметь как комплексный, так и локальный характер.

Вот самые распространенные результаты программы «Таинственный покупатель»:



- разработка системы качественного обслуживания клиентов. Она может включать стандарты сервиса, регламенты поведения, процедуры рабочих операций, формы и регламент заполнения документов и др.

- решение о необходимости тренинга или даже его разработка. Во время обучения нужно фокусироваться на тех моментах, которые требуют улучшения; После серии тренингов, как правило, проводится очередная волна Mystery Shopping;

- для оценки эффективности обучения;

- программа мотивации, разработанная по результатам Mystery Shopping.

Можно ввести как систему премирования, так и штрафов.

В ее основу должны лечь конкретные нарушения или, наоборот, достижения сотрудников, а также коэффициенты сервиса, которые присваиваются продавцам по результатам проверки и до следующей волны Mystery Shopping.

Программы контрольных покупок особенно продуктивны, если имеют характер мониторинга. По оценкам специалистов, самое оптимальное - повторять их раз в квартал. Можно также проводить покупки двух видов - раз в квартал по стандартной методике и ежемесячно, оценивая только один параметр, но более глубоко. Компания, которая прекратит такой мониторинг, проиграет в конкурентной борьбе, так как знание реального положения дел на предприятии и стремление к улучшению является обязательным условием успеха.

Информация, полученная в ходе контрольных закупок, может быть ключом к пониманию того, что нужно сделать, чтобы стать лучшим.

На рассматриваемом предприятии осуществляется комплекс мероприятий, влияющих на процесс управления персоналом.

В действующую на предприятии систему управления персоналом входят следующие элементы:

- 1) планирование и прогнозирование численности персонала;
- 2) поиск кандидатов на вакантные рабочие места;
- 3) подбор и адаптация на рабочем месте;

4) мотивация и контроль за деятельностью персонала.

Каждый из перечисленных элементов системы имеет, важное значение и влияет на весь процесс управления организацией в целом, поэтому всем элементам системы управления персоналом необходимо уделять значительное внимание.

## **4 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ТОРГОВЫЙ ДОМ «СНАБМАШ»»**

В целях совершенствования управления персоналом организации ООО «Торговый дом «Снабмаш»» в данной выпускной квалификационной работе рекомендуется провести следующие мероприятия.

- 1 Внедрение системы аттестации персонала организации.
- 2 Разработка системы маркетинга персонала организации.
- 3 Совершенствование процесса отбора персонала.

### **4.1 Внедрение системы аттестации персонала организации**

Аттестационная оценка персонала организации - наиболее сложное звено управления персоналом, аккумулирует результаты работы конкретных сотрудников за определённый период. Здесь происходит не сравнение их между собой, а сопоставление со стандартом работы (сравнить можно только то, насколько один сотрудник больше/ меньше соответствует требованиям, чем другой).

Аттестация персонала - кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности. Главное ее назначение - не контроль исполнения (хотя это тоже важно), а выявление резервов повышения уровня отдачи работника.

Проектные предложения по проведению аттестации на предприятии могут иметь следующий вид. Исходными данными для аттестации кадров должны являться: модели рабочих мест; личные дела сотрудников; результаты социологической оценки персонала; анкета «Аттестация»; философия организации; правила внутреннего трудового распорядка; трудовые договоры сотрудников; штатное расписание; положение об оплате труда; должностные инструкции; результаты работы предприятия (подразделения).

Процесс аттестации персонала необходимо разделить на четыре основных этапа.

1. Подготовительный этап: подготовка приказа о проведении аттестации, утверждение аттестационной комиссии, подготовка и размножение документации, информирование трудового коллектива о сроках и особенностях аттестации.

2. Формирование состава аттестационной комиссии и его утверждение.

3. Основной этап: организация работы аттестационной комиссии по подразделениям предприятия, оценка индивидуальных вкладов работников, заполнение анкет «Аттестация», компьютерная обработка результатов.

4. Заключительный этап: подведение итогов аттестации, принятие персональных решений о продвижении работников, направлении на учебу, перемещении или увольнении сотрудников, не прошедших аттестацию.

Опросный лист для аттестуемого будет иметь следующий вид (Приложение В). Из известных методов аттестации управленческого персонала целесообразно рекомендовать комплексный метод, в основе которого лежит сочетание оригинальных методов: «мозговой штурм», анкетирование, сравнительный анализ, социологический опрос и экспертные оценки. Идея этого метода заключается в том, что для всех аттестуемых предлагается типовой набор вопросов, моделирующих портрет личности человека.

В предлагаемой методике аттестации использованы матричная модель оценки качеств и «теория весов» в определении «реального образа» работника. В матричной модели имеется 25 качеств аттестуемого, по каждому из которых есть семь формализованных характеристик. В определении набора качеств использована матричная модель рабочего места сотрудника и анкета «Вакансия» с тем, чтобы установить потенциал работника и индивидуальный вклад в конечные результаты организации. При построении характеристик использована «теория весов», позволяющая измерить различные виды поведения аттестуемого от идеального («ангел») до негативного образа («черт»). Характеристики

позволяют членам аттестационной комиссии сделать «съемку образа» на период аттестации экспертным образом.

Анкета «Аттестация» (Приложение А) является главным документом аттестационной комиссии и включает 25 разнообразных вопросов (качеств). Каждый вопрос включает семь сравнительных характеристик по признаку «от отличного к плохому», из которых необходимо выбрать наиболее подходящую для конкретного сотрудника. Присваивая характеристикам баллы от 7 до 1 и суммируя их по всем вопросам, можно получить суммарные балльные оценки аттестуемых.

Пример расчета. Аттестационная комиссия в количестве 5 человек отметила следующие характеристики по одному из вопросов. Общее число баллов:

$6+5+4+3+2=20$ . Делим на число экспертов - 5. Средний балл равен:  $20/5=4$  баллам по данному качеству. Он идет в суммарную оценку аттестуемого.

Исходя из качественных оценок, утвержденных аттестационной комиссией, даются рекомендации директору предприятия о передвижении сотрудников:

- отлично - достоин повышения;
- хорошо - оставить в должности или перевести на равноценную;
- удовлетворительно - целесообразно понизить в должности или провести обучение;
- неудовлетворительно - подлежит увольнению.

Использование метода позволяет устранить формализм и субъективизм в аттестации кадров, улучшить гласность и объективность в оценке персонала, способствует поддержанию нормального социально-психологического климата в коллективе. Внедрение данного метода требует абсолютной поддержки первого руководителя, который лично должен возглавить аттестацию персонала и довести ее до практической реализации в кадровой службе. Без этого аттестация будет формальным актом и не даст положительных результатов.

Прогнозируется, что внедрение системы аттестации персонала позволит увеличить выручку на 5%.

## 4.2 Разработка системы маркетинга персонала организации

Маркетинг персонала организации предполагает создание и функционирование комплексной эффективной системы регулирования численности персонала, осуществляющей, в частности, и маркетинговые функции, такие как стратегическое планирование, маркетинговые исследования спроса на рабочую силу и ее предложение, продвижение, реклама и стимулирование трудоустройства, определение цены рабочей силы.

На основе маркетингового подхода можно добиться увеличения реальной отдачи и результативности деятельности предприятия без привлечения дополнительных ресурсов, создать предпосылки для внедрения стратегических факторов интенсификации, рационального выбора, принятия экономически грамотных управленческих решений, направленных на повышение эффективности деятельности организации ООО «Торговый дом «Снабмаш»».

Процесс управления маркетингом персонала включает в себя следующие этапы.

1. Анализ рыночных возможностей.
2. Отбор целевых рынков рабочей силы, который предполагает следующую последовательность:
  - разработка комплекса маркетинга (маркетинг-микс);
  - претворение в жизнь маркетинговых мероприятий.

Экономическая эффективность маркетинга рабочей силы. Наиболее общей экономической категорией, характеризующей маркетинговую деятельность на рынке труда, является полученная организацией прибыль. Именно на уровне организации происходит потребление рабочей силы, и выявляются результаты маркетинговой политики всех субъектов рынка рабочей силы. Способность предприятия в условиях рынка обеспечить устойчивое получение прибыли на основе высокой доходности труда персонала характеризуют факторы экономической результативности труда, которые могут быть сведены в три группы. К первой группе относятся факторы, характеризующие продукт труда (в

случае ООО «Торговый дом «Снабмаш»»- объем и качество реализуемых товаров), ко второй группе - факторы, характеризующие количественный и качественный состав персонала, степень его занятости и уровень оплаты труда; третья группа факторов характеризует структуру и уровень затрат, образующих себестоимость продукции (работ и услуг), в сопоставлении с уровнем рыночных цен. Системный анализ всех этих факторов в их взаимосвязи должен служить основой формирования механизма повышения уровня экономических результатов совокупного труда предприятия (рисунок 4.1).

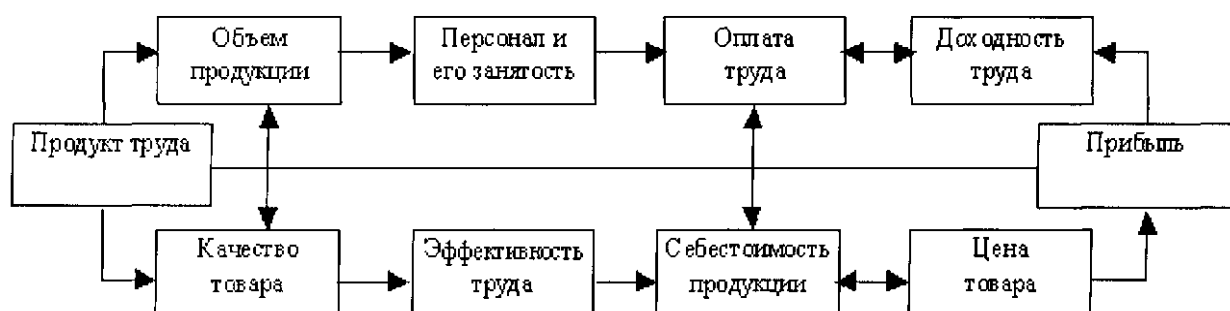


Рисунок 4.1 - Механизм повышения уровня экономических результатов совокупного труда персонала предприятия

Оценка эффективности управления маркетингом рабочей силы сводится к определению и количественному сопоставлению различных затрат и потерь, обусловленных просчетами в управлении.

