



Министерство образования и науки РФ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»  
Профессионально-педагогический институт  
Кафедра экономики, управления и права

Выпускная квалификационная работа  
38.03.02 Менеджмент,  
Профиль: управление человеческими ресурсами

РАЗРАБОТКА МЕР ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Выполнил(а):  
студент(ка) группы 3Ф-409/114-4-1Кор  
Левина Татьяна Викторовна

Научный руководитель:  
к.э.н., доцент  
Рябчук Павел Георгиевич

Проверка на объем заимствований:  
48,14 % авторского текста

Работа защита к защите  
«02» 04 2017 г.  
зав.кафедрой Э, У и П  
к.э.н., доцент  
Рябчук П.Г.

Челябинск  
2017

## Введение

Динамичное изменение технологий, борьба за потребителя и качество продукции (услуг), рост конкуренции заставляют организацию по-новому рассмотреть весь комплекс вопросов управления. Управленческая деятельность в современных условиях выступает как один из важнейших факторов функционирования организаций. Перестройка внутрифирменного управления в последнее время стала сердцевинной реорганизации всего хозяйственного механизма организаций.

Гибкость в управлении, способность и умение быстро перестраиваться, не упустить новые возможности, открываемые нововведениями и рынком, в настоящее время становятся важнее, чем прямая экономия управленческих расходов.

Рыночные отношения предоставляют достаточные возможности для эффективного управления организациями, но реальное положение дел в экономике, спад промышленного производства, негативные изменения ее структуры часто сводят на нет все усилия в области повышения качества управления организацией. Однако и в этих трудных условиях идет работа по совершенствованию управления организациями в целом и по отдельным ее функциям. Именно сейчас в сложных экономических условиях должны реализовываться сильный, целенаправленный менеджмент организации, основанный на критическом отборе лучших направлений различных школ и подходов к менеджменту, сложившихся к настоящему времени, и учет современных тенденций развития хозяйственного управления.

Опыт ведущих организаций показывает, что ключ к успешной деятельности организации – это, прежде всего, четкая организация управления .

Наиболее эффективным моментом работы организации являются умелые, продуманные действия его руководителей. Квалифицированные действия руководства дают возможность направить в нужное русло поведение работников, создать необходимую производственную ориентацию и возбудить мотивацию их

действий, содействовать эффективной работе. В результате производственная деятельность коллектива приобретает нужную целеустремленность, организованность и продуктивность. Таким образом, успех приходит тогда, когда качественное руководство порождает активное поведение работников, а их взаимодействие проявляется в эффективной производственной деятельности.

В рыночной экономике организация сама принимает решения, формирует цели и задачи, разрабатывает стратегию и политику своего развития, изыскивает необходимые для их реализации средства, набирает работников, приобретает оборудование и материалы, а также решает множество структурных вопросов. Все это требует значительного расширения сферы управления и самоуправления, увеличивает объем и усложняет характер выполняемых менеджерами работ. Существенно возрастает и ответственность за своевременность и качество принимаемых решений.

Осуществление радикальных социально-экономических и политических реформ, как правило, связано с определенной дегуманизацией отношений между людьми, включенными в различные системы управления. Ситуация в России - не исключение. Тем не менее, преодоление возникающих на этом этапе кризисов невозможно без отказа от игнорирования проблем отношения с персоналом от желания манипулировать кадрами. И все более управление персоналом признается одной из наиболее важных сфер жизни организации, способной многократно повысить ее эффективность.

Система управления персоналом призвана играть ключевую роль в обеспечении условий конкурентоспособности и долгосрочного развития организации на основе регулирования отношений между администрацией и работниками. Все управление персоналом направлено на то, чтобы обеспечить наличие нужных людей в нужное время в нужных местах и освобождения от ненужных.

Здесь также стоит проблема качественного управления кадрами организации с использованием рациональных методов управления. Методы управления персоналом имеют большое значение на производстве. От выбора

метода управления зависит степень достижения поставленных целей. Каждый руководитель стремится создать идеальную команду, члены которой работали бы как часы, обладали интуицией, чувством ответственности и высокой работоспособностью. Если в большей степени использовать административный способ воздействия, основанный на приказах и распоряжениях, то здесь будет работать принцип: нами командуют, мы подчиняемся. Люди в такой команде не могут внести личный вклад в выполнение задач, и многие идеи будут «похоронены». Использование морального поощрения должно сопровождаться материальным.

Методы управления персоналом выступают как способы реализации принципов. Принципы, в свою очередь, трактуются в теории управления как устойчивые правила сознательной деятельности людей в процессе управления, обусловленные действием объективных законов. Принципы в общем виде представляют собой исходное положение теории, учений, науки.

Наука и практика выработали три группы методов управления персоналом: административные, экономические и социально-психологические.

Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления. Экономические и социально-психологические методы носят косвенный характер управленческого воздействия. Нельзя рассчитывать на автоматическое действие этих методов и трудно определить силу их воздействия на конечный эффект.

Установлено, что результаты труда во многом зависят от целого ряда психологических факторов. Умение учитывать эти факторы и с их помощью целенаправленно воздействовать на отдельных работников помогает руководителю сформировать коллектив с едиными целями и задачами. Социологические исследования свидетельствуют о том, что если успех деятельности хозяйственного руководителя на 15% зависит от его профессиональных знаний, то на 85% – от умения работать с людьми.

Таким образом, необходимость использования в практике управления организацией различных методов руководства очевидна, в связи с чем тема работы **«Разработка мер по повышению эффективности использования персонала торговой организации»** представляется достаточно актуальной.

**Целью выпускной квалификационной работы** является разработка мероприятий по повышению эффективности использования персонала торговой организации.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи:**

- изучить теоретические основы методов оценки эффективности использования персонала;
- провести анализ деятельности ООО «Агрофирма Ариант»;
- проанализировать и дать оценку применяемых социально-экономических методов управления персоналом в ООО «Агрофирма Ариант»;
- определить мероприятия по повышению эффективности использования персонала торговой организации;
- дать оценку эффективности проектных мероприятий.

**Объектом исследования** работы – система управления персоналом.

**Предмет исследования** – меры по совершенствованию системы управления персоналом торгового предприятия.

**База исследования** – ООО «Агрофирма Ариант». Челябинская область, п. Красногорский

Период исследования составляет 2016 – 2014 гг.

**Методической основой** написания квалификационной работы является использование в процессе проводимых исследований совокупности различных методов анализа: анализа и синтеза, группировки и сравнения и других, входящих в экономико-статистические методы, а также метода экспертной оценки.

**Теоретической основой** исследования являются работы отечественных и зарубежных экономистов по изучаемым вопросам и проблемам; публикации в

периодической печати; учебники и учебные пособия; результаты собственных исследований.

### **Структура работы.**

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, глоссария и заключения.

# **Глава 1. Теоретические основы повышения использования персонала организации посредством инструментов управления персоналом**

## **1.1. Сущность понятия «методы управления персоналом»**

Основным документом любого государства является Конституция. Конституция РФ обладает высшей юридической силой и закрепляет основополагающие принципы в области труда в стране [1]. Согласно Конституции Российской Федерации в организациях любой организационно-правовой формы и формы собственности, основным нормативно-правовым актом, регулирующим трудовые и иные, непосредственно связанные с ними отношения, является Трудовой кодекс Российской Федерации [3]. Трудовой кодекс Российской Федерации представляет собой основной закон, регламентирующий вопросы труда и заработной платы на территории страны. Он является квалифицированным источником российского трудового права, охватывающим все важнейшие институты.

В процессе управления организацией неизбежно возникают проблемы, требующие решения. Для решения проблем необходимо умелое и уместное использование соответствующих технологий и методов управления персоналом. Управление – целенаправленное воздействие на систему и ее элементы для сохранения структуры и состояния системы или перевода её в другое состояние в соответствии с целью функционирования и развития этой системы [20].

Субъект управления персоналом - группа специалистов, выполняющих функции в качестве работников кадровой службы, а также руководители всех уровней, выполняющие функцию управления по отношению к своим подчинённым.

Объект управления – отдельный работник, а также некая их совокупность, выступающая как трудовой коллектив. Объект управления – организованная деятельность людей. Это совместная деятельность людей, объединённых общими интересами или целями, симпатиями или ценностями; деятельность людей, объединённых в одну организацию, подчиняющихся правилам и нормам этой

организации, выполняющих заданную им совместную работу в соответствии с экономическими, технологическими, организованными и корпоративными требованиями [14].

В науке и практике существуют множество определений понятия «методы управления персоналом». Каждый автор излагает свою точку зрения разными способами и считает, что эта позиция наиболее близка и понятна читателю. В ниже расположенной таблице 1 рассмотрены восемь вариантов определений из различных источников.

**Таблица 1.**

**Подходы к определению сущности понятия «методы управления персоналом» [33]**

№ п/п	Определение	Автор
	А	Б
1	Методы управления персоналом – это совокупность приемов и способов целенаправленного воздействия на производственный коллектив или отдельного работника с целью побудить их совершить определенные действия в интересах организации	Брасс А.А.
2	Методы управления персоналом – это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей	Кабушкин Н.И.
3	Методы управления персоналом – способы воздействия на коллективы и отдельных работников в целях осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации	Кибанов А.Я.
4	Методы управления персоналом – способы воздействия субъекта управления на объект управления по практическому осуществлению стратегических и тактических целей системы управления	Фатхутдинов Р.А.
5	Методы управления персоналом – это способы воздействия управляющей подсистемы – субъекта управления на управляемую подсистему – объект управления для достижения поставленных целей	Калашник Л.А.
6	Методы управления персоналом - это способ воздействия на объект управления (трудовой коллектив) для достижения поставленных перед ним целей	Иванов А.П.
7	Социально-психологические методы управления – способы воздействия на персонал, базирующиеся на применении закономерностей социологии и психологии	Кибанов А.Я.



8	Социально-психологические методы управления – способы воздействия на социально-психологические интересы персонала организации в целях активизации его деятельности, придания ей творческого характера и формирования благоприятного социально-психологического климата	Журавлев П. В.
---	--	----------------

Данные таблицы позволяют сделать следующие выводы. Так, определение «методы управление персоналом» А.А. Брасс формулирует как «совокупность приемов и способов целенаправленного воздействия на производственный коллектив или отдельного работника с целью побудить их совершить определенные действия в интересах организации» [15]. Наиболее схожее с ним определение дает Кабушкин Н. И., характеризуя методы управления персоналом как «совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей» [27].

Следует отметить, что есть авторы (Р.А. Фатхутдинов, А.Я. Кибанов, А.П. Иванов), которые определяют данное понятие как «способы воздействия на коллективы и отдельных работников в целях осуществления их деятельности в процессе функционирования организации» [37].

При определении Калашник Л.А. и Фатхутдинов Р.А. используют понятия субъект и объект. Оба автора характеризуют методы управления персоналом как «способы воздействия управляющей подсистемы – субъекта управления на управляемую подсистему – объект управления для достижения поставленных целей» [18].

Таким образом, следует отметить, что:

- методы управления персоналом – это есть совокупность приемов способов и операций;
- они целенаправленно воздействуют на управляемый объект, то есть на коллектив или отдельного работника;
- это способы воздействия управляющей подсистемы, то есть руководящего состава организации;

- целью применения методов управления персоналом является координация деятельности работников, побуждение их к совершению определенных действий в интересах организации, и таким образом достижение целей всей организации;

- особенностью социально-психологических методов управления является то, что они основаны на использовании социально-психологического механизма управления (система взаимоотношений в коллективе, социально-психологические потребности и т.п.) и неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом [6].

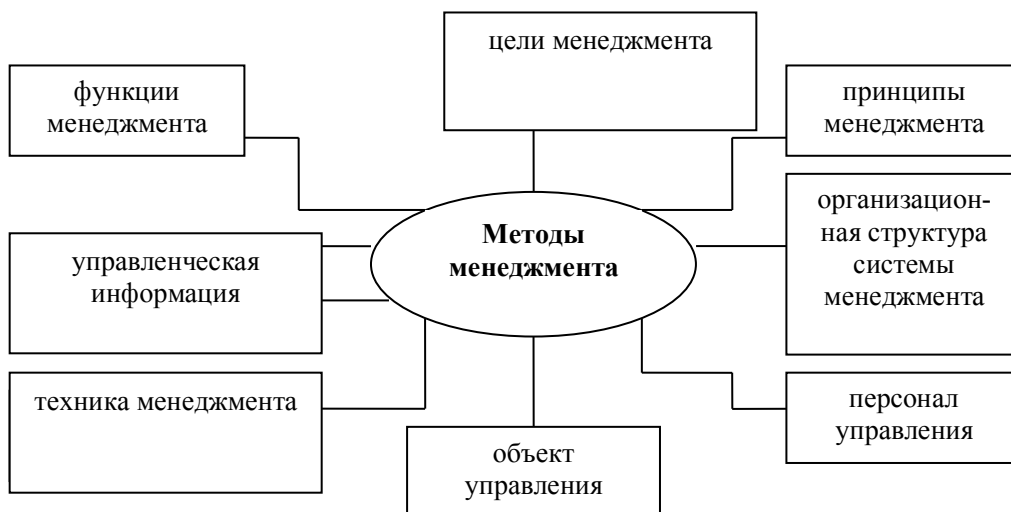
## 1.2. Место методов руководства в системе управления персоналом организации

В системе менеджмента методы занимают особое положение, поскольку они имеют сугубо практическое применение. Именно с помощью методов менеджеры воздействуют на управляемые объекты для преобразования их исходного состояния в желаемое.

В системе менеджмента методы должны обеспечивать:

- 1 Высокую эффективность деятельности организации.
- 2 Активную творческую деятельность каждого работника.
- 3 Четкую организацию производственной и управленческой деятельности.
- 4 Слаженную, гармонично увязанную работу всего персонала.

Свойства методов зависят от всех элементов системы менеджмента. При этом главное воздействие на их характер оказывают цели, принципы, функции и персонал управления (Рисунок 1). Таким образом, в методах концентрируются свойства, присущие системе менеджмента [17].



**Рисунок 1. Зависимость методов от элементов системы менеджмента**

Таким образом, методы являются неотъемлемой частью управленческого процесса и системы менеджмента.

Так, принцип материального стимулирования указывает на необходимость справедливого вознаграждения за вклад работника в конечные результаты деятельности фирмы, а соответствующие этому принципу методы устанавливают конкретную величину оплаты за трудовой вклад [22].

Поэтому необходимо рассмотреть основные принципы управления персоналом, на которых основывается работа в организации, и которые во многом определяют набор методов управления.

Первым, кто сформулировал принципы управления, был А.Файоль. Он изложил их в книге «Общее и промышленное управление», опубликованной в 1916 г.

Принципы управления Файоля приведены в таблице 2 [14].