К затратам относят расходы на разработку и функционирование рассматриваемой системы управления. Их можно определить с помощью формулы приведенных затрат:

$$З = З_{т} + 0.1 АЗ_{ед} + E_{н}З_{ед} \quad (1)$$

где:  $З_{т}$  - текущие (эксплуатационные) затраты для осуществления управленческой деятельности; включая затраты на маркетинговую деятельность- $З_{м}$ .

$$З_{м} = З_{с.м.} + З_{м.н.} + З_{м.п.} + З_{р.} + З_{с.т.} + З_{пр.} \quad (2)$$

где:  $З_{с.м.}$  - затраты на функционирование структуры маркетинговой службы;

$Z_{ми}$  - затраты на маркетинговые исследования;

$Z_{мп.}$  - затраты на реализацию маркетинговых программ;

$Z_p$  - затраты на рекламу;

$Z_{с.т.}$  - затраты на стимулирование трудоустройства и занятости;

$Z_{пр.}$  - прочие затраты на маркетинг рабочей силы;

$Z_{ед.}$  - единовременные затраты, связанные с разработкой и реализацией обработкой управленческих решений;

$A$  - годовой процент амортизации;

$E_n$  - нормативный коэффициент сравнительной эффективности.

Для организации ООО «Торговый дом «Снабмаш»» затраты на разработку программы маркетинга персонала составят (таблица 4.1).

Таблица 4.1 - Смета расходов на организацию маркетинга персонала

Вид затрат	Сумма, руб.
$Z_{с.м.}$ - затраты на функционирование структуры маркетинговой службы	12 000
$Z_{м.,.}$ - затраты на маркетинговые исследования	15 000
$Z_{м.п.}$ - затраты на реализацию маркетинговых программ	24 000
$Z_p$ - затраты на рекламу	6 000
$Z_{с.т.}$ - затраты на стимулирование трудоустройства и занятости	7 000
$Z_{пр.}$ - прочие затраты на маркетинг рабочей силы	6 000
$Z_{ед.}$ - единовременные затраты, связанные с разработкой и реализацией обработкой управленческих решений	30 000
$Z_m$ - затраты на маркетинговую деятельность	100 000

Из расчетов видно, что общая планируемая сумма затрат на маркетинг персонала составит 100 000 руб., то есть приблизительно по 8 333 руб. в месяц.

Внедрение программы маркетинга рабочей силы предполагает, что произойдет снижение текучести кадров до 10 %. Общая сумма затрат, с учетом предлагаемого мероприятия составит (таблица 4.2).



Таблица 4.2- Планируемая сумма затрат на управление

Вид затрат	Сумма, руб.
$Z_T$ - текущие (эксплуатационные) затраты для осуществления управленческой деятельности; включая затраты на маркетинговую деятельность- $Z_M$ .	360 000
A - годовой процент амортизации	10,00
$E_n$ - нормативный коэффициент сравнительной эффективности	1,00
$Z_{ед.}$ - единовременные затраты, связанные с разработкой и реализацией обработкой управленческих решений	30 000
$Z = Z_T + 0.1 A Z_{ед.} + E_n Z_{ед.}$	390 300

Внедрение системы маркетинга персонала предполагает рост выручки, и соответственно увеличение прибыли организации.

### 4.3 Совершенствование процесса отбора персонала

Содержание этапа отбора во многом зависит от традиций, особенностей (культуры) организации, принимающей новых сотрудников, а также характера должности, на которую подбирается кандидат. В общем виде, этап отбора может быть представлен следующей схемой:

Первичный отбор —> Собеседование с сотрудниками отдела  
 человеческих ресурсов —> Справки о кандидате —> Собеседование с  
 руководителем подразделения —> Испытание —> Решение о найме.

Анализ процесса приёма на работу персонала организации ООО «Торговый дом «Снабмаш»» показал, что этап отбора персонала строится только исключительно на собеседовании. Такому важному элементу как организация конкурса в процессе отбора персонала внимание не уделяется.

В подготовке данного мероприятия руководству организации важно уделить особое внимание кадровому обеспечению:

- при способе «подбор» - персональный состав конкурсной комиссии должен включать людей, которым доверяет субъект, объявивший конкурс;
- при способе «выборы» - конкурсная (избирательная) комиссия должна включать людей, которым доверяет коллектив;

- при способе «отбор» - конкурсная комиссия должна включать представителей всех заинтересованных групп, профессионально компетентных в вопросах кадровой работы.

Для организации ООО «Торговый дом «Снабмаш»» с учётом специфики деятельности данной организации на этапе отбора персонала рекомендуется из выше перечисленных способов применять способ конкурса «отбор», поскольку он обладает рядом достоинств по сравнению с другими способами конкурса.

Во-первых, все мероприятия по подготовке эффективного конкурса оптимально сочетаются с данным способом. Целесообразность включения мероприятий по подготовке конкурса в рамках различных способов его проведения представлена в таблице 4.2, где оптимальные в рамках конкурса мероприятия обозначены символом "+", несовместимые с конкурсом мероприятия - символом "-", мероприятия в рамках конкурса - символом "0".

Во-вторых, учитывая управленческую форму организации, которая в настоящее время носит рыночный характер, согласно данным таблицы 4.3 из существующих способов конкурса самый эффективный - «отбор».

Таблица 4.3 - Сочетание способов отбора персонала с мероприятиями по подготовке конкурса

Мероприятия по подготовке конкурса	Способ конкурса		
	Подбор	Отбор	Выборы
Принятие решения о необходимости проведения конкурса	+	+	+
Создание конкурсной (избирательной) комиссии	-	+	+
Разработка и утверждение нормативных документов, регламентирующих деятельность		+	0
Публикация объявления о проведении конкурса	0	+	0
Разработка программы основного этапа конкурса	0	+	-
Утверждение программы основного (в некоторых случаях и заключительного) этапа проведения конкурса	0	+	
Подбор специалистов и формирование групп научного сопровождения	0	+	
Разработка необходимого инструментария для проведения конкурса	0	+	
Создание организационно-технической группы по материально-техническому обеспечению основного и заключительного этапов конкурса	0	+	+
Подготовка и оценка готовых изделий	0	+	-

Подготовка материалов к рассмотрению на заседании конкурсной комиссии	0	+	+
Рассмотрение документов, представленных кандидатами на участие в конкурсе (заседание конкурсной комиссии)	+	+	0
Определение списка кандидатов на участие в конкурсе	+	+	+
Инструктаж (ознакомление конкурсантов с правилами проведения конкурса и получение от них письменного согласия на участие в нем)	0	+	0
Утверждение окончательного списка конкурсантов (заседание конкурсной комиссии)	+	+	+

Таблица 4.4 - Сочетание способа конкурса с управленческой формой предприятия

Управленческая форма	Способ конкурса		
	Подбор	Выборы	Отбор
Бюрократическая	Оптимальная	Невозможная	Нежелательная
Диалоговая (звеньевая)	Желательная	Нежелательная	Оптимальная
Коллективистская	Возможная	Желательная	Невозможная
Рыночная	Нежелательная	Возможная	Желательная
Демократическая	Невозможная	Оптимальная	Возможная

В-третьих, какой бы способ проведения конкурса организация не выбрала, будь то тестирование, собеседование, анализ документов кандидата и др., согласно таблице 4.5, способ конкурса «отбор» оптимально сочетается с каждым из них.

Принятые обозначения:

"+" - оптимальность использования данной процедуры;

"-" - несовместимость использования данной процедуры;

"0"- незначительность результатов данной процедуры.

Таблица 4.5 - Сочетание способов и методов конкурса

Способ конкурса	Тестирование	Групповая дискуссия	Собеседование	Анализ документов	Оценка кулинарного	Экспертный опрос
Подбор	0	-	+	+	0	+
Выборы	-	+	0	0	*	-
Отбор	+	+	0	+		+

В-четвертых, мероприятия основного этапа конкурса также наиболее оптимально сочетаются со способом «отбор» по данным таблицы 4.6.

Таблица 4.6 — Мероприятия основного этапа конкурса

Мероприятия основного этапа конкурса	Способ конкурса		
	Подбор	Отбор	Выборы
Процедуры, используемые для сбора информации о кандидатах:			
психологическое тестирование	0	+	-
групповая дискуссия	0	0	-
собеседование	+	0	-
экспертный опрос	+	+	-
Подведение промежуточных итогов	0	+	-
Представление итогов в конкурсную комиссию	0	+	+
Принятие конкурсной комиссией решения о допуске / недопуске конкурсантов к следующему подэтапу	0	+	

В-пятых, мероприятия заключительного этапа конкурса также наиболее целесообразно сочетаются со способом «отбор» по данным таблицы 4.7.

Таблица 4.7 - Сочетание мероприятий заключительного этапа конкурса с различными способами его проведения

Мероприятия заключительного этапа конкурса	Способ конкурса		
	Подбор	Отбор	Выборы
Подведение итогов	+	+	+
Оглашение результатов	0	+	
Оповещение общественности	0	+	+
Прием и рассмотрение апелляций	-	+	-
Утверждение результатов	+	+	0

Итак, совершенствование этапа отбора персонала позволит руководству организации ООО «Торговый дом «Снабмаш»» подобрать высококвалифицированный персонал.

При этом конкурсные процедуры будут способствовать:

- поднятию престижа должности;
- привлечению большего количества кандидатов;
- повышению объективности решения о приеме на работу;
- демократизации и открытости сферы управления персоналом;
- внедрению новых технологий кадровой работы;
- интенсификации сбора персональной информации для планирования работы с принятыми на работу кандидатами;
- формированию команд.

Затраты организации системы магазинов «Эконом» на внедрение конкурсного отбора представлены в таблице 4.8.

Таблица 4.8 - Затраты предприятия на организацию конкурса

Этапы конкурсного отбора	Величина затрат на одного кандидата, руб.
Принятие решения о необходимости проведения конкурса	-
Создание конкурсной (избирательной) комиссии	2500
Разработка и утверждение нормативных документов, регламентирующих деятельность конкурсной избирательной комиссии	200
Публикация объявления о проведении конкурса	1500
Разработка программы основного этапа конкурса	-
Утверждение программы основного (в некоторых случаях и заключительного) этапа проведения конкурса	
Наличие необходимых сырья, материалов и инструментов	200
Создание организационно-технической группы по материально-техническому обеспечению основного и заключительного этапов конкурса	2000
Подготовка и оценка готовых изделий	-
Рассмотрение документов, представленных кандидатами на участие в конкурсе (заседание)	
Определение списка кандидатов на участие в конкурсе	-
Инструктаж (ознакомление конкурсантов с правилами проведения конкурса и получение от них письменного согласия на участие в нем)	
Утверждение окончательного списка конкурсантов (заседание конкурсной комиссии)	
Итого затрат	6400

Вложения организации в качественный отбор своего персонала в конечном итоге положительно повлияют на финансовые результаты организации ООО «Торговый дом «Снабмаш»».

Влияние предложенных мероприятий на основные экономические показатели организации ООО «Торговый дом «Снабмаш»» отражено в таблице 4.9.