**Таблица 2.**

**Принципы менеджмента, сформулированные А. Файолем**

№ п/п	Название принципа	Содержание принципа
	А	Б
1	Разделение труда	Специализация работ, необходимая для эффективного использования рабочей силы
2	Полномочия и ответственность	Каждому работнику должны быть делегированы полномочия, достаточные для того, чтобы нести ответственность за порученную работу
3	Дисциплина	Усердие и повиновение установленному порядку
4	Единоначалие	Работник получает распоряжения и отчитывается только перед одним непосредственным начальником
5	Единство руководства	Один начальник и одна программа, направленная на достижение одной и той же цели
6	Подчинение частных интересов общему	Главные интересы и цели каждого работника должны совпадать с интересами и целями организации
7	Вознаграждение персонала	Получение работниками справедливого вознаграждения за свой качественный труд
8	Централизация	Рациональное соотношение централизации и децентрализации, которое дает наилучший результат. Полномочия должны делегироваться пропорционально

		ответственности
9	Скалярная цепь управления	Неразрывная цепь команд, по которой передаются все распоряжения и осуществляются коммуникации между всеми уровнями иерархии
10	Порядок	Рабочее место – для каждого работника и каждый работник на своем рабочем месте
11	Справедливость	Установленные правила и соглашения должны быть одинаковыми для каждого работника, включая руководство
12	Постоянство состава (стабильность)	Проведение профессиональной адаптации персонала и установка на долгосрочную работу, поскольку высокая текучесть снижает эффективность
13	Инициатива	Поощрение работающих к выработке независимых суждений в границах делегированных им полномочий и выполняемых работ
14	Корпоративный дух (единение персонала)	Гармония интересов персонала в организации обеспечивает единство усилий

Наряду с общими принципами управления выделяют частные, соблюдение которых позволяет регулировать отдельные управленческие процессы и стороны управления с учетом специфики и характера деятельности организации, отраслевой специализации [19].

В дополнение к выделенным А.Файолем принципам, проверенным последующей практикой, эволюция менеджмента позволила добавить следующие:

1) принцип системности, предполагающий использование методологии системного подхода в управлении;

2) принцип прогрессивности, означающий постоянное совершенствование и развитие системы управления;

3) принцип целенаправленности, то есть применение методов должно побуждать работников к достижению определенной цели (или системы целей);

4) принцип эффективности, то есть применение избранного метода должно обеспечивать достижение максимального социального и экономического результата при минимальных затратах на разработку и проведение мероприятий, реализующих метод;

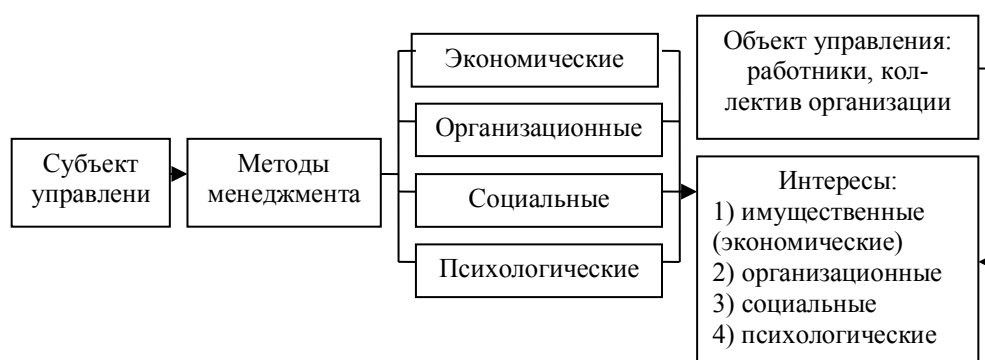
5) принцип оперативности, который предполагает быстрое реагирование на изменения внешней и внутренней среды;

6) принцип комплексности, что означает рассмотрение и решение задач управления во взаимосвязи и целостности.

Что касается сферы управления коллективом, то при организации работы с персоналом, помимо описанных выше, должны соблюдаться принципы ротации (перемещение из одного структурного подразделения в другое для обмена опытом и информацией), комфортности, коллегиальности, непрерывности, соблюдения закона, отсутствия дискриминации.

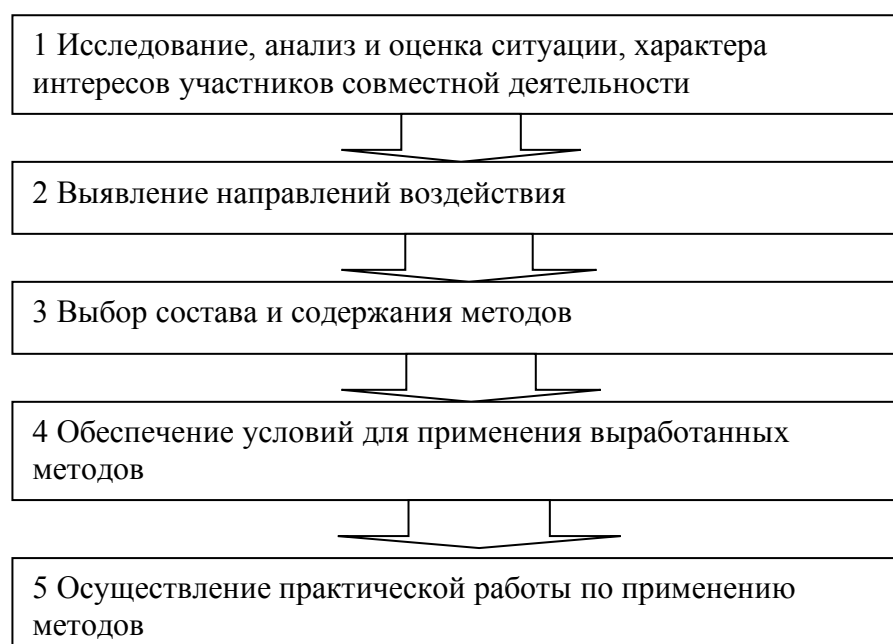
Зная основные принципы работы с персоналом, руководитель сможет эффективно и грамотно разрабатывать методы управления, а также правильно их применять [17].

Методы менеджмента и механизм их влияния на интересы персонала представлены на рисунке 2.



**Рисунок 2. Механизм воздействия методов на персонал организации**

Осуществляя выбор методов управления, необходимо также знать алгоритм выбора методов менеджмента. Он включает действия, представленные на рисунке 3.



**Рисунок 3. Алгоритм выбора методов управления**

В настоящее время в зависимости от способа воздействия на практике применяются три группы методов управления: административные, экономические и социально-психологические. Каждая из групп методов имеет свои регламенты и закреплена в каких-либо документах. В таблице 3 представлена сравнительная характеристика этих методов, а также рассмотрена соответствующая каждой группе методов документация [15].

Сложно найти документацию, где отражен порядок применения данных методов. Поэтому одной из первостепенных проблем в данной сфере является разработка руководством организации соответствующей документации [22].

**Таблица 3.**

**Сравнительная характеристика методов управления**

№ п/п	Признаки методов управления	Группы методов управления		
		административные	экономические	социально-психологические
	А	Б	В	Г
1	Основа применения методов	Власть, дисциплина, взыскания	Экономические законы и категории, материальное стимулирование	Закономерности социологии и психологии
2	Цель управления	Выполнение планов и законов	Достижение конкурентоспособности	Достижение взаимопонимания

			и выпускаемых объектов	я
3	Коммуникации	Вертикальные (нисходящие)	Вертикальные (восходящие и нисходящие)	Вертикальные и горизонтальные
4	Стиль руководства, характерный для данной группы	Авторитарный	Смешанный	Демократичный
5	Регламенты управления	Устав предприятия, приказы, указания, распоряжения, правила внутреннего трудового распорядка, должностные инструкции, положения о подразделениях и др.	Положение об оплате труда, трудовой договор, коллективный договор, тарифные сетки и справочники	Коллективный договор

Подводя итоги проведенных исследований, можно сделать следующие выводы:

1 Методы являются неотъемлемой частью системы менеджмента. От степени совершенства управляющей подсистемы зависит эффективность функционирования объекта управления, находящегося под постоянным воздействием многочисленных и разнообразных методов менеджмента.

2 Главное воздействие на характер методов оказывают цели и функции организации, а также принципы управления. Именно принципы управления лежат в основе выбора и реализации методов управления персоналом.

3 Действенность методов заключается в том, что они направлены на интересы работников и всей организации, что отражено в механизме влияния методов на персонал организации.



4 Принятие решения о применении какого-либо метода требует тщательной разработки алгоритма выбора метода управления и исследования не только особенностей конкретного метода, но и управленческой ситуации, в которой он будет применяться.

5 Одним из условий применения методов управления является их регламентация. Выделяют три группы методов руководства: административные, экономические, социально-психологические. Последние являются группой методов управления, которые практически нигде не отражены. Поэтому руководителям организаций необходимо уделять больше внимания разработке документации, регулирующей социально-психологическое воздействие [18].

А.П. Егоршин определяет социально-психологические методы как способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей социологии и психологии. Объектом воздействия этих методов являются группы людей и отдельные личности. По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить на две основные группы, которые представлены на рисунке 4.



**Рисунок 4. Классификация социально-психологических методов**

Таким образом, особенностью социальных методов является их общность. Они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе. В

удовлетворении интересов этой группы заинтересована основная масса работников или весь персонал. Социальные методы – это способы воздействия на социальные интересы персонала организаций в целях активизации его деятельности, придания ей творческого и заинтересованного характера [25].

Такое разделение достаточно условно, так как в современном общественном производстве человек всегда действует не в изолированном мире, а в группе разных по психологии людей. Однако эффективное управление человеческими ресурсами, состоящими из совокупности высокоразвитых личностей, предполагает знание как социологических, так и психологических методов. В таблице 4 представлена классификация элементов, регулируемых с помощью социологических методов [17].

**Таблица 4 .**

**Элементы, регулируемые социальными методами**

№ п/п	Наименование элемента	Характеристика элемента
	А	Б
1	Социальное планирование	Обеспечивает постановку социальных целей и критериев, разработку социальных нормативов (уровень жизни, оплата труда, потребность в жилье, условия труда и др.) и плановых показателей, достижение конечных социальных результатов. Конкретной формой социального планирования является план социального развития коллектива
2	Социологические методы исследования	Составляют научный инструментарий в работе с персоналом, предоставляют необходимые данные для подбора, оценки, расстановки и обучения персонала и позволяют обоснованно принимать кадровые решения. Анкетирование позволяет собирать необходимую информацию с помощью специальных анкет; интервьюирование предполагает подготовку до беседы сценария, затем, в ходе диалога с собеседником, - получение необходимой информации; социометрический метод незаменим при анализе деловых и дружеских взаимосвязей в коллективе, когда на основе анкетирования сотрудников строится матрица предпочтительных контактов между людьми; метод наблюдения позволяет выявить качества сотрудников,

		которые подчас обнаруживаются лишь в неформальной обстановке (авария, драка, стихийное бедствие). Собеседование является распространенным методом при деловых переговорах, приеме на работу
3	А	Б
	Партнерство	Составляет важный компонент любой социальной группы и заключается в налаживании разнообразных форм взаимоотношений, на базе которых организуется общение людей. В партнерстве люди выступают как равноправные члены во взаимоотношениях между собой, в отличие от формальной связи руководителя с подчиненным. Различают такие формы партнерства: деловые, дружеские, по увлечениям (хобби), семейные
4	Мораль	Является особой формой общественного сознания, регулирующего действия и поведение человека в обществе с помощью нравственных норм. Виды морали: государственная, общественная, религиозная, групповая, личная
5	Соревнование	Является специфической формой общественных отношений и характеризуется стремлением людей к успеху, первенству, достижениям и самоутверждению. Результаты соревнования - новые открытия, изобретения, произведения искусства, рекорды в спорте, достижения в производстве
6	Общение	Специфическая форма взаимодействия людей на основе непрерывного обмена информацией. Существуют различные виды общения: вербальное и невербальное, межгрупповое, межличностное, между личностью и группой
7	Переговоры	Форма человеческого общения, когда две или более сторон, имеющие различные цели и задачи, пытаются увязать между собой различные интересы на основе продуманной схемы разговора (диалога). Являются одной из самых распространенных форм делового взаимодействия
8	Конфликты	Форма столкновения противоборствующих сторон, имеющая свой сюжет, композицию, которые по ходу действия трансформируются в кульминацию и развязку и заканчиваются положительным или отрицательным решением проблемы. Сигналами конфликта являются социальный кризис, напряжение в группе, недоразумения из-за поступков, отклонений от норм, психологические и этические инциденты на работе и в быту

Социологические методы управления персоналом основаны не на изучении конкретной личности, а личности как части определенного коллектива, общности [9].

**Таблица 5.**

**Элементы, регулируемые психологическими методами**

№ п/п	Наименование элемента	Характеристика элемента
	1	2
1	Психологическое планирование	Составляет новое направление в работе с персоналом по формированию эффективного психологического состояния коллектива предприятия. Оно исходит из необходимости концепции всестороннего развития личности человека, устранения негативных тенденций деградации отсталой части трудового коллектива. Психологическое планирование предполагает постановку целей развития, и критериев эффективности, разработку психологических нормативов, методов планирования психологического климата и достижения конечных результатов
2	Способы психологического воздействия	Относят к числу важнейших элементов психологических методов управления. Они концентрируют все необходимые и разрешенные законом приемы воздействия на людей для координации в процессе совместной трудовой деятельности. К способам психологического воздействия относятся внушение, убеждение, подражание, вовлечение, принуждение, побуждение, осуждение, требование, запрещение, порицание, командование, намек, комплимент, похвала, просьба, совет и другие
3	Отрасли психологии	Позволяют сделать правильный анализ душевного состояния людей, построить их психологические портреты, разработать способы устранения психологического дискомфорта и формировать хороший климат коллектива. Психология является экспериментальной наукой, изучающей отношения психических процессов в жизни человека. В центре внимания психоанализа психические процессы и мотивации влечений человека. Психология труда изучает психологические аспекты профессионального отбора, профориентации,

		<p>профессионального утомления и интенсивности труда, несчастных случаев и др. Психология управления анализирует аспекты поведения людей в трудовом коллективе, отношения руководителя и подчиненного, проблемы мотивации и психологического климата.</p> <p>Психотерапия изучает способы психического воздействия словом, поступками, обстановкой на человека с определенными расстройствами психики с целью лечения</p>
	Темперамент	<p>Является очень важной психологической характеристикой личности для определения назначения и места каждого работника в коллективе, распределения управленческих задач и психологических приемов работы с конкретным человеком. Известны 4 основных темперамента: сангвинический, флегматический, холерический и меланхолический</p>
5	Характер	<p>Определяет направленность мира человека, особенности поведения, уровень потребности в общении. По преобладанию тех или иных черт характера людей разделяют на экстравертов и интровертов. Характер и темперамент являются определяющими характеристиками работника при профессиональной ориентации и адаптации</p>
6	Направленность личности	<p>Является важной психологической характеристикой человека и рассматривается с точки зрения потребностей, интересов, мотивов, убеждений и мировоззрений</p>
7	Интеллектуальные способности	<p>Характеризуют возможности понимания, мышления, сознания человека и важны для профессиональной ориентации, оценки людей, планирования карьеры и организации движения по служебной лестнице</p>
8	Методы познания	<p>Представляют собой инструменты, с помощью которых человек изучает действительность, обрабатывает информацию и готовит проекты решений. Наиболее известными методами познания являются анализ и синтез, индукция и дедукция. Познание действительности осуществляется путем ощущения и восприятия внешнего мира и информации. Они являются предметом психологии, и существуют специальные методы их развития</p>
9	Поведение	<p>Это совокупность взаимосвязанных реакций, осуществляемых человеком для приспособления к внешней среде. Во многом характеризует ценность работника. Поведение работника может</p>

		контролироваться особенно эффективно при применении психологических методов руководства
--	--	---

Одной из важных задач для руководства организации – это определить, на кого будет возложена социальная и психологическая работа с персоналом. Что касается социальной работы, то здесь уже не первое десятилетие ее выполняет отдел кадров, отдел охраны труда, инженер по подготовке кадров и т.п. Для психологической же работы с персоналом требуются высококвалифицированные специалисты-психологи, что может позволить себе далеко не каждая организация [21].

Одним из современных подходов к решению данной проблемы является аутсорсинг. Аутсорсинг – это многоплановое явление. Термин «аутсорсинг» заимствован из английского языка и дословно переводится как использование чужих ресурсов. При рассмотрении понятия в более широком смысле это способ оптимизации деятельности организации за счет концентрации усилий на основном предмете деятельности и передаче непрофильных функций, вспомогательных, поддерживающих или сопутствующих процессов, необходимых для работы организации, внешним специализированным предприятиям (аутсорсерам).



**Рисунок 5. Сущность технологии «аутсорсинг» [17]**

Одним из эффективных методов управления, регулирующих и социальные и психологические элементы, является разработка философии организации. Философия организации – это совокупность внутрифирменных принципов и правил взаимоотношений рабочих и служащих, своеобразная система ценностей и убеждений, воспринимаемая добровольно или в процессе воспитания всем

персоналом организации. Другими словами, это «моральный кодекс поведения в организации» [15].

**Таблица 6.**

**Сравнение философии американских, японских и российских организаций**

№ п/п	Признак	США	Япония	Россия
	А	Б	В	Г
1	Традиции	Традиции конкуренции и поощрения индивидуализма работников	Традиции уважения к старшему, коллективизма, преданность идеалам фирмы	Четкая дисциплина, коллективизм, хозяйственность в крупных организациях; отсутствие философии на предприятиях малого бизнеса
2	Корпоративные принципы	Четкая ориентация на прибыль компании и зависимость личного дохода от нее	Всеобщее согласие и вежливость, преданность идеалам фирмы	Минимальная демократизация управления, отсутствие четко сформулированных принципов
3	Мотивация	Материальные стимулы	Моральное поощрение	Дисциплинарные взыскания, материальные стимулы
4	Условия труда	Большое значение придается комфорту и удобству при работе	Условия для эффективного коллективного труда, высокий уровень развития НТП	Уделяется внимание охране труда, особенно в крупных корпорациях
5	Обучение	Обучение наиболее перспективных и инициативных работников	Систематическое повышение квалификации	В крупных организациях существует система непрерывного обучения
6	Расстановка кадров	Высокая степень мобильности и смены рабочих мест	Пожизненный найм и постоянная ротация сотрудников	В крупных организациях расстановка производится в соответствии с уровнем квалификации, в небольших – далеко не всегда

7	Общение	Демократичность и свобода общения, в частности с руководством	Уважение к стар-шему, скромность и тактичность в общении, минимум конфликтов	Строгая иерархия и формализованность отношений, дистанция в отношениях с руководителем
8	Стиль руководства	Демократичный	Демократичный	Авторитарный

Чтобы наиболее полно отразить внутрифирменные принципы и правила взаимоотношений рабочих и служащих в философии организации, необходимо разрабатывать ее в соответствии с планом, представленным на рисунке 6.

На основании данных, отображенных на рисунке, можно сказать, что разработка философии позволяет руководству закрепить социальные права и гарантии, предоставляемые работнику организацией, касающиеся как работы, так и отдыха сотрудников, а также требования социального характера, предъявляемые к работнику, и его основные обязанности, что позволяет урегулировать отношения между руководителями и их подчиненными, создать благоприятный социально-психологический климат. Философия отображает порядок применения социально-психологических методов управления [29].

Соблюдение философии гарантирует успех и благополучие во взаимоотношениях персонала и в итоге эффективное развитие организации. Несоблюдение философии ведет к развитию конфликтов между администрацией и сотрудниками, между поставщиками и потребителями, к снижению имиджа фирмы, а в дальнейшем - к краху и разорению организации.





**Рисунок 6. Основные положения документа «Философия организации» [19]**

Итак, подводя итоги исследований, можно сделать следующие выводы:

1 Социально-психологические методы управления - это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей социологии и психологии, и подразделяются на социальные и психологические методы управления.

2 Объектом воздействия социальных методов управления является человек как член группы, коллектива, а объектом психологических — личность и внутренний мир человека.

3 Существует возможность возложить социально-психологическую работу с персоналом не только на специалистов организации, но и воспользоваться

услугами сторонних организаций, специализирующихся в данной сфере. Данная технология получила название аутсорсинг.

4 Еще одним из способов социально-психологического управления является разработка философии организации, которая представляет собой «моральный кодекс поведения в организации».

5 При сравнении философии российских организации с организациями США и Японии было выявлено, что принципы дисциплины и авторитарного управления, применяемые в России, не используются руководителями других стран. На первое место в организации выводится человек, его обучение и развитие.

6 Разработка философии организации дает возможность регулировать отношения между рабочими и служащими, создавать благоприятный социально-психологический климат и повышать эффективность работы организации [21].

### **1.3. Анализ производительности труда, как показатель эффективности использования персонала**

Классификация показателей производительности труда зависимости от способа измерения результата деятельности.

В зависимости от способа измерения результата деятельности различают следующие показатели.

Натуральные показатели, выражены в физических единицах (штуки, тонны, метры и проч.), наиболее точно отражают динамику продуктивности труда. Однако они применимы только при выпуске одинаковой продукции, поэтому чаще всего употребляются в отраслях сырьевых, топливно-энергетического комплекса, а также на уровне отдельного рабочего места, участка и т.п.

Условно-натуральные показатели, не теряя достоинств натуральных, несколько расширяют сферу их применения. Они используются для приведения разной, но однородной продукции к условному натуральному измерителю по определенному параметру, например по нормированной трудоемкости.

Трудовые показатели измеряют выпуск в неизменных нормо-часах базового периода. Определяется нормированная трудоемкость по каждому виду произведенных разнородных работ (услуг), и показатели суммируются. Показатели в трудовом измерении чаще используются на уровне рабочих мест, участков, цехов и ограничены в применении.

Универсальными являются стоимостные (денежные, ценовые) показатели как полностью сопоставимые применительно к разным видам продукции, работ, услуг и позволяющие произвести измерение в денежных единицах, начиная с рабочего места и кончая национальной экономикой в целом. Использование стоимостных показателей предполагает расчет реального выпуска (в сопоставимых ценах).

**Факторы и условия изменения производительности труда.**

Производительность труда является важным показателем для анализа эффективности работы фирмы. Поэтому необходимо определять факторы,

влияющие на ее уровень. Факторы – это условия, обстоятельства, силы, воздействующие на какой-либо процесс или явление.

Выделяют также условия изменения производительности – процессы и явления, ослабляющие или усиливающие действие того или иного фактора.

Факторы делятся на внешние и внутренние. Они могут увеличивать и уменьшать производительность труда. Внешние факторы делятся на естественные и общественные. К естественным факторам относятся качество исходных продуктов, полезных ископаемых (руда, уголь и т.п.), условия их извлечения (климат, погода), стихийные бедствия. К общественным факторам относятся: безработица, конкуренция, терроризм, и т.д.

Внутренние факторы делятся на три группы:

- материально-технические;
- организационно-экономические;

Факторы делятся в зависимости от того, требуют ли они привлечения дополнительных инвестиций. Использование материально-технических факторов, как правило, требует существенных капиталовложений. Надо отметить, что в зависимости от финансового положения предприятия, возможности привлечения внешних инвесторов, получения долгосрочных кредитов, регулируемые факторы, требующие инвестиций, могут перейти в разряд частично регулируемых, а порой нерегулируемых.

Материально-технические факторы связаны с техническими нововведениями, совершенствованием технологий, использованием новых видов сырья и материалов.

Пути повышения производительности труда при реализации материально-технических факторов:

- модернизация оборудования, оснастки и инструмента;
- замена оборудования или оснастки на более совершенные;
- совершенствование технологии производства;
- использование новых материалов.

Материально-технические факторы создают предпосылки снижения трудоемкости продукции в результате роста производительности труда, что отражается во взаимосвязи динамики этих показателей:

$$I_{n.m.} = \frac{I}{I_{m.p}}, \quad (1)$$

где  $I_{n.m.}$  – индекс производительности труда

$I_{m.p.}$  – индекс трудоёмкости

Вместе с тем регулирование этих факторов связано с дополнительными инвестициями. Это обуславливает повышение капиталовооруженности труда:

$$I_{к.в.} = \frac{I_k}{I_m}, \quad (2)$$

где  $I_{кв}$  – индекс капиталовооруженности;

$I_k$  – индекс вовлеченного в производство основного капитала;

$I_m$  – индекс вовлеченного в производство труда

Однако критерием действия материально-технических факторов будет показатель динамики капиталотдачи или обратный ему показатель капиталоемкости производства:

$$I_{котд} = \frac{I_{вып}}{I_k}; I_{кемк} = \frac{I_k}{I_{вып}}, \quad (3)$$

$$\text{Отсюда} \quad I_{котд} = \frac{I}{I_{кемк}}, \quad (4)$$

где  $I_{котд}$  – индекс капиталотдачи;

$I_{кемк}$  – индекс капиталоемкости;

$I_{вып}$  – индекс выпуска (объема производства)

Производительность труда будет возрастать реально лишь в том случае, если будет возрастать капиталотдача ( $I_{котд} > 1$ ), иначе говоря, если капиталовооруженность будет расти большими темпами, чем капиталоемкость. Эти зависимости можно выразить с помощью формулы:

$$I_{п.т} = I_{квоор} \cdot I_{котд} = \frac{I_{квоор}}{I_{кемк}}, \quad (5)$$

Одним из способов прогнозирования роста производительности труда в промышленности и конкретной фирмы является построение корреляционных зависимостей между производительностью и следующими показателями:

- энерговооруженность труда – потреблением всех видов энергии на одного производственного рабочего;
- электровооруженностью труда – потреблением электроэнергии на одного производственного рабочего;
- технической вооруженностью труда – объемом основных производственных фондов, приходящихся на одного рабочего;
- электрооснащенностью – мощностью электродвигателей, приходящихся на одного производственного рабочего;
- уровнем механизации и автоматизации – долей рабочих, занятых механизированным и автоматизированным трудом среди производственных рабочих.

Материально-технические факторы – важнейшие, они обеспечивают экономию не только живого, но и обобщественного труд

Организационно-экономические факторы определяются уровнем производственного менеджмента и организации производства.

К ним относятся:

- совершенствование организации управления. В том числе организационной структуры управления, систем управления производством оперативного управления производственным процессом, отработку управленческих процедур и технологий их осуществления, автоматизацию систем управления;
- совершенствование организации производства, улучшение его материально-технического и кадрового обеспечения повышение качества текущего перспективного планирования и др.
- совершенствование организации труда.

Индексная взаимосвязь, отражающая влияние использования совокупного фонда рабочего времени на производительность труда, носит характер прямой зависимости:

$$I_{п.т} = I_{ф.р.в.} \quad (5)$$

где  $I_{ф.р.в.}$  – индекс фонда рабочего времени (среднего количества отработанных часов) в расчете на одного среднесписочного работника.

## **Выводы по первой главе.**

В этом смысле организационные факторы выступают как экстенсивные. Они ведут к снижению трудоемкости производства продукции, его обслуживания и управления, улучшению использования оборудования, более рациональному расходованию инструмента, сырья, материалов, сокращению брака и повышению качества продукции и в этом аспекте являются интенсивными факторами повышения производительности труда.

Социально-психологические факторы определяют уровень работоспособности коллектива, сплоченности при решении задач, определяемых целями фирмы.

Совершенствование материально-технической базы производства, внедрение организационных новшеств происходит в результате активной трудовой деятельности людей. Движущей силой здесь выступает интерес к достижению определенного результата, что позволяет удовлетворить материальные и социальные потребности участников экономической деятельности. Кроме заинтересованности, все они должны обладать определенным уровнем профессиональной подготовки и общего развития, необходимыми личными качествами, здоровьем, что предопределяется социальными факторами.



## **Глава 2. Анализ и разработка мер по повышению эффективности использования персонала ООО «Агрофирма Ариант»**

### **2.1. Организационная характеристика организации**

Компания ООО «Агрофирма Ариант» — один из крупнейших агропромышленных холдингов России, в который входят агрофирма и винный холдинг.

ООО «Агрофирма Ариант» — вертикально интегрированный холдинг, уникальность которого заключается в принципе замкнутого производственного цикла: от формирования собственной сырьевой базы до продажи готовой мясной продукции в сети фирменных магазинов.

Это позволяет компании строго контролировать каждый этап производства – от поля до прилавка – и формировать самостоятельную ценовую политику.

Удерживать лидирующие позиции на рынке холдингу позволяют собственные активы:

- посевные площади (82 000 Га), на которых выращивают зерновые культуры, наиболее приспособленные к Уральскому климату;
- заводы по производству и переработке комбикормов;
- племенная ферма (репродуктор) для воспроизводства основного стада животных;
- животноводческий комплекс;
- предприятия по переработке мяса и производству мясных деликатесов (более 50 тысяч тонн в год);
- собственный автопарк, оборудованный холодильными установками с температурным режимом от +3 +5°C, позволяющими в период доставки сохранять все вкусовые качества и биологическую ценность продукции;
- фирменная торговая сеть в Челябинской, Свердловской, Тюменской, Кемеровской и Новосибирской областях (более 650 торговых точек).

Сейчас ассортимент компании включает в себя более 300 видов высококачественной мясной, колбасной и деликатесной продукции, которая производится только из собственного сырья. Сегодня все мясные изделия предприятия соответствует высоким критериям качества, предъявляемым к изделиям данной категории.

Фирменная сеть магазинов «Ариант» работает в формате «магазин у дома», поэтому, покупателю не составит труда приобрести свежую мясную продукцию каждый день. Широкий ассортимент, гарантия высокого качества и свежести — все это делает магазины фирменной сети компании максимально удобными для покупателя.