Таблица 4.9 - Основные экономические показатели организации ООО «Торговый дом «Снабмаш»» до и после мероприятий

Показатели	Ед. изм	2015 год	Проект. вариант	Абсолют. величина	%
1. Товарооборот (без НДС, акцизов и других аналогичных платежей)	тыс. руб.	238900	250845	11945	105
2. Прибыль (убыток) от реализации продукции	тыс. руб.	55130	67075	11945	121
3. Рентабельность реализации продукции	%	30	36	6	120
8. Выручка на одного работающего	тыс. руб. чел.	8237	8649	412	105
10. Выручка на одного продавца-консультанта	тыс. руб.	11676	11276	11376	96,6
	чел.				
11. Прибыль от реализации на одного продавца-консультанта	тыс. руб./ чел.	2605	2689	2625	101,5
12. Прибыль от реализации на одного работающего	тыс. руб./ чел.	1901	2312	411	121

Таким образом, в результате предложенных мероприятий увеличился товарооборот на 5% и это положительно повлияло на основные экономические показатели деятельности организации ООО «Торговый дом «Снабмаш»».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Одним из главных результатов современного этапа научно-технической революции стало превращение человека в главную движущую силу производства, поэтому сегодня для организации ее персонал является основным богатством. Практика российских организаций за последние пять лет свидетельствует о серьезном стратегическом повороте управленческих подходов большинства успешных фирм в сторону усиления внимания к человеческой, прежде всего, профессионально-культурной составляющей своей деятельности. А это требует комплексного рассмотрения сферы управления персоналом. При этом важнейшим аспектом анализа становится представление о целостном организационно- управленческом контексте функционирования и развития организации.

Кадры - это основной штатный состав работников предприятия, выполняющий различные производственно-хозяйственные функции. Он характеризуется, прежде всего, численностью, структурой, рассматриваемыми как в статистике, так и в динамике, профессиональной пригодностью, компетентностью.

При формировании общих положений и ориентиров кадровой политики предприятию рекомендуется учитывать положения принятой ее руководством стратегии деятельности, что, в свою очередь, предполагает:

- определение целей управления кадровым потенциалом, т.е. при принятии решений в этой сфере должны быть учтены как экономические аспекты (принятая стратегия управления), так и потребности и интересы работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников и т.п.);

- формирование идеологии и принципов работы с кадрами - идеология подобной работы должна быть отражена в виде документа и реализовываться в повседневной работе всеми руководителями структурных подразделений предприятия, начиная с ее руководителя. Этот документ должен



представлять собой набор этических, не подлежащих нарушению, норм. По мере развития предприятия и изменения внешних условий идеология работы с кадрами может уточняться;

- определение условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования кадров предприятия. Обеспечение экономической эффективности в области управления кадрами означает использование его для достижения целей предпринимательской деятельности (например, увеличение объемов производства) при ограниченности соответствующих предприятию трудовых ресурсов. Социальная эффективность обеспечивается реализацией системы мер, направленных на удовлетворение социально-экономических ожиданий, потребностей и интересов работников предприятия.

При планировании потребности в персонале рекомендуется осуществить следующие мероприятия:

- определить факторы, влияющие на потребность в персонале (стратегия развития, количество производимой продукции, применяемые технологии, динамика рабочих мест и т.д.). При этом выделяются следующие категории персонала: рабочие (в т.ч. квалифицированные рабочие основных профессий и вспомогательные), служащие (включая руководителей различных уровней), технический персонал;

- провести анализ наличия необходимого персонала; определить качественную потребность в персонале (выявление профессионально - квалификационных требований и анализ способностей работников, необходимых для выполнения производственной программы);

- определить количественную потребность в персонале (прогноз общей потребности в персонале, оценка движения персонала).

Для привлечения, отбора и оценки необходимых кадров целесообразно осуществить следующие мероприятия:

- оптимизировать соотношение внутреннего (перемещения внутри предприятия) и внешнего (прием новых сотрудников) привлечения персонала; разработать критерии отбора персонала;

- распределить новых работников по рабочим местам.

Для организации работ по руководству персоналом рекомендуется:

- определить содержание работ на каждом рабочем месте;

- стремиться к созданию более благоприятных условий труда;

- определить принципы и разработать четкую систему оплаты труда;

проводить оперативный контроль за работой персонала;

- осуществлять краткосрочное планирование профессионально-квалификационного развития персонала.

В целях повышения квалификации персонала и его переподготовки рекомендуется осуществлять следующие мероприятия:

- планирование мер по обеспечению уровня квалификации работников, соответствующего их личным возможностям и производственной необходимости;

- выбор формы обучения работников при повышении квалификации (с помощью работников структурного подразделения, отвечающего за работу с кадрами, или в соответствующем образовательном заведении, организованное и неорганизованное, с отрывом или без отрыва от работы и т.д.);

- работу по организации повышения квалификации и переподготовки персонала на предприятии;

- планирование карьеры и других форм развития и реализации способностей работников;

- определение принципов, форм и сроков аттестации кадров.

При внедрении систем стимулирования персонала и рационализации затрат на персонал предприятие может реализовывать следующие меры:

- планирование затрат на персонал;

- разработка и внедрение систем заработной платы;

- определение особенностей оплаты труда отдельных категорий работников, занятых на фирме.

В целях эффективного и рационального решения вопросов, связанных с высвобождением персонала, необходимо осуществить:

- анализ причин высвобождения персонала;
- выбор вариантов высвобождения персонала;
- обеспечение социальных гарантий увольняющимся работникам.

Кадровая политика предприятия предполагает, наряду с достижением других целей, эффективное распределение и использование занятых на ней работников, то есть рационализацию их численности. При этом рекомендуется определить максимально допустимую численность работников, при которой может быть обеспечено выполнение принятой стратегии развития, и фактический избыток (дефицит) численности работников к моменту начала реализации данной стратегии. В случае, если выявлена избыточная численность занятых, то предприятию можно рекомендовать осуществить следующие мероприятия:

1) провести социологический опрос (анкетирование) работников в целях выявления их намерений и вероятного поведения на рынке труда, возможных вариантов их поведения при невозможности реализации этих намерений, а также оценки изменения доходов семьи работника в случае его возможного увольнения;

2) обобщить результаты социологического опроса в целях определения количественного состава различающихся по намерениям групп работников, которые не смогут быть задействованы при осуществлении выбранной стратегии развития. В ходе данного опроса целесообразно выделить укрупненные группы работников, имеющих следующие намерения:

- сохранять трудовые отношения и получать основные доходы;
- сохранять трудовые отношения в случаях нарушения сроков выплаты заработной платы, определенных действующим законодательством, коллективными и/или индивидуальными трудовыми договорами;

- найти новое место работы по своей прежней специальности; пройти профессиональную подготовку и найти новое место работы на данном предприятии или в другой организации (в т.ч. с переездом на новое место жительства);

- уйти на пенсию (для категорий работников, имеющих право на пенсионное обеспечение в соответствии с действующим законодательством);

- какие-либо иные:

3) проанализировать причины невозможности обеспечения рабочим местом конкретных работников с последующей группировкой этих причин (в их числе могут быть выделены, например, недостаточный платежеспособный спрос на продукцию (услуги) предприятия; меры по рационализации использования кадрового потенциала предприятия; несоответствие между профессионально-квалификационными и возрастными характеристиками работника и требованиями, предъявляемыми к претенденту на вакантное рабочее место, и т.п.);

4) определить потребности в финансовых ресурсах, необходимых для обеспечения гарантий и компенсаций работникам, которые не могут быть задействованы предприятием.

Практическая часть работы выполнена на примере ООО «Торговый дом «Снабмаш». Во втором разделе был проведён анализ основных экономических показателей организации за 2013 - 2015 годы. В третьем разделе представлен анализ управления персоналом, выявлены проблемы в этой области в данной организации и в четвёртом разделе предложены мероприятия по совершенствованию управления персоналом.

На рассматриваемом предприятии осуществляется комплекс мероприятий, влияющих на процесс управления персоналом.

В действующую на предприятии систему управления персоналом входят следующие элементы:

- 1) планирование и прогнозирование численности персонала;
- 2) поиск кандидатов на вакантные рабочие места;

- 3) подбор и адаптация на рабочем месте;
- 4) мотивация и контроль за деятельностью персонала.

Каждый из перечисленных элементов системы имеет, важное значение, и влияет на весь процесс управления персоналом, поэтому всем элементам системы необходимо уделять значительное внимание.

В работе были предложены мероприятия по совершенствованию управления персоналом организации: внедрение системы аттестации персонала; разработка системы маркетинга персонала организации; совершенствование процесса отбора персонала.

Внедрение системы аттестации поможет не только повысить уровень мотивации персонала, но и позволит устранить формализм и субъективизм в аттестации кадров, улучшить гласность и объективность в оценке персонала, способствует поддержанию нормального социально-психологического климата в коллективе.

Разработка и внедрение системы маркетинга персонала предприятия, позволит улучшить состав коллектива, снизить текучесть кадров.

Совершенствование отбора персонала позволит руководству организации ООО «Торговый дом «Снабмаш»» подобрать высококвалифицированный персонал.

Таким образом, в результате предложенных мероприятий увеличиться товарооборот на 5% и это положительно повлияет на экономические показатели деятельности организации ООО «Торговый дом «Снабмаш»».

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Атаев А.А. Управленческая деятельность: Практика и резервы организации. - М.: Экономика, 2006. - 251 с.
2. Белоусова Д.В. Вариации на тему кадрового аудита // Кадровая служба и управление персоналом предприятия, 2008. - № 2. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
3. Васильева В.Е. Ищем творческого работника // Кадровая служба и управление персоналом предприятия, 2009. - № 2. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
4. Виханский О.С, Наумов А.И. Менеджмент. Человек, стратегия, организация, процесс: Учебник для экономических специальностей вузов. - М.: Изд-во МГУ, 2006. -416 с.
5. Галузо Е.А. Проблема конкурентоспособности персонала в рамках эффективной системы обучения персонала // Управление персоналом, 2009. - № 24. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
6. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2006. - 480 с.
7. Горностаев С. Все сотрудники лояльны одинаково, но нелояльно по-своему // Управление персоналом, 2008. - № 2. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
8. Десслер Г. Управление персоналом / Пер. с англ. - М.: Бином, 2007. - 432 с.
9. Добровольская О.Г. Центр оценки: противоречия, опыт и ошибки // Кадровая служба и управление персоналом предприятия, 2007. - № 1. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
10. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. - 4-е изд., испр. - Н. Новгород: НИМБ, 2013. - 720 с.
11. Жалило Б. «Операция на душе» - изменение корпоративной культуры компании // Управление персоналом, 2009. - № 1. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.