Продукция компании представлена не только в собственной сети магазинов, но и в крупнейших торговых сетях, и способна удовлетворить потребности любого покупателя.

Управление организацией осуществляется в соответствии с ее Уставом. Организация является юридическим лицом, пользуется правами и выполняет обязанности, связанные с ее деятельностью.

Формирование рыночной экономики обуславливает развитие экономического анализа, в первую очередь, на микроуровне – уровне отдельно взятой организации, поскольку именно они составляют основу рыночной экономики. Анализ на микроуровне наполняется конкретным содержанием, связанным с повседневной хозяйственно-коммерческой деятельностью организаций, их коллективов, менеджеров, владельцев-собственников.

В поселке Красногорский функционируют 4 магазина «Ариант», которые и станут базой нашего исследования.

Для более полной и качественной характеристики деятельности ООО «Агрофирма Ариант» проанализируем основные экономические показатели деятельности организации.

**Таблица 7.**

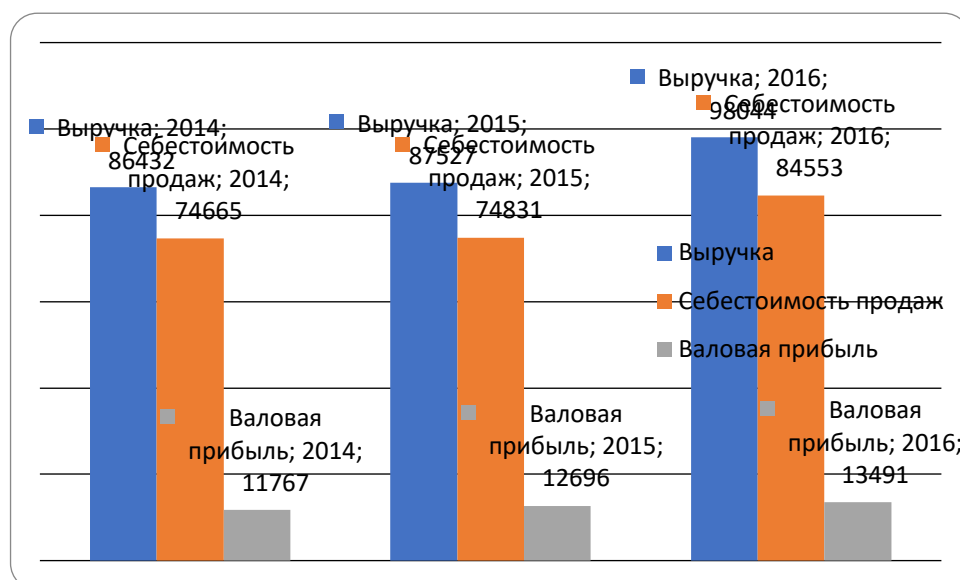
**Экономические показатели деятельности ООО «Агрофирма Ариант» в 2014-2016 гг. в п. Красногорский, тыс. руб.**

№ п/п	Показатели	Годы			Темпы роста, %	
		2014	2015	2016	2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.
1	Выручка	8643 2	8752 7	9804 4	101,27	112,02
2	Себестоимость продаж	7466 5	7483 1	8455 3	100,22	112,99
3	Валовая прибыль	1176 7	1269 6	1349 1	107,89	106,26
4	Коммерческие расходы	7552	9313	1071 7	123,32	115,08
5	Проценты к уплате	930	1114	1184	119,78	106,28
6	Прочие доходы	1627	593	175	36,45	29,51
7	Прочие расходы	2364	1266	1232	53,55	97,31
8	Отложенные налоговые обязательства	163	185	42	113,50	22,70
9	Текущий налог на прибыль	682	355	185	52,05	52,11
10	Чистая прибыль	1703	1056	306	62,01	28,98

В таблице 7 представлены экономические показатели финансово-хозяйственной деятельности организации в динамике за 2016 – 2014 гг.

За анализируемые три года организация получает прибыль, но несмотря на это она из года в год сокращается, что является отрицательным в деятельности организации.

В 2016 г. валовая прибыль организации составила 11767 тыс.р., но в результате чистая прибыль составила лишь 1703 тыс.р., в связи с тем, что коммерческие расходы составили 7552 тыс.р. В 2013 г. чистая прибыль организации составила 1056 тыс.р. В 2014 г. чистая прибыль организации составила 306 тыс.р., что составляет 28,98% от уровня 2013 г.



**Рисунок 7. Основные экономические показатели деятельности ООО «Агрофирма Ариант» в п. Красногорский в 2014-2016 гг., тыс. руб.**

При этом, у организации из года в год растет выручка и в 2014 г. она составляет 98044 тыс.р. или 112,02% от уровня 2013 г. Себестоимость продаж растет в организации более высокими темпами, чем выручка, и в 2014 г. она составляет 84553 тыс.р. или 112,99% от уровня 2013 г.

В ООО «Агрофирма Ариант» товарный ассортимент представлен семью группами товаров (Рисунок 8).

Наибольший удельный вес в структуре товарной продукции приходится на мясную продукцию собственного производства:

- Охлажденное мясо свинины и говядины.
- Колбасы и деликатесы.
- Паштеты и полуфабрикаты.
- Консервы и гриль меню.

В ООО «Агрофирма Ариант» большое внимание уделяется качеству товаров. Оно становится главным средством торгово-экономической стратегии в соперничестве за рынки сбыта, за объемы продаж и дополнительной прибыли.

## 2.2. Количественная и качественная характеристика персонала в ООО «Агрофирма Ариант» в п. Красногорский

Достаточная обеспеченность организации нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов продукции и повышения эффективности производства.

**Таблица 8.**

### Среднегодовая численность и структура работающих в ООО «Агрофирма Ариант» в п. Красногорский

№ п/п	Показатели	Годы					
		2016		2013		2014	
		кол-во, чел.	уд.вес,%	кол-во, чел.	уд.вес,%	кол-во, чел.	уд.вес,%
А		1	2	3	4	5	6
1	Среднесписочная численность, всего, в том числе:	29	100,0	33	100,0	37	100,0
1.1	руководители	7	24,4	8	23,3	8	22,1
1.2	специалисты	5	19,6	6	17,6	7	18,2
1.3	производственный персонал	16	54,8	18	57,9	21	58,2
1.4	вспомогательный персонал	1	1,2	1	1,2	1	1,5

Среднесписочная численность работников организации из года в год увеличивается. Так, в 2016 г. среднесписочная численность работников составляла 29 чел., в 2015 г. – 33 чел., в 2016 г. – 37 чел.

Наибольший удельный вес в структуре среднесписочной численности работников приходится на производственный персонал – 58,2%, или 21 чел. в 2014 г., на долю руководителей приходится 22,1%, или 8 чел., на долю специалистов – 18,2%, или 7 чел., на долю вспомогательного персонала – 1,5%, или 1 чел.

В целом, структура среднесписочной численности работников ООО

«Агрофирма Ариант» в поселке Красногорский практически неизменна.

Перед проведением анализа показателей эффективности использования труда необходимо проанализировать баланс рабочего времени работника организации. Балансы рабочего времени бывают плановыми и фактическими. С их помощью можно выявлять резервы роста производительности труда за счет более рационального использования фонда рабочего времени.

**Таблица 9.**

**Использование рабочего времени**

№ п/п	Показатели	Годы			Темп роста 2016 г. к 2015 г., %
		2014	2015	2016	
	А	1	2	3	4
1	Среднесписочная численность, чел.	29	33	37	112,12
2	Общее число отработанных чел.-дней	7569	8547	9398	109,96
3	Число отработанных чел.-ч, тыс.	62823	69231	77064	111,31
4	Среднегодовое число отработанных дней на одного работника	261	259	254	98,07
5	Среднегодовое число чел.-ч.	241	267	303	113,48
6	Среднегодовая продолжительность рабочего дня, ч.	8,3	8,1	8,2	101,23

Среднегодовая продолжительность рабочего дня за анализируемый период сократилась на 1,2% и в 2014 г. составила 8,2 ч. Среднегодовое число отработанных дней на одного работника из года в год сокращается. Так, за 2016-2014 гг. среднегодовое число отработанных дней сократилось на 7 дней.

В следующей таблице проведем анализ причин потерь рабочего времени.

**Таблица 10.**

**Анализ причин потерь рабочего времени, дн.**

№ п/п	Показатели	Годы			Темп роста 2016 г. к 2014 г., %
		2014	2015	2016	

	А				%
		1	2	3	4
1	По болезни	464	495	592	119,60
1.1	в том числе на одного рабочего	16	15	16	106,67
2	Простои и прогулы	406	429	555	129,37
2.1	в том числе на одного рабочего	14	13	15	115,38
3	Отпуска с разрешения администрации	232	264	296	112,12
3.1	в том числе на одного рабочего	8	8	8	100,00
4	Итого устранимых потерь	1102	1188	1443	121,46
4.1	в том числе на одного рабочего	38	36	39	108,33

Представленный баланс рабочего времени позволяет сделать вывод, что в организации наблюдается увеличение количества дней неявок на работу, а именно в 2015 г. данный показатель составляет 36 дн., а в 2016 г. – 39 дн. Существенное количество неявочных дней приходится по причине болезни – в 2014 г. это 41% от всех потерь рабочего времени.

Коэффициент стабильности персонала составляет 0,94. Это высокий уровень данного показателя, что свидетельствует о том, что в организации высокий уровень постоянных работников организации.

**Таблица 11.**

#### Анализ движения кадров

№ п/п	Показатели	Годы			Темп роста 2016 г., %	
		2014	2015	2016	к 2014 г.	к 2015 г.
		1	2	3	4	5
1	Среднесписочная численность работников, чел.	29	33	37	127,59	112,12
2	Коэффициент стабильности (постоянства) персонала	0,90	0,91	0,94	101,11	103,30
3	Коэффициент оборота по приему персонала	0,11	0,09	0,06	81,82	66,67
4	Коэффициент оборота по выбытию персонала	0,10	0,09	0,06	90,00	66,67
5	Коэффициент интенсивности обновления кадров	1,14	1,07	1,12	93,86	104,67

6	Коэффициент прироста персонала	0,01	0,01	0,01	100,00	100,00
7	Коэффициент текучести кадров	0,10	0,09	0,06	90,00	66,67

Коэффициент интенсивности обновления кадров составляет 104,67% по сравнению с 2013 г. Коэффициент текучести кадров составляет 66,67% в 2014 г. по сравнению с 2013 г. Анализ показателей состояния и движения трудовых ресурсов показал, что в организации стабильные трудовые ресурсы, движение кадров в течение анализируемого периода незначительное.

Следующим этапом анализа является изучение причин текучести кадров в организации.

**Таблица 12.**

**Анализ причин текучести кадров в организации, %**

№ п/п	Показатели	Годы		
		2014	2015	2016
	А	1	2	3
1	Низкий уровень заработной платы	51,2	53,9	54,1
2	Несвоевременная выплата заработной платы	38,4	37,5	38,8
3	Нарушение трудовой дисциплины	2,7	3,1	4,3
4	Другие	7,7	5,5	2,8
5	Итого	100,0	100,0	100,0

Наибольший удельный вес в структуре причин текучести кадров в организации приходится на низкий уровень заработной платы, а именно 54,1% в 2014 г. На долю несвоевременной выплаты заработной платы приходится в 2014 г. 38,87%, на долю нарушений трудовой дисциплины 4,3% в 2014 г., на прочие причины – 2,8%. В целом, структура причин текучести кадров в организации неизменна.

**Таблица 13.**

**Образовательный уровень персонала**

№ п/п	Годы	Всего, чел.	Количество, чел.		
			высшее	среднее профессиональное	среднее
	А	1	2	3	4
1	2014	29	9	15	5



2	2015	33	10	17	6
3	2016	37	10	18	9

Структура персонала по уровню образования (общему и профессиональному) предполагает выделение лиц, имеющих высшее образование, незаконченное высшее (более половины срока обучения), среднее профессиональное, среднее общее, неполное среднее, начальное.

Высшее:  $K1 = 10 / 37 = 0,27$  или 27%.

Среднее профессиональное:  $K2 = 18 / 37 = 0,49$  или 49%.

Среднее:  $K3 = 9 / 37 = 0,24$  или 24%.

В организации низкий процент специалистов с высшим экономическим образованием, всего 27%, на долю персонала со средним профессиональным образованием приходится 49%, со средним – 24%.

**Таблица 14.**

#### **Распределение персонала по стажу работы**

№п/п	Показатели	Годы		
		2014	2015	2016
	А	1	2	3
1	Распределение персонала по стажу работы, кол-во, чел.:	29	33	37
1.1	до 5 лет	17	19	20
1.2	5-15	7	8	9
1.3	свыше 15 лет	5	6	8

Структура персонала по стажу в 2014 г. выглядит следующим образом:

До 5 лет:  $K1 = 20 / 37 = 0,54$ , или 54%.

От 5 до 15 лет:  $K2 = 9 / 37 = 0,24$ , или 24%.

Свыше 15 лет:  $K3 = 8 / 37 = 0,22$ , или 22%.

Половина всех работников организации имеет большой стаж работы, который напрямую связан с производительностью труда. Именно эти же люди имеют этот стаж в данной организации, что характеризует закрепляемость кадров.

Таким образом, проведенный анализ трудовых показателей позволяет

сделать вывод, что у ООО «Агрофирма Ариант» в п. Красногорский имеется достаточно большой трудовой потенциал, который в настоящее время используется не в полную силу.

### **2.3. Анализ и оценка применяемых социально-экономических методов управления в ООО «Агрофирма Ариант» в п. Красногорский**

В качестве основных методов управления в рассматриваемой организации применяют экономические методы управления в виде заработной платы и премирования. Причем, оплата труда менеджера напрямую связана с результатами его деятельности в сфере ответственности или с результатами деятельности всей организации.

В таблице 15 представлена динамика средней заработной платы сотрудников ООО «Агрофирма Ариант» в п. Красногорский с 2016 по 2014 гг. включительно.

**Таблица 15.**

#### **Динамика среднемесячных окладов по категориям работников ООО «Агрофирма Ариант» в п. Красногорский**

№ п/п	Категории работников	Годы		
		2014	2015	2016
	А	1	2	3
1	Руководители	12 000,00	16 000,00	19 000,00
2	Специалисты	8 000,00	10 000,00	12 000,00
3	Рабочие	5 500,00	6 500,00	7 000,00

В данной таблице представлена информация о средних существующих окладах.

В основном в организации применяется такой метод стимулирования, как ежегодно увеличивающиеся годовые премиальные выплаты.

Комплекс поощрительных мер, связанных со спецификой работы организации, – бесплатная доставка работников организации с работы и на работу, бесплатные обеды, оказывается материальная помощь работникам, попавшим в чрезвычайные ситуации.

Осуществляется предоставление льготных кредитов, условия которых зависят от стажа работы в организации.

Производятся доплаты работникам:

- за работу в праздничные и выходные дни;
- за совмещение профессий, в размерах по договоренности между администрацией и работником;
- водителям устанавливаются надбавки за классность линии, производится оплата труда водителям на ремонте, по подготовке к техосмотру сроком до 10 рабочих дней;
- за профессиональное мастерство.

Цель доплаты – стимулирование закрепления в организации постоянных работников, чей профессиональный и квалификационный уровень соответствует требованиям организации. Категория персонала, на которую распространяется доплата, - все группы категории постоянных работников организации. Размер годовой премии ежегодно может увеличиваться до 5%.

С целью усиления заинтересованности работников в результатах своего труда в организации широко применяются различные формы материального стимулирования за качественные достижения в работе в виде премий, годового вознаграждения, выплаты за выслугу лет.

Оценка эффективности труда управляющих практически осуществляется через систему премий. Премии за рост эффективности устанавливаются, как единовременные выплаты всем работникам.

Премии и другие выплаты стимулирующего характера, предусмотренные системой оплаты труда, включаются при подсчете среднего заработка по времени их фактического начисления.

Премия за основные показатели деятельности начисляется пропорционально заработной плате за фактически отработанное время за соответствующий период (месяц). Выплаты в целом производятся лишь при выполнении следующих показателей плана:

- по выручке – 10%;
- по объему продаж – 5%;
- по прибыли – 25%.

В организации размер премии объявляется приказом в процентах к окладу или фактически начисленному заработку. Предусмотрены следующие размеры выплачиваемых премий: не более 25% в месяц и 75% в квартал, к заработной плате за фактически отработанное время.

Вознаграждение, выплаченное работнику, включается в средний заработок при расчете отпуска, оплате больничного листа и т.п., в размере 1/12 его части за каждый месяц расчетного периода.

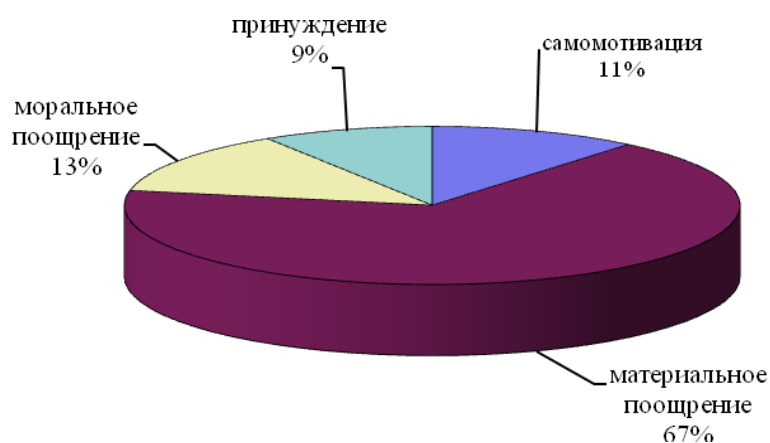
К не денежным стимулам относят социальное страхование. Нематериальные стимулы подразделяют на социальные, моральные, творческие и социально-психологические. Социальными стимулами являются: участие работников в принятии управленческих отношений, гибкий график работы, коммуникация, возможность сделать карьеру. Творческие стимулы связаны с содержанием труда, с творческим самовыражением, с возможностью раскрыть свои таланты и проявить себя, удовольствие от самой работы. Моральные стимулы - это благодарность, награждения грамотами, медалями, устная похвала, присвоение званий и т.п. Социально-психологические стимулы связаны с потребностью людей в общении, признании коллектива, начальства. Это различные традиции и ритуалы, собрания в честь юбилеев и т.д. На практике все они тесно переплетены, взаимообуславливают друг друга и зачастую плавно переходят один в другой. А порой их трудно разделить, так как, например, денежное вознаграждение одновременно приносят известность, уважение, почет.

На рисунке 9 представлена структура персонала ООО «Агрофирма Ариант» в п. Красногорский по признаку мотивации.

Таким образом, по признаку мотивации в организации преобладают работники, которым наиболее важно материальное поощрение (67%), в моральном поощрении нуждаются 13%. Под принуждением работают 9% работников организации ООО «Агрофирма Ариант».

Следовательно, для более эффективной деятельности организации необходима разработка мер материального стимулирования, подразумевающая не только увеличение заработной платы, но и внедрение системы премирования,

увлечение работой за счет предоставления социального пакета работникам организации. От работников, работающих по принуждению, лучше избавиться, поскольку, человек, не чувствующий заинтересованности в работе, не приносит пользу фирме. Кроме того, необходимо развивать самомотивацию сотрудников и чаще применять моральное поощрение.



**Рисунок 9. Структура персонала ООО «Агрофирма Ариант» п. Красногорский по признаку мотивации, %**

Значительные изменения произошли в стремлении повысить свою квалификацию и профессиональное мастерство: 37% опрошенных, причем, из этого числа 50% рабочих, 33% специалистов и 17% руководителей.

Исследования выявили, что есть группа работников, для которых «дело» важно само по себе и независимо от оплаты. Являясь единственным источником доходов, заработная плата приобрела жизненное значение, остальные мотивы как бы отошли в тень. Большинство работников ООО «Агрофирма Ариант» считают работу единственным источником доходов. Остальные стремятся соединить в себе умение производительно и качественно работать и получить соответствующее материальное вознаграждение за свой труд, а также моральное удовлетворение.

В ООО «Агрофирма Ариант» в настоящее время основными проблемами в механизме стимулирования наемных работников являются:

1) недостаточная гибкость механизма формирования оплаты труда, его неспособность реагировать на изменения в эффективности и качестве труда

отдельного работника;

2) отсутствие вообще какой-либо оценки или необъективная предпринимателем оценка индивидуальных трудовых показателей наемных работников;

3) отсутствие справедливой оплаты труда руководителей, специалистов и служащих; наличие необоснованных соотношений в оплате их труда;

4) негативное отношение персонала к размеру оплаты их труда и к существующей системе оплаты.

Результатом действия системы стимулирования в организации ООО «Агрофирма Ариант» должно быть повышение эффективности деятельности организации, чего можно добиться, в свою очередь, за счет повышения эффективности и качества труда каждого работника организации. При этом предпринимателю нужно руководствоваться необходимостью привлечения и сохранения на длительный срок высококвалифицированных работников, повышения производительности труда и повышения качества оказываемых услуг, увеличения отдачи от вложений в персонал, повышения заинтересованности работников не только в личных успехах, но и в успехах всей организации в целом и, наконец, повышения социального статуса работников.

Поэтому применяются как материальные, так и нематериальные формы стимулирования персонала, которые включают заработную плату, различные системы участия в прибылях, системы коллективного премирования, индивидуализацию заработной платы, моральные стимулы, стимулирование работников, занимающихся творческим трудом, путем применения свободного графика работы, социальные льготы для сотрудников.

На работников ООО «Агрофирма Ариант» возлагается материальная ответственность, то есть обязанность возместить имущественный ущерб, причиненный организации по их вине.

Действующим трудовым законодательством установлены два вида материальной ответственности за причиненный ущерб: ограниченная и полная.

В качестве примера применения социальных методов управления можно рассмотреть следующие элементы кадровой политики ООО «Агрофирма Ариант»:

- выплачиваются пособия при рождении ребенка;
- организуются и проводятся праздничные вечера (Новый год, 8 марта), профессиональные праздники (День торговли и т.д.);
- к юбилеям, проходам на пенсию организуются торжественные мероприятия с вручением ценных подарков;
- выделяется материальная помощь, необходимая для участия детей сотрудников во всевозможных соревнованиях, конкурсах, олимпиадах;
- выплачиваются пособия при смерти родственников.

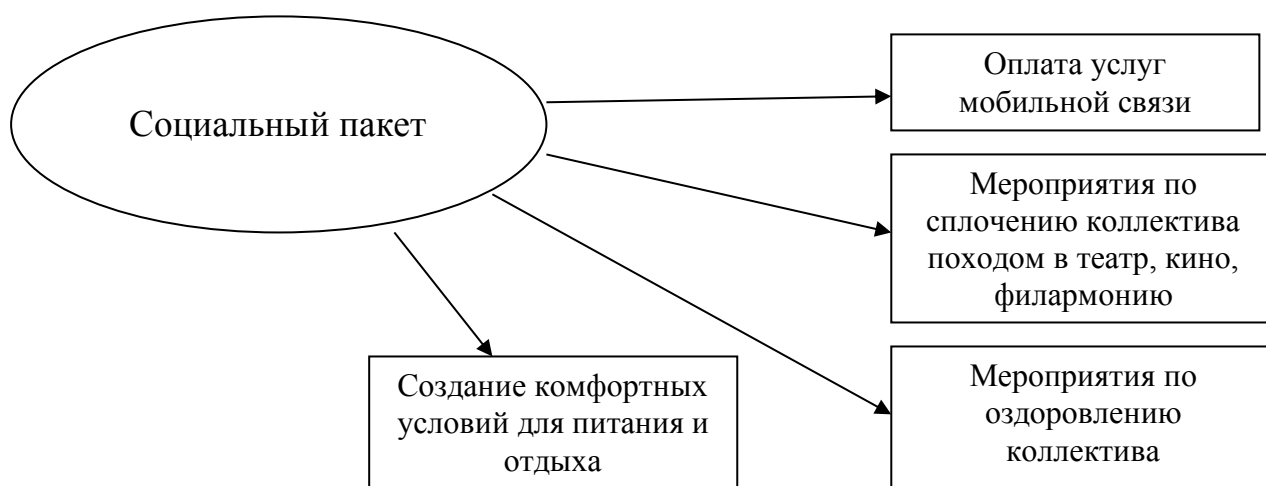
Трудовые отношения регулируются законодательством о труде РФ. Систему оплаты труда определяет руководитель организации, соблюдая положение о минимальной оплате труда, установленного законодательством РФ. Продолжительность и распорядок дня, порядок предоставления выходных дней, отпусков, включая дополнительные, определяются правилами внутреннего трудового распорядка. Все работники подлежат социальному и медицинскому страхованию в установленном законодательством порядке.



## 2.4. Мероприятия по повышению эффективности использования персонала предприятия ООО «Агрофирма Ариант» в п. Красногорский

Для повышения организации труда персонала и производительности труда на предприятии ООО «Агрофирма Ариант» п. Красногорский должен быть разнообразный социальный пакет, который также служит дополнительным рычагом административного воздействия на работников. В настоящее время в организации применяются лишь оплата больничных листов и оплата отпусков.

На рисунке 10 представлен «Социальный пакет», рекомендуемый к внедрению на практике в ООО «Агрофирма Ариант» в п. Красногорский.



**Рисунок 10. «Социальный пакет», рекомендуемый к внедрению для ООО «Агрофирма Ариант» в п. Красногорский**

В ООО «Агрофирма Ариант» предлагается следующий социальный пакет, дифференцированный для разных профессий и должностей.

1. Для менеджеров в отделе продаж необходимо внести следующий пункт социального пакета:

- оплата услуг мобильной связи (800 р. в месяц для каждого менеджера – среднестатистический показатель в организации).

Затраты организации на 7 менеджеров в месяц составят:

$$7 \times 800 = 5600 \text{ р.}$$

В год затраты на оплату услуг мобильной связи для менеджеров в отделе продаж составят:

$$5600 \times 12 = 67,2 \text{ тыс.р.}$$

Данные затраты были сформированы путем статистической обработки информации, полученной в организации за прошлые периоды. Данная статья расходов была в организации до 2014 г., затем в связи с финансовым кризисом оплата услуг связи была ликвидирована.

Внедрение на практике ООО «Агрофирма Ариант» затрат по оплате услуг связи менеджеров отдела продаж является оправданным, потому что у работников данного отдела характер работы разъездной, при этом они всегда должны быть на связи как для руководства организации, так и для потенциальных покупателей организации.

2. На создание комфортных условий для питания и отдыха в отдельном кабинете в ООО «Агрофирма Ариант» необходимо приобрести чайник, микроволновую печь, два стола, два дивана. Затраты на создание комфортных условий для питания и отдыха составят:

- чайник электрический – 1200 р.;
- микроволновая печь – 3400 р.;
- два стола – 3850 р.;
- два дивана – 5000 р.

Итого: 13450 р.

Созданные комфортные условия для питания и отдыха позволят работникам организации принимать горячую пищу во время обеденного перерыва.

3. Затраты на оздоровительные мероприятия составят 2000 р. в год. Сюда относится проведение организованных выездов на природу со спортивными снарядами: мячи волейбольный и футбольный; бадминтон и т.п. В зимнее время необходимо организовывать прогулку на лыжах.

Внедрение комплекса оздоровительных мероприятий является одним из основных направлений повышения эффективности труда, так как позволяет сократить потери рабочего времени по болезни, а также снизить

работоспособность работников вследствие плохого самочувствия.

4. Предоставление работникам организации один раз в год билета в кинотеатр, Драмтеатр или филармонию позволяет сплотить коллектив. Затраты для предприятия составят 30000 р.

Общие затраты в год представленных выше социальных программ составят для ООО «Агрофирма Ариант» 112650 р.

Внедрение на практике данного социального пакета для ООО «Агрофирма Ариант» реально и в настоящее время необходимо.

Эффективность предложенных рекомендаций проявляется в следующем:

– по оценкам аналитиков, вариативность льгот и выплат снижает показатель текучести на 7% [22];

– по данным статистики отечественных предприятий, оздоровительные программы снижают потери от временной нетрудоспособности на 30 – 35%, а количество уходов по больничному уменьшается в 1,5 – 2 раза [31];

– ситуационный адресный подход к предоставлению социальных поощрений снижает конфликтность в организации;

– количество сотрудников, удовлетворенных работой в данной организации, может вырасти до 85 – 90% (сейчас эта цифра составляет 55%), что позволит повысить производительность труда [17];

– эффективный социальный пакет формирует благоприятный имидж организации (как внутренний, так и внешний).

Как видно, эффективность социального пакета довольно высока, что подтверждается опытом многих российских организаций. Очень важно грамотно продумать этот элемент социальной политики, так как он влияет на многие показатели деятельности организации.

В организациях, где существуют разнообразные конкурентоспособные социальные пакеты, низки показатели текучести кадров, работники более лояльны к администрации, стимулируется более производительный труд, хороший социально – психологический климат, об организации создается благоприятное общественное мнение.

Управление льготами в целом превратилось в последние десятилетия в важнейшую составляющую эффективного управления персоналом, требующую особого внимания со стороны линейных руководителей и специальной квалификации специалистов по персоналу.

В заключении необходимо отметить, что социальный пакет не станет эффективным, если при его формировании не соблюдены следующие условия:

- льготы, составляющие социальный пакет, должны восприниматься сотрудниками как актуальные и необходимые;
- социальный пакет должен быть одинаков для сотрудников той или иной должностной категории;
- компания должна иметь возможность предоставлять привилегии лучшего качества и более выгодной цены, чем на открытом рынке;
- и, наконец, внедрение социального пакета не должно существенно увеличивать затраты компании.