12. Иванцевич Д.М., Лобанов А.А, Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом. - М.: Дело, 2006. - 304 с.
13. Ижбулатова О.В. Формирование и реализация кадровой стратегии предприятия // Управление персоналом, 2012. - № 1. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
14. Ищенко С. Труд для человека может быть как суровым наказанием, так и радостью // Управление персоналом, 2009. - № 1. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
15. Как преуспеть в бизнесе / Л.П. Дашков, Е.Б. Тютюткина. - М.: Маркетинг, 2006. - 136 с.
16. Козлов В.Д. Санитарные формы организации и стимулирования труда. - Н. Новгород: Волго-Вятское кн. изд-во, 2015. - 254 с.
17. Комаров Е.И. Современные тенденции в мотивации и стимулировании персонала // Управление персоналом, 2008. - № 23. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
18. Кричевский Р.Т. Если Вы - руководитель: Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. - 2-е изд., доп. и перераб. - М.: Дело, 2006. - 384 с.
19. Линецкий Ю. Как убить двух зайцев одним выстрелом, или наставничество в условиях бизнеса // Управление персоналом, 2009. - № 4. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
20. Лэнд П.Э. Менеджмент - искусство управлять (секрет и опыт). - М.: ИНФРА- М, 2006. - 344 с.
21. Майорова Е.В. Уникальные люди для обычных компаний / Управление персоналом, 2008. - № 2. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
22. Мамедова А.А. Опыт оценки системы мотивации персонала // Кадровая служба и управление персоналом предприятия, 2006. - № 5. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
23. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие. - М.:

ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭИУ, 2006. - 312 с.

24. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. - М.: Дело, 2015. - 702 с.

25. Мэтланд Я. Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе / Пер. с англ. Под ред. И.И. Елисеевой. - М.: ЮНИТИ, 2006. - 231 с.

26. Нефедов Ю.В. Почему организации такие разные? В них разные правила делового движения // Управление персоналом, 2009. - № 13. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.

27. Овчинникова М.Н. Требования работодателей в пространстве рыночного взаимодействия: эмпирическая диагностика // Управление персоналом, 2009. - № 1. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.

28. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. - М.: Бинوم, 2007. - 878 с.

29. Основы управления персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Б.М. Генкина - М.: Высшая школа, 2006. - 240 с.

30. Панасюк Л.Ю. Управленческое общение: Практические советы. - М.: Экономика, 2006. - 112 с.

31. Парамонов Ф.И. Рационализация аппарата управления предприятиями. - М: Дело, 2007. - 237 с.

32. Пашутин С. Слухи как инструмент манипуляционного воздействия на человека // Управление персоналом, 2008. - № 4. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.

33. Плотников Н.И. Нечеловеческий облик феномена «человеческого фактора» // Управление персоналом, 2009. - № 19. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.

34. Поляков В.А. Технология карьеры: Практическое руководство. - М: Дело, 2015.- 328 с.

35. Попов Б. Формирование корпоративной культуры // Управление персоналом, 2009. - № 4. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.



36. Руководителю о принятии решений / В.Н. Цыгичко. - М.: Ассиана, 2006. -268с.
37. Семикова Н.С. Опыт изучения социальной среды организации // Управление персоналом, 2014. - № 6. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
38. Семилетова Л. «Бодался теленок с дубом ...» Демотивация финальной стадии переговоров с работодателями // Управление персоналом, 2014. - № 22. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
39. Семилетова Л. Существует ли оправдание дискриминации? // Управление персоналом, 2012. - № 6. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
40. Силин АМ. Управление персоналом: Учебник по кадровому менеджменту. - Тюмень: Вектор Бух, 2015. - 234 с.
41. Смольянинова М.В. Документальное оформление премирования // Кадровая служба и управление персоналом предприятия, 2015. - № 1. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
42. Сосновы А. Дисбаланс «стимула» и «морковки» // Управление персоналом, 2015- № 21. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации
43. Старобинский Э.К. Как управлять персоналом. - М.: Бизнес-школа Интел-Синтез, 2012. - 240 с.
44. Сурков С.А., Хрупалов А.А., Лукашев А.М. Проблема организационного хаоса и некоторые возможности ее решения // Управление персоналом, 2015. - № 23. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
45. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. - М.: Дело, 2006. - 336 с.
46. Управление персоналом организаций: Учеб. пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. - М: ИНФРА-М, 2007. - 512 с.

47. Филина Ф.Н. Серьезная задача для современной компании - «аудит людей»  
// Кадровая служба и управление персоналом предприятия, 2015. - № 2.  
Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
48. Филиппов А.В. Работа с кадрами: психологический аспект. - М.:  
Экономика,  
2007. - 268 с.

Министерство образования и науки РФ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Кемеровский технологический институт пищевой  
промышленности (университет)»

Кафедра «Экономика и управление»

## **ПРИЛОЖЕНИЕ**

к выпускной квалификационной работе на тему:  
**«РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ  
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ(НА ПРИМЕРЕ ООО  
«ТОРГОВЫЙ ДОМ «СНАБМАШ»»)**

Выполнил студентка гр.МТд-211  
Хасанова Е.А.

Руководитель : доцент, к.э.н.  
П.В.Масленников

Кемерово 2016

## Приложение А

### Анкета опроса сотрудников предприятия

1. Вы задумываетесь о смене работы?
  - 1.1. Готовы остаться
  - 1.2. Готовы сменить место работы
  
2. Что не удовлетворяет вас на вашей работе?
  - 2.1. Нет поощрения за работу
  - 2.2. Недостаточное внимание со стороны руководства
  - 2.3. Организация работы
  - 2.4. Взаимоотношения в коллективе
  - 2.5. Физическая тяжесть труда
  
3. Что бы вы отнесли к наиболее предпочтительным характеристикам новой (потенциальной) работы?
  - 3.1. Высокая заработная плата
  - 3.2. Надежность, стабильность работы
  - 3.3. Хорошие отношения между сотрудниками
  - 3.4. Удобный график работы
  - 3.5. Хорошее техническое оснащение рабочего места
  - 3.6. Самостоятельность в работе
  - 3.7. Возможность обучения и профессионального роста
  - 3.8. Возможность интересного общения на работе
  - 3.9. Хорошие санитарно-гигиенические условия труда
  - 3.10. Невысокая напряженность труда
  - 3.11. Престиж работы
  
4. Какие виды мероприятий вы предпочитаете?
  - 4.1. Праздничные вечера
  - 4.2. Совместные выезды на природу
  - 4.3. Сауна

5. Хотели бы вы получать больше информации о деятельности предприятия?

5.1. Да

5.2. Информации достаточно

5.3. Безразлично

6. Какие условия труда способствовали бы вашей успешной работе?

6.1. Хорошее техническое обеспечение

6.2. Хорошие взаимоотношения в коллективе

6.3. Наличие всех нужных документов и нормативов

6.4. Хорошие условия труда

6.5. Предоставление большей свободы и полномочий

6.6. Смена отдельных сотрудников

7. Какие виды материального стимулирования для вас предпочтительнее?

7.1. Заработная плата

7.2. Повышение в окладе

7.3. Единовременные поощрения

7.4. Неденежные вознаграждения

7.5. Вознаграждения в зависимости от прибыли

7.6. Предоставление кредита

7.7. Дополнительные льготы

7.8. Повышение в должности

## Приложение Б

### Документы для проведения аттестации персонала предприятия

#### ОПРОСНЫЙ ЛИСТ АТТЕСТУЕМОГО

1. Фамилия, имя, отчество \_\_\_\_\_
2. Подразделение \_\_\_\_\_
3. Должность \_\_\_\_\_
4. Год рождения \_\_\_\_\_
5. Национальность \_\_\_\_\_
6. Семейное положение \_\_\_\_\_
7. Учебное заведение (год окончания) \_\_\_\_\_
8. Специальность \_\_\_\_\_
9. Вид обучения (очное, вечернее, заочное) \_\_\_\_\_
10. Общий стаж работы \_\_\_\_\_
11. Стаж работы в данной должности \_\_\_\_\_
12. Состоит ли в резерве (на какую должность) \_\_\_\_\_
13. Основные функции должности \_\_\_\_\_
14. Какой общественной работой занимается \_\_\_\_\_
15. Учился (учится) на курсах повышения квалификации (когда, где) \_\_\_\_\_
16. Имеет ли публикации, методические разработки, изобретения  
за период с последней аттестации \_\_\_\_\_
17. Какие награды (поощрения) имеет за период аттестации \_\_\_\_\_
18. Имеет ли взыскания за период аттестации \_\_\_\_\_
19. Какие знания и в какой области Вы хотели бы углубить  
и расширить? \_\_\_\_\_
20. Какую специализацию по профессии и какие методы Вы хотели  
бы изучить? \_\_\_\_\_
21. Где хотели бы пройти стажировку? У кого из передовых  
руководителей пройти практику? \_\_\_\_\_
22. Где бы Вы соответственно Вашим способностям и интересам  
хотели поработать? \_\_\_\_\_
23. Кого предлагаете на свое место в резерв? \_\_\_\_\_

24. Удовлетворены ли Вы своей работой и что Вам мешает? \_\_\_\_\_

25. Ваши замечания и предложения по кадровой, организационной и технико-экономической жизни организации (можно предлагать даже идеальный вариант) \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 200\_\_ г. Аттестуемый \_\_\_\_\_

### АТТЕСТАЦИОННАЯ КАРТОЧКА

Ф.И.О. \_\_\_\_\_

Год рождения \_\_\_\_\_

Дата приема на работу \_\_\_\_\_

Сведения об образовании и повышении квалификации

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Вид аттестации, дата проведения	Должность на момент аттестации	Стаж работы в данной должности	Результаты деятельности	Оценки ПВК и КВК	Оценка на экзамене	Решения, принятые по результатам аттестации	Роспись секретаря аттестационной комиссии

Председатель комиссии:

Секретарь комиссии:

Члены комиссии:

ПРОТОКОЛ № \_\_\_\_\_

заседания аттестационной комиссии

от « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ г.

Комиссия в составе председателя \_\_\_\_\_

Членов комиссии \_\_\_\_\_

провела аттестацию следующих сотрудников и приняла следующее решение о соответствии аттестуемых должности:

<b>Ф.И.О.</b>	<b>Должность</b>	<b>Подразделение</b>	<b>Результаты аттестации</b>

Председатель комиссии:

Секретарь комиссии:

Члены комиссии:



# Приложение В

## Проект Положения об аттестации сотрудников

### Общие положения

1.1. Аттестация сотрудников – это периодическая комплексная проверка уровня деловых, личностных и моральных качеств работника по соответствующей, занимаемой им должности.

Основные задачи аттестации:

- объективная оценка деятельности работника и установление его соответствия занимаемой должности;
- содействие повышению эффективности работы компании;
- формирование высококвалифицированного кадрового состава компании;
- выяснение перспектив применения потенциальных возможностей руководителей и специалистов;
- формирование кадрового резерва;
- выявление возможности ротации кадров;
- стимулирование профессионального роста сотрудников.

Таким образом, аттестация призвана содействовать определению общего кадрового потенциала и резерва кадров, а также рациональному использованию кадрового ресурса и уточнению размера оплаты труда каждого работника.

1.2 Настоящее положение распространяется на штатных сотрудников и сотрудников, работающих на временном контракте не менее 3 месяцев, за исключением сотрудников, не прошедших испытательный срок до даты начала проведения аттестации.