Лишь при соблюдении этих и некоторых других условий можно ожидать, что социальный пакет обеспечит достижение желаемого эффекта, приведет к удовлетворенности сотрудников своей работой, повысит их лояльность компании, привлечет в организацию квалифицированные кадры и повысит ее имидж.

Руководству необходимо стимулировать коллектив на достижение поставленных целей, не просто материально поощряя, по принципу «уравниловки», как это наблюдается в ООО «Агрофирма Ариант», а применять более эффективные способы мотивации, которые будут лично значимыми для каждого сотрудника разного уровня управления. Это даст организации стабильное высокое качество работы и отсутствие текучести кадров. Также руководству организации в системе поощрения необходимо учитывать не только результаты труда, но и удачную инициативу работников. Люди станут работать с энтузиазмом, вносить новые предложения.

Разрабатывая систему мотивации для ООО «Агрофирма Ариант» на первое место необходимо поставить экономические мотивы – они будут удовлетворены через усовершенствованную оценочную систему, в которой должны приниматься

такие факторы, как профессиональные знания, стаж и опыт, умственные и физические возможности, условия и качество труда, вклад работника в конечный результат деятельности организации.

На сегодняшний день в ООО «Агрофирма Ариант» действует «Положение об оплате труда и материальном стимулировании работников» [8]. Это – инициативный локальный нормативный акт организации, основное назначение которого – установить порядок и определить условия и правила оплаты труда персонала. В его рамках, согласно ст. 135 Трудового кодекса РФ, определены и закреплены вид, система оплаты труда, размеры тарифных ставок, окладов, премий, иных поощрительных выплат работникам, а также соотношение их размеров между отдельными категориями персонала.

Как установлено в статье 135 Трудового кодекса РФ, заработная плата работнику устанавливается трудовым договором в соответствии с действующими у данного работодателя системами оплаты труда. Системы оплаты труда, включая размеры тарифных ставок, окладов (должностных окладов), доплат и надбавок компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, системы доплат и надбавок стимулирующего характера и системы премирования, устанавливаются коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права.

В ООО «Агрофирма Ариант» действует Коллективный договор [6]. В соответствии с ним с каждым работником заключается трудовой договор (контракт).

Важнейшим элементом системы материального стимулирования персонала организации ООО «Агрофирма Ариант» является организация заработной платы.

В ООО «Агрофирма Ариант» действует тарифная система оплаты труда, форма оплаты труда – простая повременная. Размер заработной платы работников зависит от фактически отработанного времени, учет которого организован с применением документов учета рабочего времени (табелей). Норма времени

понимается как величина затрат рабочего времени работником соответствующей квалификации для выполнения единицы работы с учетом ее содержания, установленного трудовым договором (контрактом), а также заданных руководителем технических и прочих условий. За основу, в соответствии с трудовым законодательством, в организации учитывается норма времени 8 ч в день (или 40 ч в неделю) на каждого работника.

Все работники организации имеют должностной оклад, то есть фиксированный размер оплаты труда за выполнение нормы труда или трудовых обязанностей определенной сложности за календарный месяц, без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат. Оклады утверждаются штатным расписанием организации. По общему требованию действующего трудового законодательства, размер должностного оклада не может быть ниже минимального размера оплаты труда, установленного законодательством Российской Федерации.

Уровень должностных окладов, установленных в организации, находится в прямой зависимости от должности, занимаемой работником и, соответственно, от значимости работника для достижения результатов деятельности организации, включая уровень ответственности.

У работников ООО «Агрофирма Ариант» заработная плата складывается на сегодняшний день из фиксированного оклада в размере 10000 р. плюс премия, размер которой зависит от объема выполненных работ.

Оплата только за объем оказанных услуг, казалось бы, не несет для работодателя никакого риска. С другой стороны, рабочему легче и выгоднее работать только там, где может быть больший доход, а другие, иногда более важные, но менее прибыльные задания, он просто игнорирует под любым предлогом.

Эффективность планирования по приоритетам можно рассчитать на примере. При итоге, равном 100% = 140 тыс.р., зарплата будет равна 10 тыс.р.

**Таблица 16.**

### **Эффективность планирования по приоритетам**

№ п/п	Обычные продажи, тыс.р.		Новые продажи, тыс.р.		Обычные продажи, тыс.р.		Новые продажи, тыс.р.	
	План	факт	план	факт	план	факт	план	факт
	100	120	40	20	100	80	40	60
1	Раньше: сумма продаж составила $120 + 20 = 140$ тыс.р. Заработная плата 10 тыс.р.				Раньше: сумма продаж составила $80 + 60 = 140$ тыс.р. Заработная плата 10 тыс.р.			
2	Теперь: приоритеты установлены, но не учтены				Теперь: приоритеты установлены и учтены			
3	$K = 0,2$		$K = 0,8$		$K = 0,2$		$K = 0,8$	
4	$I1 = 120\% \times 0,2 = 24\%$		$I2 = 50\% \times 0,8 = 40\%$		$I1 = 80\% \times 0,2 = 16\%$		$I1 = 150\% \times 0,8 = 120\%$	
5	$I_{к} = 24\% + 40\% = 64\%$ $ЗП = 10000 \times 64\% = 6400$ р. (-3600 р.)				$I_{к} = 16\% + 120\% = 136\%$ $ЗП = 10000 \times 136\% = 13600$ р. (+3600 р.)			

Метод чрезвычайно эффективен не только как инструмент управления заработной платой, но и как инструмент совершенствования деятельности и управления персоналом на всех его уровнях: от рядовых исполнителей до высшего руководства.

При таком подходе руководитель получает возможность эффективно управлять товарной, сбытовой, финансовой политикой организации, а не отдавать это на откуп исполнителям. В то же время сотрудники, максимально учитывающие приоритетные направления продаж, получают реальную возможность повысить свой заработок.

Помимо пересмотра системы оплаты труда в ООО «Агрофирма Ариант» для всех работников организации рекомендуется введение системы ежемесячных доплат за стаж работы, за образование персонала организации.

Для ООО «Агрофирма Ариант», чтобы удержать опытных, нужных сотрудников в организации, необходимо как-то замотивировать их. Поэтому предлагается доплачивать сотрудникам за стаж работы и квалификацию персонала. Такая система оплаты позволит удержать сотрудников в организации, так как с каждым годом их заработная плата будет увеличиваться и им не будет необходимости переходить на другую работу из-за низкой заработной платы.

Система ежемесячных доплат за стаж работы и образование сотрудников выглядит следующим образом (Таблица 17).

**Таблица 17.**

**Выплата ежемесячных доплат за стаж работы и образование**

№ п/п	Стаж работы	Размер доплаты к тарифу, окладу, %	Образование	Размер доплаты к тарифу, окладу (%)
	А	1	Б	1
1	До 1 г.	Нет	Среднее	Нет
2	1-3	3%	Среднее профессиональное	3%
3	3-6	6%	Неоконченное высшее	6%
4	6-10	10%	Высшее	10%

При непрерывном стаже работы менее 1 г. указанная доплата не производится. Для работников организации, имеющих среднее образование, указанная доплата также не производится. Чем больше стаж и чем выше образование, тем больше размер доплаты к окладу работника организации.

Данное мероприятие должно быть применено ко всем сотрудникам компании, независимо от занимаемой должности.

К праздничным дням рекомендуется выдавать премии работникам. Размер премий:

- 8 Марта – 20% от средней заработной платы;
- 23 Февраля – 20% от средней заработной платы;
- Новый Год – 30% от средней заработной платы;
- день рождения организации – 10% от средней заработной платы;
- день Рождения работника – 500 р.;
- юбилей, свадьба – 1000 р.

Средние затраты на внедрение мероприятий по совершенствованию материального стимулирования персонала организации в год составляют 50000 р.



Реализация на практике предложенных мероприятий позволит ООО «Агрофирма Ариант» добиться улучшения материального благосостояния работников, а также моральной удовлетворенности, что в целом стимулирует работника на достижение высоких результатов.

Высокопродуктивная работа организации зависит не только от качественного состава персонала ООО «Агрофирма Ариант», но и от управления его актуальными и потенциальными профессиональными возможностями, профессиональным опытом. В организации важно не только знать, кто что может и кто на что способен, но и сделать так, чтобы талант и профессиональные качества человека были вовремя замечены и востребованы.

Одним из психологических методов управления персоналом является обеспечение карьерного роста.

Деловая карьера – поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью; продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение известности, славы, обогащения.

В процессе реализации карьеры важно обеспечить взаимодействие всех видов карьеры. Это взаимодействие предполагает выполнение следующих основных задач:

- достижение взаимосвязи цели деятельности ООО «Агрофирма Ариант» и отдельного сотрудника;
- обеспечение планирования карьеры на конкретного сотрудника с целью учета его специфических потребностей;
- обеспечение открытости процесса управления карьерой;
- устранение «карьерных тупиков», в которых практически нет возможностей для развития сотрудника;
- формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых в конкретных карьерных решениях;
- изучение карьерного потенциала сотрудников;

- обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистичных ожиданий;

- определение путей служебного роста, использование которых удовлетворит количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте.

Для ООО «Агрофирма Ариант» приоритетными должны быть типичная и устойчивая формы индивидуальной карьерной стратегии. Этого можно достичь при наличии системы и механизма управления карьерой персонала. Они призваны обеспечивать и обуславливать детерминацию карьеры персонала исключительно уровнем профессионализма, личностными качествами и результатами деятельности. Это те критерии, которые определяют ценность работника для организации, общества и государства.

Наличие продуманной и научно обоснованной должностной структуры ООО «Агрофирма Ариант» – необходимое условие и важнейший фактор реализации технологии управления карьерой. Они задают формальное карьерное пространство, в котором происходит изменение должностного статуса служащего, формируется потребность в необходимых профессиях и специальностях, накапливаются профессиональный опыт и способности персонала.

В целях эффективного управления персоналом роль кадровой службы ООО «Агрофирма Ариант» должна быть изменена, прежде всего, повышен ее статус.

Эффективное управление деловой карьерой положительно влияет на результаты деятельности, что наглядно показано на рисунке 11.



**Рисунок 11. Влияние оптимизации деловой карьеры на результаты работы**

Система управления карьерой в ООО «Агрофирма Ариант» должна обеспечивать формирование наиболее оптимальных типовых схем карьерного движения, их открытости для ознакомления, условий продвижения, материального и морального вознаграждения. Кроме того, рекомендуется предусмотреть в системе управления должностной карьерой и персональную ответственность отдела кадров за создание и поддержание безупречной репутации организации и в целом авторитета организации при нарушении установленных процедур и правил управления карьерой.

Таким образом, важным условием управления карьерой персонала должно быть наличие подготовленных специалистов кадровой службы, которые бы в совершенстве знали содержание этой кадровой технологии. Основные усилия в кадровой политике должны сосредоточиваться на создании хорошо подготовленного резерва кандидатов на должности руководителей ООО «Агрофирма Ариант», способных в сжатые сроки освоить новый участок работы и обеспечить эффективное решение стоящих перед ними производственных

задач. При этом упор необходимо делать на создание резерва не «вообще» подготовленных кандидатов, а на руководителей вполне определенного типа и уровня управления с учетом новых подходов к организации работы.

Наличие кадрового резерва в ООО «Агрофирма Ариант» позволит заранее (по практически обоснованной программе) подготовить кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности, эффективно организовать обучение и стажировку специалистов, включенных в резерв, рационально их использовать на различных направлениях и уровнях в системе управления.

По своему качественному и количественному составу резерв руководящих кадров должен отвечать действующим организационно-штатным структурам ООО «Агрофирма Ариант» с учетом перспектив их развития. Резерв создается на все без исключения должности руководителей, осуществляющих функции управления на конкретном уровне.

Подготовка кадрового резерва ООО «Агрофирма Ариант» – это живая организаторская работа, суть которой должна состоять в серьезном изучении людей, их воспитании, своевременном выдвижении на такую работу, где они наилучшим образом могут проявить себя. В целях повышения эффективности подготовки специалистов, включенных в состав кадрового резерва ООО «Агрофирма Ариант» целесообразно составлять индивидуальные планы подготовки.

Важную роль в управлении процессом формирования и использования кадрового резерва ООО «Агрофирма Ариант» играют гласность и коллегиальность. Целесообразно оглашение списков кандидатов в резерв, создание возможности каждому сотруднику высказать свои замечания и предложения по кандидатурам.

При этом необходимо наличие обратной связи, то есть учет мнения кандидатов в резерв, способствует дальнейшему укреплению и развитию необходимо учитывать коэффициент резерва – число кандидатур, включенных в резерв в расчете на каждую должность. Это должно определяться, исходя из

конкретных условий и возможностей организации. Вместе с тем, на каждую руководящую должность целесообразно иметь как минимум две-три кандидатуры, независимо от качества деятельности работающего на ней руководителя.

Необходимо при формировании и использовании кадрового резерва ООО «Агрофирма Ариант» сделать управляемыми два фактора: время нахождения в резерве и назначения на должность. Причем, работа с кандидатами, выдвинутыми в резерв, должна вестись индивидуально, с учетом личных возможностей и профессиональных способностей человека.

Таким образом, все это свидетельствует о том, что нужна четкая регламентация общего срока пребывания в резерве по каждому отдельному кандидату.

Обучение персонала является одним из актуальных вопросов в области управления персоналом, стоящих перед руководством независимо от того, на какой стадии существования находится предприятие.

Мотивацией непрерывного обучения в ООО «Агрофирма Ариант» будет являться связь между результатами производственной деятельности каждого работника и предоставлением ему возможности для обучения: ценность сотрудника фирмы определяет количество средств, выделяемых для повышения его квалификации.

Построение системы обучения - процесс трудоемкий прежде всего по причине затрат, как временных, так и финансовых. Именно поэтому все сотрудники, в первую очередь руководители высшего и среднего звена, должны четко понимать цели и задачи подготовки персонала и осознавать его значение в успешном функционировании компании.

Есть профессии, где повышение квалификации и постоянное обновление знаний работниками является обязательным. Однако в большинстве случаев решение направить работника на обучение принимает работодатель.

Среди основных факторов, иллюстрирующих важность непрерывного образования в ООО «Агрофирма Ариант» в п. Красногорский могут быть

выделены следующие.

1. Внедрение новой техники, технологии, производство современных товаров, рост коммуникативных возможностей создают условия для ликвидации или изменения некоторых видов работ. В связи с этим, необходимая квалификация не может быть гарантирована базовым образованием.

2. Мир превращается в рынок без границ с высоким уровнем конкуренции между странами. Страны, имеющие современную систему инженерного и управленческого высшего образования и программы непрерывного образования, лидируют в условиях этой конкуренции. Они тем самым имеют возможность в кратчайшие сроки ответить на любой «вызов» повышением управленческого труда.

3. Изменения во всех областях жизни - главный элемент современности. Непрерывные и быстрые изменения в технологии и информатике требуют непрерывного обучения персонала.

4. Более эффективным и экономичным для фирмы является повышение отдачи от уже работающих сотрудников на основе их непрерывного обучения, чем привлечение новых работников.

Рассматривая важность процесса непрерывного образования в ООО «Агрофирма Ариант» в целом, необходимо иметь в виду, что эффективность процесса обучения зависит от успешности каждого отдельного учебного мероприятия. Кумулятивный эффект обучения не может быть получен, если каждое отдельное занятие не будет давать существенного прироста в знаниях, умениях, раскрытии новых возможностей работающих специалистов. Для того чтобы учебные мероприятия в организации проходили более успешно, важно достаточно точно представлять:

- 1) цели и тип программы обучения;
- 2) особенности коммуникативного процесса слушателей преподавателей;
- 3) специфику деятельности преподавателя, работающего со взрослой аудиторией;
- 4) отличительные параметры самой аудитории взрослых.

Можно выделить два типа целей учебных занятий в рамках программ последипломного образования: 1) передачу знаний и 2) формирование определенного арсенала умений, а также развитие потенциала работников. Соответственно, можно говорить о двух разных типах учебных программ - «сохраняющих» и «инновационных».

Целью «сохраняющего» обучения на предприятии является усвоение фиксированных взглядов, методов и правил для того, чтобы эффективно работать в известных и повторяющихся ситуациях, для развития способностей обучаемых решать те проблемы, которые актуальны. Этот тип программ особенно эффективен для передачи новых знаний взамен устаревших и устранения пробелов в знаниях и умениях работников и предназначен для поддержания существующей системы деятельности.

Во многих современных организациях сохраняющее обучение в достаточной мере разработано и используется. Поскольку этот тип обучения ориентирован, прежде всего, на поддержание актуальной ситуации в организации, то подготовка и обучение сотрудников корреспондируются скорее с «работой в прошлом», чем с «работой в будущем» и мало ориентированы на то, что может произойти с организацией деятельностью работников завтра.

«Инновационное» обучение в организации подразумевает ориентацию на перспективу, подготовку организации к работе в новых условиях. Разработке инновационных обучающих программ должен предшествовать прогноз потребности организации в изменении профессионально-кадрового потенциала, исходя из соответствующих изменений во внешней среде, в технологии деятельности и системе управления. Административный и управленческий персонал обычно хорошо подготовлен к поддерживающему обучению, но обязанность управленца, ориентированного на развитие ООО «Агрофирма Ариант», - обеспечить потенциал для этого развития, что возможно только путем «инновационного» обучения.

Цели обучения с точек зрения работодателя и самого специалиста существенно отличаются.

Точка зрения работодателя. Согласно проведенному опросу в ООО «Агрофирма Ариант» с позиции работодателя целями непрерывного обучения являются:

- организация и формирование персонала управления;
- овладение умением определять, понимать и решать проблемы;
- воспроизводство персонала;
- интеграция персонала;
- гибкое формирование персонала;
- адаптация;
- внедрение нововведений.

Точка зрения наемного работника. Определены следующие цели непрерывного образования:

- поддержание на соответствующем уровне и повышение профессиональной квалификации;
- приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности;
- приобретение профессиональных знаний о поставщиках и потребителях продукции, банках и других организациях, влияющих на работу фирмы;
- развитие способностей в области планирования и организации производства.

Планирование программ подготовки ООО «Агрофирма Ариант» - составная часть общего планирования трудовых ресурсов наряду с расчетом потребности в персонале, составлением планов набора, планированием карьеры.

В целях определения потребности в обучении и планировании образования в организации целесообразно:

- 1) использовать результаты оценки труда и персонала, выявляющие проблемы, с которыми сталкиваются работники;
- 2) анализировать план технического обновления;
- 3) оценивать специфику общих программ подготовки, которую проходят студенты университетов, приходящих на работу в организацию;



4) диагностировать средний уровень подготовленности новых сотрудников.

В ООО «Агрофирма Ариант» можно применить две основные современные модели подготовки рабочих кадров:

- обучение без отрыва от работы. Теоретический курс в профессионально-технической школе и практическая подготовка в организации;

- обучение с отрывом от работы в специализированных профессионально-технических учебных заведениях и центрах подготовки кадров.

Внутрифирменное обучение - особая сфера подготовки взрослых.

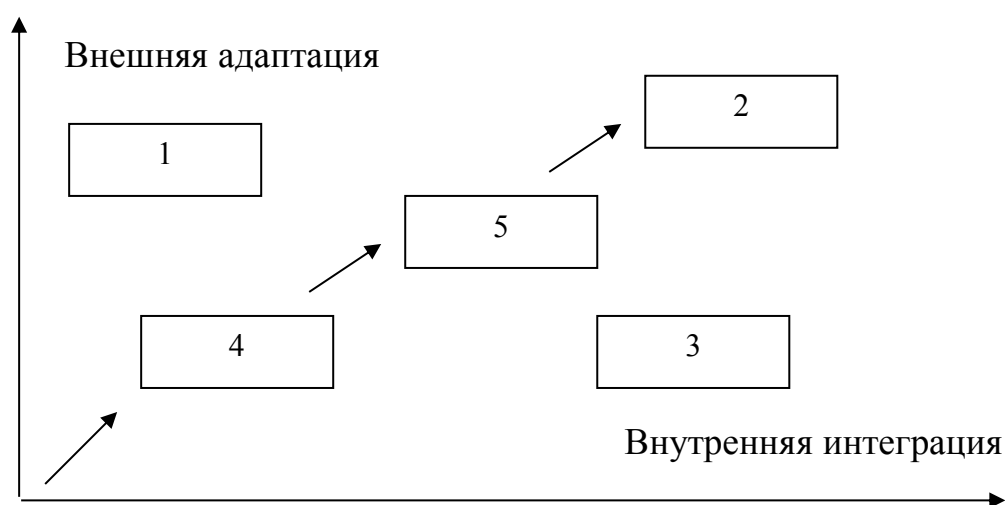
Можно выделить два основных подхода к организации внутрифирменной подготовки в ООО «Агрофирма Ариант»:

1 Экспертный подход - предполагает возможность реализации программы развития организации с решением серьезных проблем организации путем подготовки управленческого персонала на базе знаний и опыта приглашенного консультанта. В рамках такого подхода преподаватель-консультант выступает как носитель экспертного знания, которое может быть применено к конкретной ситуации, сложившейся в организации. Программа обучения должна снабдить слушателей знаниями о типичных проблемах, которыми они могут столкнуться в ходе своей профессиональной деятельности. В данном случае целью обучения преимущественно является передача вполне конкретных знаний.

2 Процессуальный подход - предполагает возможность реализации программы развития организации лишь в процессе совместной работы преподавателя с персоналом организации. В рамках этого подхода проект предполагаемых действий может быть создан и, главное, - реализован только при активном участии управленческого персонала организации. Естественно, что в рамках такого подхода к персоналу предъявляются дополнительные требования, связанные, в первую очередь, с его ориентацией на партнерское взаимодействие с преподавателем-тренером и возможностью активного участия в учебном процессе.

То есть, в этом случае целью обучения является не столько передача определенной суммы знаний, сколько формирование ориентации обучаемых на изменение индивидуального и группового поведения.

Исходя из задач организационного развития можно выделить следующие типы учебных программ внутрифирменной подготовки, ориентированных на повышение внешней адаптации или внутренней интеграции ООО «Агрофирма Ариант» (Рисунок 12).



**Рисунок 12. Типы учебных программ внутрифирменной подготовки**

Далее выделены пять основных ситуаций в обучении для применения в ООО «Агрофирма Ариант» (Таблица 18).

Система внутрифирменной подготовки в организации может быть эффективной только в том случае, если будет проанализировано существующее положение, оценена перспектива и сформирован образ желаемого будущего, спрогнозированы изменения, подготовлены проекты изменения, определены сроки и затраты.

**Таблица 18.**

**Пять основных ситуаций в обучении в организации**

Ситуация	Конкретизация потребности в обучении	Метод обучения
		А

1	Специализированные программы обучения (тренинга продаж, переговоров, креативности)	Методы поведенческого тренинга
2	Программы командообразования	Активная групповая и межгрупповая деятельность с последующей рефлексией группового процесса
3	Развитие межличностной и внутрифирменной коммуникации, формирование навыков преодоления конфликтов	Деловые и ролевые игры, анализ проблем организации Тренинг сензитивности, ролевые игры, имитационные деловые игры, стажировки, проектирование корпоративной культуры
4	Управленческая подготовка	Лекции, семинары, практические занятия, учебные деловые игры
5	Подготовка к организационным инновациям	Организационно-мыслительные игры, разработка проектов, анализ ситуаций организации

В ходе проведенного устного опроса работников организации было выявлено, что 10 чел. готовы и имеют желание пройти повышение своей квалификации. Стоимость обучения 1 чел. составляет 10200 р., обучение всех желающих составит 102000 р.

Предпринимательская деятельность регулируется огромным количеством нормативных актов различного уровня. Основой правового регулирования является Конституция Российской Федерации, принятая 12 декабря 1993 г. [1]. Она имеет наивысшую юридическую силу, прямое действие и применяется на всей территории Российской Федерации.

Предложенные в проекте мероприятия по совершенствованию социально-экономических методов управления персоналом организации ООО «Агрофирма Ариант» и последующее их внедрение на практике позволит повысить валовую прибыль организации на 5%.

Дополнительный доход рассчитаем, используя следующую формулу:

$$\Delta D = B \times 0,05, \quad (1)$$

где  $\Delta D$  - дополнительный доход, который получит организация от внедрения на практике предложенных мероприятий, тыс.р.;

$B$  – валовая прибыль организации в отчетном периоде, тыс.р.;

0,05 – коэффициент, определяющий рост прибыли организации после внедрения предложенных мероприятий на практике на 5%.

Рассчитаем дополнительный доход, который получит ООО «Агрофирма Ариант» от внедрения на практике предложенных мероприятий:

$$\Delta D = 13491 \times 0,05 = 674,55 \text{ тыс.р.}$$

При внедрении всех предложенных мероприятий на практике ООО «Агрофирма Ариант» понесет ряд расходов, а именно:

- расходы на обучение персонала – 102000 р. ( $P_1 = 102000$  р.);
- расходы на разработку социального пакета – 112650 р. ( $P_2 = 112650$  р.);
- расходы по внедрению экономических методов управления – 50000 р. ( $P_3 = 50000$  р.).

Итого суммарные расходы составляют 264,65 тыс.р.

Экономическая эффективность реализации мероприятий по совершенствованию социально-экономических методов управления персоналом организации ООО «Агрофирма Ариант» будет выражена в виде получения дополнительной чистой прибыли.

Дополнительная чистая прибыль рассчитывается по следующей формуле:

$$\Delta \Pi = \Delta D - \Delta P, \quad (2)$$

где  $\Delta \Pi$  - дополнительная чистая прибыль, которую получит организация при условии внедрения на практике всех предложенных мероприятий, тыс.р.;

$\Delta D$  - дополнительный доход, который получит организация от внедрения на практике предложенных мероприятий, тыс.р.;

$\Delta P$  – суммарные расходы, которые понесет организация при внедрении всех предложенных мероприятий на практике, тыс.р.

Рассчитаем размер дополнительной прибыли, которую получит ООО «Агрофирма Ариант» в п. Красногорский при внедрении на практике

предложенных мероприятий по совершенствованию социально-экономических методов управления персоналом:

$$\Delta\Pi = 674,55 - 264,65 = 409,9 \text{ тыс.р.}$$

На заключительном этапе рассчитывается уровень экономической эффективности, который достигнет организация при внедрении на практике всех предложенных мероприятий, по формуле:

$$\mathcal{E} = \frac{\Delta\Pi}{\Delta P} \times 100\%, \quad (3)$$

где  $\mathcal{E}$  – уровень экономической эффективности, который достигнет организация при условии внедрения на практике всех предложенных мероприятий, %;

$\Delta\Pi$  - дополнительный доход, который получит организация от внедрения на практике предложенных мероприятий, тыс.р.;

$\Delta P$  – суммарные расходы, которые понесет организация при внедрении всех предложенных мероприятий на практике, тыс.р.

Рассчитаем уровень экономической эффективности применительно ООО «Агрофирма Ариант»:

$$\mathcal{E} = \frac{409,90}{264,65} \times 100\% = 154,88\%.$$

Проект считается эффективным, если  $\mathcal{E} > 100\%$ .

## Выводы по второй главе.

Таким образом, можно сделать вывод, что внедрение на практике предложенных мероприятий по совершенствованию социально-экономических методов управления персоналом организации ООО «Агрофирма Ариант» является эффективным.

Оценка проекта по совершенствованию системы управления персоналом требует определения не только экономических, но и социальных последствий его реализации. Социальная эффективность проектов проявляется в возможности достижения позитивных, а также избежание отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

В таблице 19 представлены социальные результаты формирования и внедрения системы корпоративного обучения персонала в ООО «Агрофирма Ариант» в п. Красногорский.

**Таблица 19.**

### Социальные результаты внедрения системы обучения

№ п/ п	Социальные результаты	Показатели
	А	Б
1	Повышение содержательности труда. Реализация и развитие индивидуальных способностей сотрудников. Повышение конкурентоспособности персонала. Обеспечение согласования целей работников и администрации при управлении карьерой. Формирование благоприятного имиджа организации. Обеспечение стабильной занятости.	Удельный вес работников, повышающих квалификацию. Удельный вес работников, выразивших позитивное отношение к проекту. Удельный вес работников, предлагающих новые идеи по совершенствованию организации работы. Уровень текучести персонала из – за отсутствия возможности развития. Лояльность персонала к организации и хорошие отзывы о ней за пределами фирмы. Число постоянных клиентов.

Внедрение на практике предложенных мероприятий позволит ООО «Агрофирма Ариант» в поселке Красногорский за счет повышения квалификационного состава персонала организации не только повысить качество выпускаемой продукции, но и повысить производительность труда персонала, что в конечном итоге увеличит валовой доход организации.

## Заключение

Реализация функций и принципов управления осуществляется путем применения различных методов. Методы управления - это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей. В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их сочетания. Так или иначе, но все методы управления органически дополняют друг друга и находятся в постоянном динамическом равновесии. В системе методов управления выделяют: административные методы; экономические методы; социально-психологические методы.

Объектом исследования в дипломном проекте выступило ООО «Агрофирма Ариант», основным видом деятельности которого является купля-продажа бытовой техники.

За анализируемые три года организация получает прибыль, но несмотря на это она из года в год сокращается, что является отрицательным в деятельности организации.

В 2016 г. валовая прибыль организации составила 11767 тыс.р., но в результате чистая прибыль составила лишь 1703 тыс.р., в связи с тем, что коммерческие расходы составили 7552 тыс.р. В 2015 г. чистая прибыль организации составила 1056 тыс.р. В 2014 г. чистая прибыль организации составила 306 тыс.р., что составляет 28,98% от уровня 2013 г.