1.3. Аттестации в компании проводятся не чаще 1 раза в год. Аттестация может быть проведена для отдельно взятого сотрудника согласно приказу директора.

1.4. Аттестация инициируется приказом директора

### 2. Аттестационная комиссия

2.1. Для проведения аттестации персонала создается аттестационная комиссия.

2.2. Председателем аттестационной комиссии является Генеральный директор, секретарем аттестационной комиссии является сотрудник отдела по работе с персоналом (далее ОРП).

2.3. В составе комиссии обязательно должны быть представлены:

- непосредственный руководитель аттестуемого работника,

- руководитель направления или отдела компании, в котором работает сотрудник, в отдельных случаях – менеджер проекта;
- сотрудник ОРП.

### 3. Общие принципы проведения аттестации

3.1. Руководитель ОРП согласовывает срок проведения аттестации и готовит список сотрудников подлежащих аттестации, а также график ее проведения, который утверждается Генеральным директором.

3.2. К началу аттестации готовится пакет документов (Положение об аттестации, представление на сотрудника, аттестационный лист сотрудника, сценарий аттестационного интервью, описание ключевых компетенций, форма Протокола заседания аттестационной комиссии).

3.3. Основой аттестации является оценка ключевых компетенций сотрудника и его реальных достижений в течение отчетного периода времени.

3.4. Каждый сотрудник аттестовывается на основании самооценки, оценки руководителя департамента (проекта) и результатов аттестационной беседы.

### 4. Порядок проведения аттестации

4.1. За 2 недели до проведения аттестации ОРП знакомит всех сотрудников с общими принципами, порядком и графиком проведения аттестации.

4.2. Перед началом аттестации проводится тренинг руководителей по ведению аттестационной беседы. Для проведения аттестации не позднее, чем за 7 дней до дня проведения аттестации сотруднику выдается аттестационная форма, руководителю департамента (проекта) – форма представления на сотрудника.

4.3. Руководитель проводит предварительную беседу с сотрудниками своего департамента. По результатам беседы заполняется представление на сотрудника.

4.5. Руководители департаментов заполняют аттестационный лист на других руководителей департаментов.

4.6. Сотрудники заполняют аттестационные формы на себя и на руководителя департамента.

4.7. За 5 дней до проведения аттестации заполненные формы сдаются в ОРП. Сотрудниками ОРП проводится аналитическая работы по результатам аттестации и готовятся предложения для аттестационной комиссии.

4.8. Аттестация проводится в присутствии аттестуемого сотрудника. Аттестационная комиссия рассматривает представленные документы, заслушивает сообщения сотрудника и его непосредственного руководителя о деятельности сотрудника.

4.9. В случае неявки сотрудника заседание аттестационной комиссии переносится. В случае повторной неявки сотрудника без уважительных причин комиссия может провести аттестацию в его отсутствие.

4.9. Каждый сотрудник имеет право обжаловать результаты аттестации в 3-х дневный срок путем подачи служебной записки на имя генерального директора. Генеральный директор имеет право внести изменения в протокол аттестации.

## 5. Итоги аттестации

5.1. Заседание аттестационной комиссии считается правомочным, если на нем присутствуют не менее двух третей ее членов.

5.2. Решение об оценке профессиональных и личностных качеств сотрудника, а также рекомендации аттестационной комиссии принимаются в отсутствие аттестуемого открытым или тайным голосованием простым большинством голосов присутствующих на заседании членов аттестационной комиссии. При равенстве голосов сотрудник признается соответствующим занимаемой должности.

5.3. Проходящий аттестацию сотрудник, являющийся членом аттестационной комиссии, в голосовании не участвует.

5.4. Решение аттестационной комиссии могут быть установлены следующие оценки: аттестован с оценкой «отлично», аттестован с оценкой «хорошо», аттестован с оценкой «удовлетворительно» и «не аттестован». Решения аттестационной комиссии заносятся в протокол заседания аттестационной комиссии.

5.5. В случае решения об аттестации с оценкой «отлично» сотрудник имеет право на получение надбавки в размере 10 – 20 % от заработной платы. Изменения оклада вводятся на основании приказа о результатах аттестации со следующего месяца после проведения аттестации и действительны до момента проведения следующей аттестации.

5.6. В случае решения об аттестации с оценкой «хорошо» сотруднику сохраняется его заработная плата, до момента проведения следующей аттестации или принятия иного решения членами Правления или Генеральным директором.

5.7. В случае решения об аттестации с оценкой «удовлетворительно» сотруднику предоставляется возможность перехода на другую должность в рамках компании с понижением оклада или при сохранении текущей должности уменьшается оклад на 10-20% и

предоставляется возможность повторной аттестации через один месяц. В случае не прохождения повторной аттестации сотрудник подлежит увольнению.

5.8. В случае признания результатов работы сотрудника не удовлетворительными, сотрудник не аттестуется и подлежит увольнению.

5.9. Результаты аттестации оформляются в виде протокола по утвержденной форме.

5.10. По результатам проведения аттестации сотрудник может быть включен в резерв для выдвижения, может быть сформирована программа по обучению и повышению квалификации, увеличена или уменьшена заработная плата, решен вопрос о дальнейшей работе сотрудника в компании.

5.11. Результаты аттестации утверждаются приказом Генерального директора.

5.12. По результатам аттестации Генеральный директор проводит собеседование с руководителями департаментов; руководитель департамента проводит постаттестационное собеседование со своими сотрудниками. В ходе собеседования обсуждаются решения аттестационной комиссии, оговаривается дальнейший план развития и обучения сотрудника.

5.13. Результаты аттестации оформляются в виде следующих документов:

- Общий отчет об аттестации;
- Изменения штатного расписания и размеров окладов, оформленные приказами;
- План обучения сотрудников на следующий год;
- Список кадрового резерва для выдвижения на менеджерские и руководящие позиции, план работы с кадровым резервом.

## Приложение Г

### Анкета «Аттестация»

Код	Характеристика	Годы аттестации	
		2002	2007
<b>Самостоятельность</b>			
1.1	В сфере своей ответственности принимает решения по вопросам любой сложности, самостоятельно и компетентно		
1.2	Любые вопросы, касающиеся его работы, старается решить самостоятельно, но не боится обратиться за советом		
1.3	Стремится решать любые вопросы, даже вне сферы его ответственности и компетенции самостоятельно, иногда без особой надобности и не посоветовавшись		
1.4	Может решать все вопросы, касающиеся его работы, самостоятельно, но не всегда на это идет		
1.5	В большинстве случаев стремится уклониться от ответственности в принятии решений по более или менее сложным вопросам		
1.6	Самостоятелен и ответственен только в решении не особо сложных вопросов		
1.7	Всегда ждет указаний от руководителя, избегает самостоятельных решений		
<b>Настойчивость</b>			
2.1	Крайне настойчив, упорен и цепок, не останавливается, пока не достигнет цели или не разберется в каком-то деле досконально		
2.2	Довольно настойчив, уверен и цепок, не любит останавливаться, пока не доведет дело до конца или не разберется в каком-либо вопросе		
2.3	Хотя иногда упускает мелочи, но в основном проявляет настойчивость и упорство в достижении цели		
2.4	В своей работе ему надо бы быть понастойчивее в достижении цели, но особых отклонений нет		
2.5	Ему не всегда хватает цепкости и упорства для достижения цели, особенно если этому необходимо посвятить много времени		
2.6	Обычно ему хватает упорства на решение оперативных вопросов, но довести дело, требующее затрат времени и усилий, до конца он малоспособен. Все начинает и бросает на самотек		
2.7	Даже в простых случаях не способен проявить настойчивость и упорство в достижении цели		
<b>Требовательность</b>			
3.1	Очень требовательный. Иногда излишне придирчив как к подчиненным, так и к руководству		
3.2	Требователен в меру и объективен как к подчиненным, так и к руководству, работать с ним легко		
3.3	Требователен только к подчиненным, потребовать с руководства у него не всегда получается		
3.4	Требовательный до мелочей и постоянных придирок, часто не объективен, работать с ним тяжело		
3.5	Может требовать с подчиненных, но иногда закрывает глаза на их проступки, потребовать с руководства не способен		

3.6	Излишне либеральничает с подчиненными, в его действиях не хватает жесткости и требовательности		
3.7	Крайне мягок, не может потребовать и приказать		
Отстаивание точки зрения			
4.1	Исключительно упрям, не изменит своей точки зрения, если уверен в своей логической правоте, будет отстаивать ее до конца		
4.2	Довольно-таки упрям, неохотно меняет свое мнение, даже в тех случаях, когда оно идет вразрез с логикой дела		
4.3	Несколько упрям, неохотно меняет свое мнение, но, убедившись в необходимости другого решения или в своей ошибке, меняет его		
4.4	В своем мнении стремится к объективности, требуемой обстоятельствами, проявляя необходимую гибкость, но в то же время без особых причин его не меняет		
4.5	Хотя без особых причин мнение не меняет, но если на него оказать определенное, аргументированное давление, отстаивать свое мнение не будет		
4.6	Если на него оказать давление, он легко меняет свое мнение, даже осознавая неправильность принятого решения		
4.7	Крайне легко соглашается с любым мнением даже без особого давления		
Принципиальность			
5.1	В своих поступках принципиален до максимализма, невзирая на лица, соблюдает всегда моральный кодекс		
5.2	У него есть система положительных принципов, которой он твердо придерживается, требуя этого и от окружающих		
5.3	В своих поступках принципиален, но другим не навязывает своих взглядов на жизнь, если это не затрагивает интересы дела		
5.4	Принципиален, но только в своих действиях, потребовать с других не всегда способен		
5.5	Принципиален больше по отношению к окружающим, чем к себе		
5.6	В своем поведении и требованиях, предъявляемых к другим, далеко не всегда придерживается каких-либо принципов		
5.7	Беспринципен. У него нет какой-либо устоявшейся системы принципов и моральных ценностей		
Умение разбираться в вопросах			
6.1	Может мгновенно схватить суть вопроса, не путаясь во второстепенном, и выделить главное		
6.2	Способен быстро разобраться в вопросах, выделить узловые моменты		
6.3	Всегда стремится понять суть дела, хотя и не быстро, но способен отделить главное от второстепенного, найти узловые проблемы и помочь подчиненным		
6.4	Хотя и не всегда схватывает суть проблемы, но в процессе работы способен найти необходимый выход		
6.5	Тороплив, иногда второстепенное принимает за главное, путается в мелочах		
6.6	Обычно с трудом до него доходит суть дела, но и при этом постоянно путается в мелочах, опуская главное		
6.7	Совершенно не может выделять узловые моменты. «Заклинивается» на второстепенных и мелких вопросах		
Умение координировать и взаимодействовать			
7.1	Легко может установить необходимые контакты, скоординировать действия людей или подразделений, умело согласовать их интересы		