При этом, у организации из года в год растет выручка и в 2014 г. она составляет 98044 тыс.р. или 112,02% от уровня 2013 г. Себестоимость продаж растет в организации более высокими темпами, чем выручка и в 2014 г. она составляет 84553 тыс.р. или 112,99% от уровня 2013 г.

За анализируемый период стоимость валовой продукции выросла на 10517 тыс. р., среднегодовая стоимость основных производственных фондов выросла и составляет 13570 тыс.р. Фондоотдача в организации увеличилась на 0,65 р., что связано с ростом объема валовой продукции, фондоемкость изменилась на 0,01 р.



и составила 0,14 р. Все это повлияло на результат финансовой деятельности организации, прибыль за три года сократилась с 1703 тыс.р. в 2014 г. до 306 тыс.р. в 2016 г.

По состоянию на 1 января 2015 г. в ООО «Агрофирма Ариант» трудится 37 чел. За год численность работающих увеличилась на 4 чел.

Для ООО «Агрофирма Ариант» предлагаются следующие социально-психологические и организационные (экономические) методы управления персоналом:

1 Психологические методы:

- методы подготовки персонала ООО «Агрофирма Ариант» к нововведениям (диагностические, оперативные, развивающие, тонизирующие).

2 Социальные методы:

- социальные программы;

- поощрение за соблюдение правил внутреннего трудового распорядка;

- проведение комплекса оздоровительных мероприятий.

В ООО «Агрофирма Ариант» в настоящее время отсутствует система премирования работников организации и слабо развито денежное, материальное и нематериальное стимулирование. Руководству ООО «Агрофирма Ариант» предлагается:

- пересмотреть систему оплаты труда в организации. Оплата только за объем оказанных услуг, казалось бы, не несет для работодателя никакого риска. С другой стороны, работнику легче и выгоднее работать только там, где может быть больший доход, а другие, иногда более важные, но менее прибыльные задания, он просто игнорирует под любым предлогом;

- премия, размер которой зависит от стажа работы и образования персонала организации.

Предложенные в дипломном проекте мероприятия по совершенствованию социально-экономических методов управления персоналом организации ООО «Агрофирма Ариант» и последующее их внедрение на практике позволит повысить валовую прибыль организации на 5%.

Дополнительный доход, который получит ООО «Агрофирма Ариант» от внедрения на практике предложенных мероприятий, составит 674,55 тыс.р.

При внедрении всех предложенных мероприятий на практике ООО «Агрофирма Ариант» понесет ряд расходов, а именно:

- расходы на обучение персонала – 102000 р. ( $P_1 = 102000$  р.);
- расходы на разработку социального пакета – 112650 р. ( $P_2 = 112650$  р.);
- расходы по внедрению экономических методов управления – 50000 р. ( $P_3 = 50000$  р.).

Итого суммарные расходы составляют 264,65 тыс.р.

Экономическая эффективность реализации мероприятий по совершенствованию социально-экономических методов управления персоналом организации ООО «Агрофирма Ариант» будет выражена в виде получения дополнительной чистой прибыли.

Размер дополнительной прибыли, которую получит ООО «Агрофирма Ариант» при внедрении на практике предложенных мероприятий по совершенствованию социально-экономических методов управления персоналом организации составит 409,9 тыс.р.

На заключительном этапе рассчитывается уровень экономической эффективности, который достигнет организация при внедрении на практике всех предложенных мероприятий, который у ООО «Агрофирма Ариант» составит 154,88%.

Таким образом, можно сделать вывод, что внедрение на практике предложенных мероприятий по совершенствованию социально-экономических методов управления персоналом организации ООО «Агрофирма Ариант» является эффективным.

Реализация на практике всех предложенных мероприятий позволит ООО «Агрофирма Ариант» добиться улучшения материального благосостояния работников и моральной удовлетворенности, что в целом стимулирует работника на достижение высоких результатов.

## Глоссарий

Аттестация персонала – комплекс мероприятий, направленный на определение квалификации, уровня знаний работника и его соответствия замещаемой должности.

Аудит – профессиональная деятельность по независимой оценке операций и процессов, протекающих в организации, установление их соответствия принятым нормам и формирование заключения на основании результатов оценки с целью оптимизации операций и процессов, повышения эффективности деятельности организации в целом.

Бюрократия – (от фр. bureau – бюро, канцелярия + от греч. kratos – власть) форма управления, для которой характерна строгая вертикальная иерархия, четкое разделение должностных обязанностей, наличие формальных обязательных для исполнения стандартизированных процедур, правил и норм с целью достижения поставленных задач.

Государственная гражданская служба Российской Федерации – вид государственной службы, представляющей собой профессиональную служебную деятельность граждан Российской Федерации на должностях государственной гражданской службы Российской Федерации по обеспечению исполнения полномочий федеральных государственных органов, государственных органов субъектов Российской Федерации, лиц, замещающих государственные должности Российской Федерации, и лиц, замещающих государственные должности субъектов Российской Федерации (включая нахождение в кадровом резерве и другие случаи).

Государственная кадровая политика – (в широком смысле) система официально признанных целей, задач, приоритетов и принципов деятельности государства по регулированию всех кадровых процессов и отношений в стране; (в узком смысле) выражение стратегии государства по формированию, профессиональному развитию и востребованию кадрового потенциала страны.

Государственная служба Российской Федерации – профессиональная служебная деятельность граждан Российской Федерации по обеспечению исполнения полномочий Российской Федерации; федеральных органов государственной власти, иных федеральных государственных органов; субъектов Российской Федерации; органов государственной власти субъектов Российской Федерации, иных государственных органов субъектов Российской Федерации; лиц, замещающих должности, устанавливаемые Конституцией Российской Федерации, федеральными законами для непосредственного исполнения полномочий федеральных государственных органов; лиц, замещающих должности, устанавливаемые конституциями, уставами, законами субъектов Российской Федерации для непосредственного исполнения полномочий государственных органов субъектов Российской Федерации.

Государственный аудит – вид профессиональной деятельности по проверке деятельности государственных органов и учреждений, чаще всего реализуется в форме ревизии.

Государственный гражданский служащий – гражданин Российской Федерации, взявший на себя обязательства по прохождению гражданской службы. Гражданский служащий осуществляет профессиональную служебную деятельность на должности гражданской службы в соответствии с актом о назначении на должность и со служебным контрактом и получает денежное содержание за счет средств федерального бюджета или бюджета субъекта Российской Федерации.

Должностная инструкция – документ, регламентирующий должностные обязанности, полномочия, права и обязанности работника.

Должностное лицо – лицо, постоянно, временно или в соответствии со специальными полномочиями осуществляющее функции представителя власти, то есть наделенное в установленном законом порядке распорядительными полномочиями в отношении лиц, не находящихся в служебной зависимости от него, а равно лицо, выполняющее организационно-распорядительные или административно-хозяйственные функции в государственных органах, органах

местного самоуправления, государственных и муниципальных организациях, а также в Вооруженных Силах Российской Федерации, других войсках и воинских формированиях Российской Федерации.

Должность – социальная роль, выполняемая человеком в государственных и негосударственных структурах, обладающая кругом обязанностей, полномочий и ответственностью с целью выполнения определенных профессиональных функций.

Государственная должность – должность, устанавливаемая Конституцией Российской Федерации, федеральными законами для непосредственного исполнения полномочий федеральных государственных органов, и должность, устанавливаемая конституциями (уставами), законами субъектов Российской Федерации для непосредственного исполнения полномочий государственных органов субъектов Российской Федерации.

Дополнительное профессиональное образование – профессиональное развитие в форме повышения квалификации, профессиональной переподготовки или стажировки.

Замещение должности – приобретение гражданином должностного статуса в организации, как правило, по результатам конкурса, избрания или выборов, и оформленного назначением на должность.

Стандарт ИСО – совокупность международных нормативных документов, в котором в целях добровольного многократного использования устанавливаются характеристики продукции, правила осуществления и характеристики различных процессов, выполнения работ и оказания услуг. Система стандартов ИСО делится на серии и охватывает различные области: от измерения плотности в графических технологиях (ИСО 5) до систем энергосбережения (ИСО 50001).

Кадровая безопасность – состояние защищенности организации от угроз, обусловленных человеческим фактором в профессиональной деятельности.

Кадровая политика – совокупность норм, правил, технологий и мероприятий, направленных на формирование кадрового состава и его развитие для достижения поставленных (организацией, государством) целей.

Кадровая работа – деятельность кадровой службы по реализации кадровой политики организации.

Кадровая технология – мера или комплекс организационных мер, направленных на оптимизацию принимаемого управленческого решения в области управления персоналом организации.

Кадровый аудит (аудит персонала) – совокупность междисциплинарных знаний, методов и технологий, необходимых для проведения высокопрофессиональной независимой экспертизы и консультационной поддержки управления человеческими ресурсами в различных социально-организационных системах.

Кадровый потенциал – профессиональные возможности персонала организации.

Кадровый резерв – группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного уровня, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

Кадры – основной, штатный состав квалифицированных работников государственных, коммерческих и иных организаций.

Карьера – (от итал. *carriera* – бег, жизненный путь) движение вперед, положительная динамика правового и социально-экономического статуса работника; продвижение по службе.

Карьеризм – отрицательное качество личности, характеризующееся желанием работника, невзирая на средства, достичь цели продвижения по службе, добиться личного профессионального успеха или известностью в какой-либо сфере деятельности.

Квалификация – наличие у работника знаний, навыков и умений, необходимых для выполнения им определенной работы.

Компетентность – мера способностей и подготовленности лиц, входящих в государственный орган или орган местного самоуправления, должностных лиц этих органов в части осуществления своих полномочий.

Конфликт интересов – ситуация, при которой личная заинтересованность гражданского служащего влияет или может повлиять на объективное исполнение им должностных обязанностей и при которой возникает или может возникнуть противоречие между личной заинтересованностью гражданского служащего и законными интересами граждан, организаций, общества, субъекта Российской Федерации или Российской Федерации, способное привести к причинению вреда этим законным интересам граждан, организаций, общества, субъекта Российской Федерации или Российской Федерации.

Коррупция – (от лат. *corruptio* – подкуп, порча, развращение) – преступная деятельность в органах государственной власти, выражаемая в использовании должностными лицами своих властных полномочий и служебного положения в целях личного обогащения.

МСА (международные стандарты аудита) – международные профессиональные стандарты для осуществления аудиторской деятельности.

Муниципальная служба Российской Федерации – профессиональная деятельность граждан, которая осуществляется на постоянной основе на должностях муниципальной службы, замещаемых путем заключения трудового договора (контракта).

Номенклатура должностей – (от лат. *nomenclatura* – список, перечень) список должностей, утверждаемый вышестоящим руководством.

Отбор персонала – кадровая технология, обеспечивающая соответствие профессиональных, личностных, психологических, моральных и др. качеств человека требованиям вида деятельности или должности в организации; поиск людей на вакантные должности.

Оценка персонала – установление соответствия реального профессионального, квалификационного и др. состояния персонала установленным требованиям и нормам.

Персонал – совокупность всех работников организации.

Повышение квалификации – обновление теоретических и практических знаний работника в соответствии с требованиями образовательных стандартов в

целях поддержания уровня его квалификации, достаточного для эффективного исполнения должностных обязанностей и полномочий.

Подбор персонала – комплекс мер, направленный на идентификацию требований различных должностей и видов деятельности с профессиональными знаниями, возможностями, способностями, стажем потенциального работника, кандидата на замещение должности.

Профессионализм – это высокая степень подготовленности к выполнению задач профессиональной деятельности.

Профессиональная культура – интегративное понятие, отражающее достигнутый в трудовой деятельности уровень мастерства; означает творчески-созидательное отношение к труду, способность к принятию решений и их оценки одновременно с двух позиций – конкретно-технологической и социокультурной; формируется на основе конструктивного объединения профессиональной и социальной компетентности.

Профессиональная ориентация – формирование у человека интереса к определенному виду трудовой деятельности, выбор наиболее целесообразной для данного человека профессии с учетом его психофизических характеристик, интересов, способностей, а также потребностей народного хозяйства в кадрах соответствующих профессий.

Профессиональная переподготовка – получение дополнительных к базовому высшему образованию новых знаний, позволяющих присвоить работнику новую специализацию и/или квалификацию.

Профессиональное самоопределение – процесс осознанного выбора человеком вида профессиональной деятельности.

Ротация кадров – (от лат. *rotatio* – движение по кругу) – горизонтальное перемещение работников организации, направление их на работу в другие подразделения организации с учетом их квалификации, профессиональной подготовки и специализации с целью получения ими дополнительных знаний и профессионального опыта.



Руководитель – лицо, наделенное формальными властными полномочиями принимать управленческие решения и осуществлять организацию их выполнения.

Сертификация персонала – деятельность по установлению соответствия профессиональных характеристик персонала требованиям нормативных документов, профессиональным стандартам.

Служебное поведение – это совокупность обязательных для исполнения формальных требований к поведению работника, закрепленных в нормативных документах организации.

Служебный долг – нравственная категория, внутренне осознанное чувство ответственности работника за надлежащее и добросовестное исполнение им своих должностных обязанностей.

Служебный (трудовой) спор – неурегулированное разногласие между работником и работодателем по поводу защиты своих трудовых прав и свобод.

Внешний аудит – аудит, проводимый сторонней профессиональной организацией на основании договора.

Внутренний аудит – аудит, проводимый структурным подразделением организации на основании предоставленных вышестоящим руководством полномочий на его осуществление.

Стажировка – форма профессионального развития, деятельность по приобретению опыта работы по специальности (в рамках производственной практики или испытательного срока).

TQM (total quality management) – общеорганизационный метод непрерывного повышения качества работы по производству продукции, организации процессов и уровня квалификации персонала с целью повышения эффективности деятельности организации в целом.

Трудовой договор – соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным

договором, соглашениями, локальными нормативными актами и данным соглашением, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, действующие у данного работодателя.

Управление персоналом – в широком смысле, это область научного знания об эффективной реализации профессиональных возможностей человека как в интересах самого работника, так и в интересах организации в целом; в узком смысле - это деятельность руководящего состава и кадровой службы по формированию кадрового состава организации, его профессиональному развитию, документационному и консультативному обеспечению, мотивированию персонала, регулированию кадровых процессов и отношений, по реализации кадровой стратегии организации в целом.

Управленческие кадры – кадры руководящего управленческого звена, от которых в полной мере зависит успех деятельности руководимого ими государственного органа, организации, учреждения, предприятия, органа местного самоуправления.

Управление человеческими ресурсами – направление менеджмента, основная цель которого – повышение производительности посредством создания благоприятных условий для деятельности сотрудников организации.

Этический кодекс (кодекс профессиональной этики) – свод правил поведения, обязательных для соблюдения организациями и отдельными должностными лицами (работниками) при осуществлении ими своих должностных полномочий (профессиональной деятельности).