7.2	Хороший координатор, способен находить приемлемые решения при согласовании интересов различных работников или подразделений		
7.3	Не всегда способен самостоятельно установить необходимые контакты, но стремится все наладить и скоординировать, и у него это получается		
7.4	В вопросах координации стремится действовать в основном через высшее руководство, избегая контактов с исполнителями		
7.5	В вопросах координации действий стремится опираться на официальные документы, запросы, избегая контактов с работниками		
7.6	Не может справиться с вопросами координации без особых столкновений и отклонений, действует малоэффективно		
7.7	Не способен координировать действия других людей. Типичный исполнитель		
Умение контролировать работу			
8.1	Способен держать под контролем массу дел и деталей, вовремя реагировать на любое отклонение		
8.2	Способен и умеет осуществлять правильный контроль за узловыми вопросами, но и мелочей старается не упускать из виду		
8.3	Обычно держит под контролем только основные вопросы, пренебрегая тем, что считает мелочью		
8.4	Способен контролировать ход дел на основе регламентов и инструкций без особых отклонений		
8.5	Не всегда способен осуществлять контроль за ходом дел, часто разбрасывается и упускает главное		
8.6	В текучке постоянно упускает из виду вопросы, требующие постоянного контроля. Часто хватается за что попало		
8.7	Сам требует постоянного контроля со стороны руководителя и коллег		
Поведение в напряженной ситуации			
9.1	Способен быстро сориентироваться в напряженной, сложной ситуации, принять необходимое решение и взять ответственность на себя		
9.2	Способен к действиям в напряженной, сложной ситуации и может взять ответственность на себя		
9.3	Способен отвечать и действовать по необходимости в напряженной, сложной ситуации		
9.4	Способен к действиям в напряженной, сложной ситуации, но не всегда возьмет на себя ответственность		
9.5	Не всегда способен к эффективным действиям в напряженной, сложной ситуации, хотя ответственности не избегает		
9.6	Вряд ли рискнет брать ответственность и решительно действовать в напряженной, сложной ситуации		
9.7	Постарается всячески уклониться от участия или ответственности в такой ситуации		
Отношение к порядку на работе			
10.1	Рачительный хозяин. В его хозяйстве всегда полный порядок. У него все всегда предусмотрено, налажено		
10.2	Стремится поддерживать в хозяйстве хороший порядок. Старается все предусмотреть, вплоть до мелочей		
10.3	В его хозяйстве в основном поддерживается необходимый порядок		
10.4	Порядок в его хозяйстве на удовлетворительном уровне. Хотя некоторые мелочи иногда портят общую картину		
10.5	В его хозяйстве много мелких недостатков, упущений. Не доходят руки		
10.6	В основном беспорядок, хотя пытается время от времени наводить порядок в своем хозяйстве		

10.7	Халатно относится к наведению необходимого порядка в своем хозяйстве		
Отношение к работе			
11.1	Очень любит свою работу и болеет душой за свое дело. Отдает работе все свое время и силы		
11.2	Болеет душой за свое дело, стремится к эффективному решению любых вопросов		
11.3	К работе относится с интересом, старается все сделать добросовестно		
11.4	К работе относится как к долгу и осознанной необходимости, особого старания не проявляет, но и не подводит		
11.5	Отношение его к работе сложное и противоречивое, то загорается и готов на все, чтобы добиться результата, то равнодушен и пассивен		
11.6	К работе относится без интереса, выполняет «от и до»		
11.7	К работе равнодушен, смирился с ней как с необходимостью, пассивен		
Отношение к подчиненным			
12.1	Очень редко вмешивается в работу подчиненных без особой необходимости, решение вопроса оставляет за ними		
12.2	Умело сочетает контроль за действиями подчиненных и предоставление им самостоятельности		
12.3	Часто вмешивается в работу своих подчиненных, когда видит, что «дело валится», и стремится решать за них их вопросы		
12.4	Постоянно вмешивается в работу подчиненных, стремится все делать сам, все вопросы решать единолично		
11.5	Иногда перепоручает подчиненным решение тех вопросов, которые должен решать сам		
12.6	Часто перепоручает выполнение своих обязанностей подчиненным без всякого на то основания		
12.7	Постоянно перекладывает выполнение своих дел на подчиненных		
Профессиональные знания и умения			
13.1	Профессионал, отлично знает свое дело. Постоянно стремится найти что-либо новое, применить у себя. Расширяет не только свой кругозор, но заботится о культурном и профессиональном росте подчиненных		
13.2	Хорошо знает свое дело. Никогда не упустит возможность узнать и попробовать что-либо новое. Следит за профессиональным ростом своих подчиненных		
13.3	Неплохо разбирается и действует в круге своих обязанностей. Старается поддерживать необходимый профессиональный уровень. По необходимости проявляет заботу о профессиональном росте подчиненных		
13.4	Его знания и навыки позволяют ему решать необходимые вопросы без особых отклонений. О профессиональном росте, повышении культурного уровня подчиненных особой заботы не проявляет		
13.5	Свое дело знает. Старается поддерживать свои профессиональные знания и навыки на современном уровне. Но о подчиненных, их профессиональном и культурном росте не заботится		
13.6	Особого стремления расширять свой профессиональный кругозор не проявляет. Живет старым багажом знаний. Хотя о подчиненных, их профессиональном росте заботится		
13.7	Не думает ни о своем профессиональном росте, ни о росте подчиненных. Знания и умения устарели		
Умение устанавливать и поддерживать связь с внешними организациями			



14.1	Постоянно интересуется делами внешних организаций. Активно участвует в их деятельности. Всегда окажет необходимую помощь, прислушивается к их мнению		
14.2	Учитывает в своей работе мнение общественных организаций. Привлекает их к решению разного рода проблем. По необходимости в помощи не отказывает		
14.3	Откликается на просьбы о помощи, оказывает поддержку любым начинаниям, хотя сам в них не участвует, но следит за ними с интересом		
14.4	Связь с внешними организациями поддерживает от случая к случаю. Особого интереса к их делам не проявляет, но в помощи не отказывает		
14.5	Мало считается с общественными организациями. Не видит в них помощников. На просьбы об участии и помощи в основном отделывается обещаниями или просто отмахивается		
14.6	Контактов с внешними организациями избегает. Не считает их помощь действенной. Если оказывает помощь, то только под нажимом		
14.7	Полностью подавил своей властью активность общественных организаций. Связь с внешним миром минимальная		
Отношение к критике			
15.1	К критике относиться объективно, хотя иногда глух к замечаниям снизу		
15.2	Самокритичен и к критике снизу относится объективно, хотя иногда не прислушивается к замечаниям снизу		
15.3	Критику принимает, хотя если что и меняет, то с трудом		
15.4	Критику воспринимает только от руководства. Критику снизу не терпит		
15.5	К критике относится безразлично – «как с гуся вода»		
15.6	Излишне самокритичен и принимает любую критику, даже необоснованную		
15.7	К любой критике нетерпим и мстителен, злопамятен		
Порядочность и честность			
16.1	Очень порядочный и честный человек. Никогда не поступается правами человека и христианскими заповедями		
15.2	Порядочный и честный человек в отношении работы, окружающих, денег		
16.3	В общем-то порядочный человек, в чужой карман не залезет, внешне дисциплинирован		
16.4	Его честность и порядочность зависят от обстановки и внешней оценки на работе и в семье		
16.5	Порядочный только по отношению к себе и близким, «гребет все под себя»		
16.6	Очень часто ведет себя непорядочно и нечестно как по отношению к людям, так и к деньгам		
16.7	Крайне непорядочный, нечестный, лживый и недисциплинированный человек		
Использование рабочего времени			
17.1	Трудоголик. Вся жизнь его посвящена работе. Приходит на работу раньше, а уходит значительно позже окончания рабочего дня. Использует каждую минуту рабочего времени		
17.2	Рационалист. Рационально использует рабочий день. Никогда не опаздывает на работу и не уходит с работы раньше времени. Задерживается, когда необходимо		
17.3	Организованный. Приходит и уходит с работы строго по распорядку дня. Никогда не задерживается. В основном рационально использует рабочее время		

17.4	Имитатор. Обычно не опаздывает на работу и уходит вовремя. В присутствии руководства имитирует трудовую деятельность, в отсутствие занимается личными делами, хотя чаще всего все успевает сделать в срок		
17.5	Торопливый. Не всегда приходит на работу вовремя, бывает, уходит раньше времени домой. На работе все стремится сделать в спешке, нерационально использует рабочее время		
17.6	Ленивый. Часто опаздывает на работу или уходит раньше времени, мало и неохотно занимается основными обязанностями. Работает «спустя рукава»		
17.7	Бездельник. Практически не занимается основной работой, рассматривая ее как посягательство на личное время {курит, читает, играет, слушает радио и т.п.)		
<b>Качество труда (работы)</b>			
18.1	Выполняет любые плановые задания с высоким качеством работы и всегда без ошибок		
18.2	Качество выполнения работы высокое, работает практически без ошибок		
18.3	Качество работы хорошее, редко допускает в работе ошибки, да и то незначительные		
18.4	Качество работы удовлетворительное, иногда допускает ошибки и небрежности, которые сам исправляет		
18.5	Качество труда и плановых заданий ниже среднего, часто допускает в работе ошибки и небрежности		
18.6	Качество труда низкое, в работе имеют место грубые ошибки. Требуется постоянного контроля		
18.7	Любые задания выполняет настолько небрежно, с таким низким качеством, что встает вопрос, стоило ли поручать ему работу и что с ним делать		
<b>Уровень культуры</b>			
19.1	Высокообразованный, эрудированный, интеллигентный человек		
19.2	Высокий культурный уровень, обладает обширными знаниями в области искусства, живописи, поэзии, литературы		
19.3	Культурный, интеллигентный человек, увлекающийся искусством		
19.4	Имеет нормальный культурный уровень для своего коллектива, однако есть проблемы со светским этикетом		
19.5	Уровень культуры довольно низкий, допускает много небрежности и неловкостей в быту, на работе, в общении с партнером		
19.6	Уровень культуры весьма низок, практически не интересуется искусством, ограниченные потребности и интересы		
19.7	Крайне низкий культурный уровень, примитивные интересы и потребности		
<b>Здоровье и работоспособность</b>			
20.1	Абсолютно здоровый человек от природы и по образу жизни. Поражает окружающих своей силой и работоспособностью («богатырь»)		
20.2	Человек завидного здоровья и работоспособности, ведет правильный образ жизни (спорт, физкультура, активный отдых)		
20.3	Обладает хорошим здоровьем, практически никогда не бывает на больничном, хотя физкультурой активно не занимается. На работе не устает		
20.4	Практически здоровый человек, редко бывает на больничном, ведет нормальный образ жизни, занимается физкультурой		

20.5	Практически здоров, хотя несколько раз в году бывает на больничном, есть некоторые нарушения в организме. На работе устает		
20.6	Больной человек, старается не говорить о своих болезнях с окружающими, хотя видно, что его работоспособность низкая. Пытается «залечить» свою болезнь		
20.7	Очень больной человек («болячка»), болезни отнимают у него массу рабочего и личного времени, постоянно сетует на свое здоровье		
Отношение к вину			
21.1	Трезвенник. Ведет абсолютно трезвый образ жизни, никогда не употребляет спиртное, друзья и коллеги ему даже не предлагают выпить		
21.2	Малопьющий. Выпивает крайне редко и в небольшом количестве, в основном легкие вина и шампанское, ведет здоровый образ жизни, полностью контролирует эмоции		
21.3	Застенчивый. Выпивает немного ради поддержания компании и в официальных случаях. Чаще всего уходит не дождавшись окончания. В компании спокоен и умиротворен		
21.4	Употребляющий. Выпивает много, предпочитает крепкие напитки. Чаще всего сохраняет контроль над собой, хотя иногда бывает агрессивен и обидчив		
21.5	Выпивоха. Большой любитель и организатор разного рода вышивок (праздники, дни рождения, события), своим поведением разлагает коллектив. Работает хорошо, когда не выпивает		
21.6	Пьяница. Слаб к спиртному, запивает несколько раз в году, по неделе не бывает на работе, хотя работает неплохо		
21.7	Алкаш. Практически спившийся человек, очень слаб к спиртному, пьет с утра и один, коллектив от него отвернулся		
Отношение к противоположному полу			
22.1	Абсолютно сдержанное, всегда на большом расстоянии, никогда не проявляет сексуального интереса к другому полу. Весьма корректен к женщинам («джентльмен») или к мужчинам («леди»)		
22.2	Безразличное отношение к противоположному полу, вызывающее иногда недоумение и сомнения в сексуальной потенции		
22.3	Нормальное, в рамках установленных в коллективе правил, хотя ничто человеческое ему (ей) не чуждо		
22.4	В целом нормальное, хотя пытается флиртовать и ухаживать за представителями другого пола, чаще более молодыми, хотя внешне все сохраняется в рамках правил		
22.5	Недружелюбное, иногда грубое отношение к противоположному полу в поведении, высказываниях, отношениях внутри коллектива. Сказывается личная неприязнь или негативный опыт		
22.6	Развязное, не скрывает сексуального интереса к другому полу, вступает в интимные отношения на работе с сотрудниками		
22.7	Очень развязное, постоянные сексуальные притязания к представителям другого пола в любом возрасте. В коллективе думают, как от него (нее) избавиться		
Отношение к деньгам			
23.1	«Монте-Кристо». Абсолютно безразличное. Денег достаточно, а главное для него - реализация идей и самоутверждение личности		
23.2	Щедрый. Всегда имеет деньги, охотно тратит их на других, дает в долг, часто выступает спонсором различных мероприятий		

23.3	«Барин». Хорошо зарабатывает, деньги тратит в основном на себя и развлечения, живет в достатке. Редко дает в долг. Чужое никогда не возьмет		
23.4	Расчетливый. Знает цену деньгам, ведет приход и расход, редко занимает деньги в долг или дает их другим. Стараются больше зарабатывать, по счету в ресторане оплачивает свою долю		
23.5	Халявщик. Готов истратить быстро как служебные, так и личные деньги, вечно занимает деньги в долг, предпочитает всегда «прокрутиться» за чужой счет		
23.6	Крохобор. Склонен к мелочной скупости, внимателен к мелким деньгам, расходам и доходам. Деньги в долг дает даже близким под процент		
23.7	Скупердяй. Человек, копящий деньги или все вещи подряд, забивающий квартиру разным барахлом. Деньги в долг никогда не дает		
Опытность			
24.1	Исключительно большой государственный, жизненный и производственный опыт («кладезь мудрости»), щедро помогает коллегам и подчиненным		
24.2	Обладает большим опытом работы, практическими знаниями, какие имеет далеко не каждый, помогает другим		
24.3	Имеет обширный опыт в жизни, работе, по должности, однако не всегда передает его подчиненным и коллегам		
24.4	Достаточный жизненный и производственный опыт, чтобы справиться с порученным делом		
24.5	Производственный опыт и практические знания невелики, но это компенсируется личностными качествами человека		
24.6	Опыт работы и практические навыки маловаты, для того чтобы успешно справляться с делом		
24.7	Производственный опыт отсутствует, а жизненный незначителен		
Отношение к власти и полномочиям			
25.1	«Соломон». В полной мере и эффективно использует власть и свои полномочия руководителя, всегда принимает мудрые решения		
25.2	Демократ. Никогда не превышает свои властные полномочия, использует власть в полной мере, принимая, как правило, верные решения для коллектива		
25.3	Командир. Пользуется властью по принципу «кнута и пряника», применяя их по своему усмотрению		
25.4	Нерешительный. Недостаточно использует власть и полномочия, иногда даже в тех случаях, когда необходимо их применить		
25.5	Автократ. Часто превышает свою власть, предпочитает руководить с помощью административных методов («кнута»)		
25.6	Тиран. Постоянно превышает свои полномочия, злоупотребляет властью, как будто она ничем не ограничена		
25.7	Бесправный. Совершенно не умеет использовать власть, производя впечатление беспомощного и бесправного Вывод о соответствии занимаемой должности		
Вывод о соответствии занимаемой должности			
1	Высокий уровень квалификации. Перерос свою должность и может быть выдвинут на более высокую		
2	Необходимо кое-что доработать и подучиться, после чего он будет способен к выполнению более ответственной работы. Готов к повышению в должности		

3	По потенциалу и действиям он точно соответствует своему должностному положению		
4	Для более эффективной работы лучше перевести его на равноценную должность в другое подразделение		
5	В данной должности неэффективен, лучше понизить в должности		
6	Было бы лучше для него и для работы, если бы он сменил свою должность или место работы в течение года		
7	Должен быть немедленно уволен после аттестации		

Члены экспертной группы:

Директор \_\_\_\_\_

Руководитель аттестуемого \_\_\_\_\_

**ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**



Рисунок 1 – Направления деятельности управления персоналом

## Приложение Е

Технико-экономические показатели деятельности ООО «Торговый дом  
«Снабмаш»»

Показатели	Ед. изм	2013 год	2014 год	2015 год	2014/ 2013, %	2015/ 2014, %	2015/ 2013, %
1. Товарооборот (без НДС, акцизов и других аналогичных платежей)	тыс. руб.	162452	191120	238900	118	125	147
то же в сопоставимых ценах	тыс. руб	198500	214246	238900	107,9	111,5	120,4
2. Издержки обращения реализованной продукции, товаров, услуг	тыс. руб.	124964	147016	183770	117,7	124,6	147,1
то же в сопоставимых ценах	тыс. руб.	52694	164805	183770	108	111,7	120,2
3. Прибыль (убыток) от реализации продукции	тыс. руб.	36240	45580	55130	125,8	120,9	152,1
то же в сопоставимых ценах	тыс. руб.	44282	51095	55130	115,4	107,9	124,5
4. Рентабельность реализации продукции	%	29	31	30	106,9	96,7	103,5
5. Общая прибыль от ФХД	тыс. руб.	36240	45580	55130	125,8	120,9	152,1
6. Общая рентабельность предприятия	%	29	31	30	106,9	96,7	103,5

Показатели	Ед. изм	2013 год	2014 год	2015 год	2014/2013, %	2015/2014, %	2015/2013, %
7.Среднесписочная численность работающих в том числе продавцов-консультантов	чел.	29 17	29 19	29 21	- 111,8	- 110,5	- 123,5
8.Выручка на одного работающего	тыс. руб. чел.	5601	6590	8237	117	124	147
10.Выручка на одного продавца-консультанта	тыс. руб, чел.	11676	11276	11376	96,6	100,9	97,4
11 .Прибыль от реализации на одного продавца-консультанта	тыс. руб./чел.	2605	2689	2625	101,5	97,6	100,8
12.Прибыль от реализации на одного работающего	тыс. руб./чел.	1249	1571	1901	125	121	152
13.Фонд заработной платы в том числе ФЗП продавцов-консультантов	тыс.	1909,4	2246,4	2808	117,7	125,1	147
	руб.	1028,2	1209,6	1512	117,5	125,5	147
14. Среднемесячная заработная плата работающего.	тыс. руб.	10,5	11,8	14	103	111,1	114,3
15.Общая площадь: числе торговая:	м <sup>2</sup>	1020	1200	1490	117,6	124,1	146,2
		605	712	890	117,7	125	147,1
16. Выручка на 1 м торговой площади	тыс. руб.	3280	3010	2680	92	89	82
17. Прибыль от реализации на 1 м2 торговой площади	тыс. руб.	730	720	620	98,6	86	85



Показатели	Ед. изм	2013 год	2014 год	2015 год	2014/2013, %	2015/2014, %	2015/2013, %
18 Среднегодовая стоимость производственных основных средств	тыс. руб.	34800	41100	51200	118,1	124,6	147,3
19. Фондоотдача на 1 руб, производственных основных средств по проданной продукции	Руб., коп.	46,6	46,5	46,7	99,8	100,4	100,2

## Приложение Ж

### ДИНАМИКА КОЭФФИЦИЕНТА ТЕКУЧЕСТИ ПЕРСОНАЛА

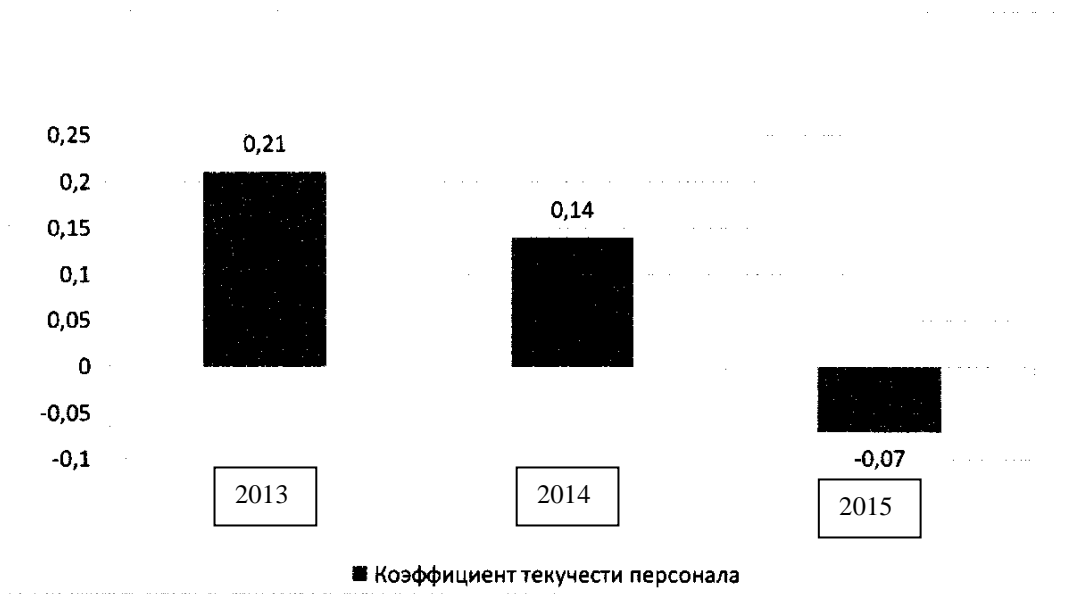


Рисунок - 2 Коэффициент текучести персонала

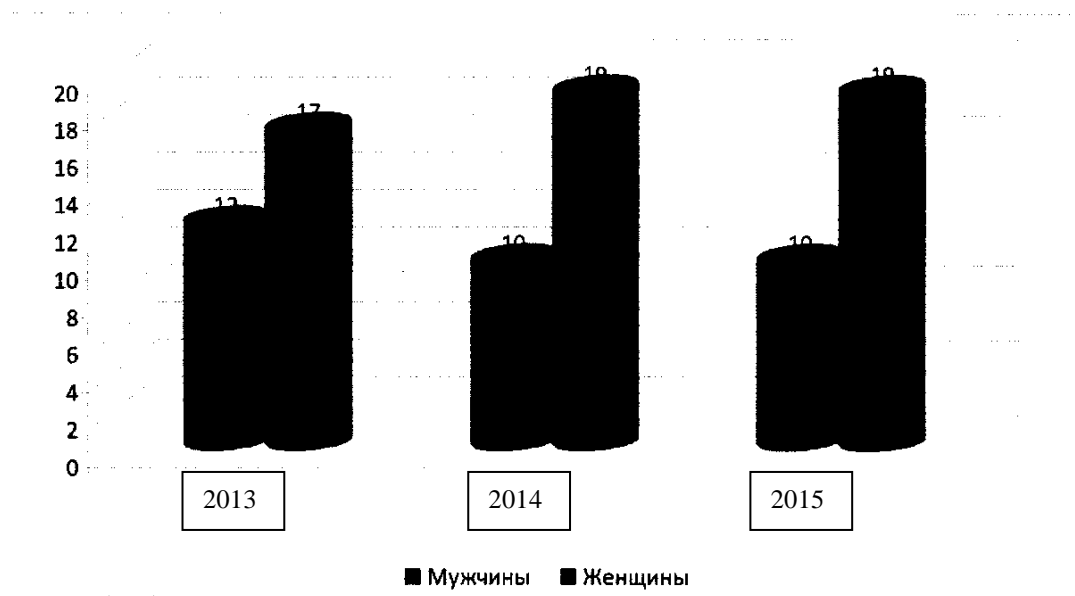


Рисунок - 3 Структура персонала по полу

## Приложение 3

### СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛА СИСТЕМЫ ООО «Торговый дом «Снабмаш»» ПО ОБРАЗОВАНИЮ

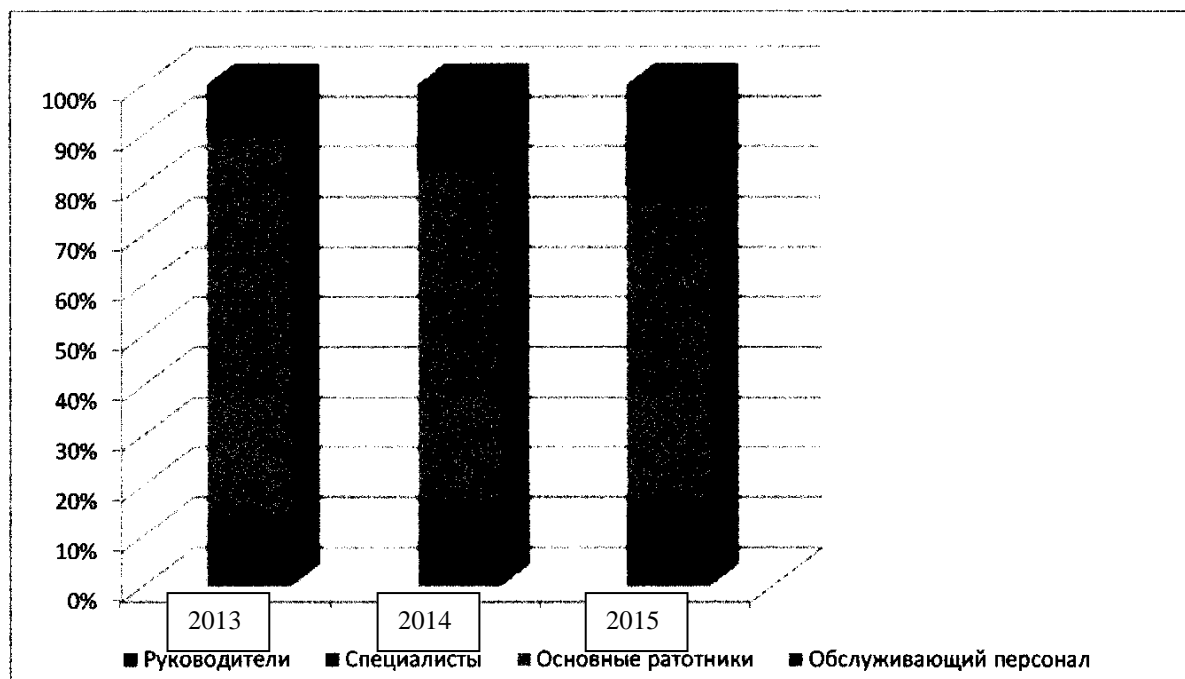


Рисунок 3 – Структура персонала по образованию

Таблица – Анализ персонала организации по образованию

Численность	Год		Отклонения, + / -		Год 2015	Отклонения, + / -	
	2013	2014				абсол.	%
			абсол.	%			
Общеобразовательный уровень	3	2	-1	-33,33	2	-	-
Среднее специальное	15	16	1	6,67	16	-	-
Неоконченное высшее	5	4	-1	-20,00	3	-1	-25,00
Высшее техническое	3	2	-1	-33,33	4	2	100,00
Высшее гуманитарное	3	5	2	66,67	4	-1	-20,00
Итого	29	29	-	-	29	-	-

## Приложение И

### ОЦЕНКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ ООО «Торговый дом «Снабмаш»»

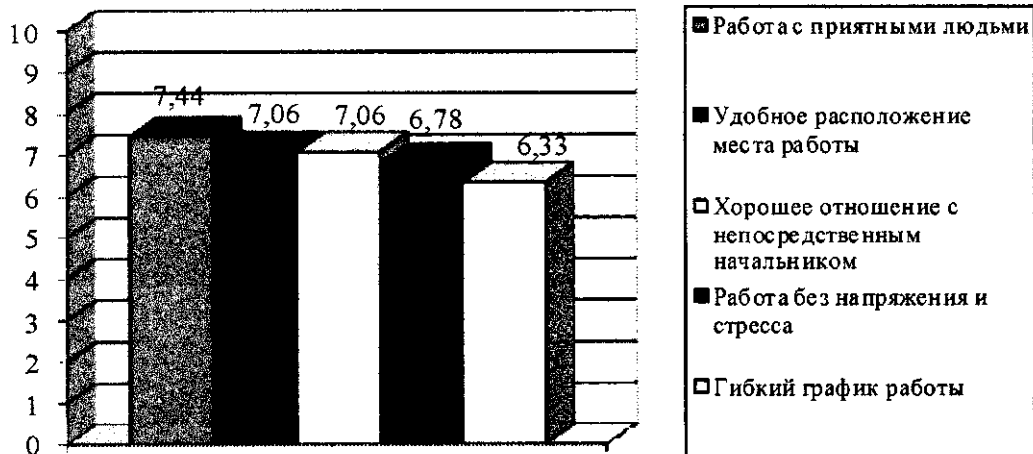


Рисунок 5 - Оценка привлекательности работы

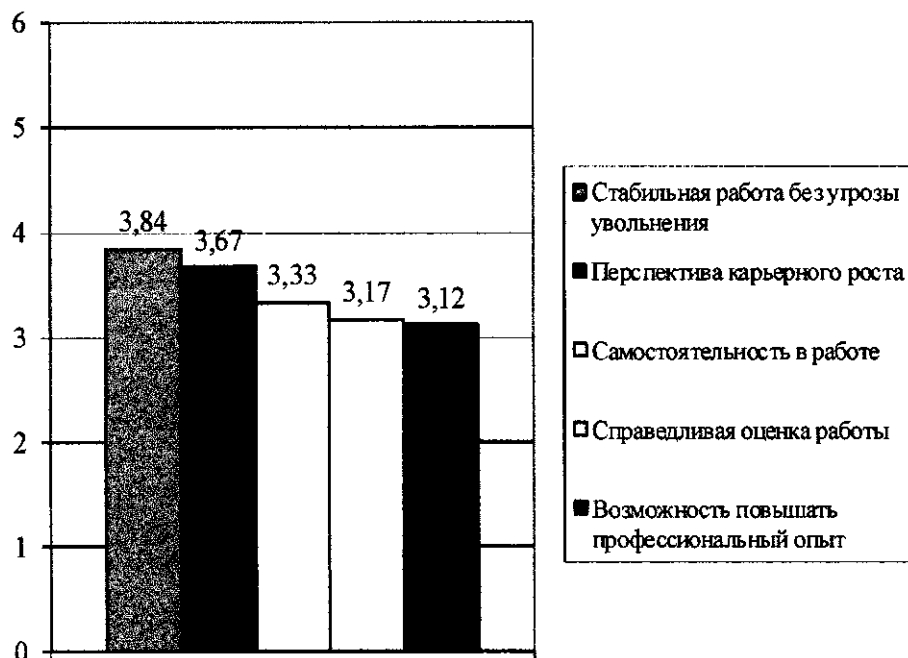


Рисунок 6 - Факторы, повышающие эффективность работы

## Приложение К

### **МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «Торговый дом «Снабмаш»»**

- 1 Внедрение системы аттестации персонала организации;
- 2 Разработка системы маркетинга персонала организации;
- 3 Совершенствование процесса отбора персонала.

Таблица 6 - Основные экономические показатели ООО «Торговый дом «Снабмаш»» до и после мероприятий

Показатели	Ед. Изм.	2015 год	Проект, вариант	Абсолют, величина	%
1. Товарооборот (без НДС, акцизов и других аналогичных платежей)	тыс.руб.	238900	250845	11945	105
2. Прибыль (убыток) от реализации продукции	тыс.руб.	55130	67075	11945	121
3.Рентабельность реализации продукции	%	30	36	6	120
8.Выручка на одного работающего	тыс. руб/чел	8237	8649	412	105
10.Выручка на одного продавца-консультанта	тыс. руб/чел	11676	11276	11376	96,6
11 .Прибыль от реализации на одного продавца-консультанта	тыс. руб/чел.	2605	2689	2625	101,5
12.Прибыль от реализации на одного работающего	тыс. руб./чел.	1901	2312	411	121