



## Содержание

<b>Введение</b>	<b>3</b>
<b>Глава 1. Теоретические аспекты кадрового менеджмента и развития кадрового потенциала</b>	<b>6</b>
1.1. Кадровый менеджмент: сущность, основные характеристики	6
1.2. Назначение кадрового менеджмента и этапы его реализации	9
1.3. Контроллинг персонала как неотъемлемый процесс повышения конкурентоспособности персонала	14
<b>Глава 2. Анализ организации системы кадрового менеджмента исследуемого предприятия</b>	<b>16</b>
2.1. Организационная характеристика и анализ хозяйственной деятельности ООО «ТЕЛЕМАКОМ»	16
2.2. Анализ кадрового состава ООО «ТЕЛЕМАКОМ» и действующей кадровой политики	21
2.3. Мероприятия по совершенствованию системы кадрового менеджмента и оценка их эффективности	41
Выводы по второй главе	55
<b>Заключение</b>	<b>57</b>
<b>Список используемой литературы</b>	<b>61</b>
<b>Приложение</b>	<b>66</b>

## Введение

**Актуальность исследования.** В настоящее время, в нашей стране появился определенный уровень стабильности, связанный с удовлетворением большего объема потребностей населения и определением конечных собственников крупных предприятий и бизнесов. При таком положении, необходимым условием для динамики роста, закреплении на рынке или увеличения рентабельности предприятия, когда уже речь не идет о сверхприбыли, является повышение уровня конкурентоспособности организации, одной из основ которого является хорошо подобранный трудовой коллектив и мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом. Главной задачей Системы управления персоналом – является обеспечение четкого выполнения персоналом задач и функций, поставленными и определенными в соответствии с целями организации. Для обеспечения полного выполнения поставленных задач персоналом в организации должна быть сформулирована кадровая политика, которая определяет стратегию кадровой работы, устанавливает точно все цели и задачи, определяет принципы подбора, расстановки и развития персонала.

Персонал, трудовые ресурсы на предприятии – это объект постоянной заботы со стороны руководства предприятием. Роль трудовых ресурсов существенно возрастает в период рыночных отношений. Инвестиционный характер производства, приоритетность вопросов качества продукции изменили требования к работнику, повысили значимость творческого отношения к труду и высокого профессионализма. Это привело к существенным изменениям в принципах, методах и социально-психологических вопросах управления персоналом на предприятии. Хорошо подобранный трудовой коллектив - одна из основных задач предпринимателя. Это должна быть команда единомышленников и партнеров, способных осознать, принимать и реализовывать замыслы руководства предприятия. Только она служит залогом

успеха предпринимательской деятельности, выражения и процветания предприятия.

Существует множество способов повышения конкурентоспособности предприятия. Одним из таких способов является улучшение использования кадрового потенциала. Актуальность темы, исследуемой в работе, продиктована тем, что все больше и больше руководителей предприятий обращают свое внимание на свой персонал, осознавая его ценность. Ко многим руководителям приходит понимание того, что, улучшив использование кадрового потенциала предприятия, можно опередить соперников в конкурентной борьбе.

**Степень научной разработанности проблемы.** Для рассматриваемой темы значение имеют идеи классиков социологии: М. Вебера, Т. Парсонса, Р. Мертона, Д. Смелзера и классиков менеджмента, представителей управленческих школ и подходов XX и XXI веков:

- Школы научного управления и административной школы: Ф. Тейлора, Г. Форда, Г. Гантта, Л. Гилбрет, которые впервые обосновали важность отбора персонала в организациях, необходимость его технологизации и профессионализации;

- Школы административного управления: А. Файоля, Л. Гьюлика, Л. Урвика, заслуга которых состоит в выделении в системе управленческих функций особой функции укомплектования штата, понимаемой как работа с личным составом, отбор и подготовка кадров и создание необходимых условий для их трудовой деятельности;

- Школы человеческих отношений и науки о поведении: Э. Мейо, М.П. Фоллет, Г. Мюнстенберга, Д. Макгрегора, К. Арджилиса, Р. Лайкерта,

К. Левина, которым принадлежит лидерство в постановке проблем кадрового менеджмента и политики человеческих отношений. Задачей кадрового менеджмента, по их мнению, является интеграция работающих в управление организацией, реализация процедур селекции, продвижение кадров с целью повышения эффективности результатов. В их трудах управление кадрами стало рассматриваться как установка на профессиональную

компетентность и рациональное использование потенциала сотрудников организации. Были обоснованы принципы переориентации организации на менеджмент, а не на продукцию и выявлена зависимость эффективности управления от качества отбора персонала и степени удовлетворения работой.

**Цель выпускной квалификационной работы** – разработка предложений по усовершенствованию кадровой политики с целью повышения конкурентоспособности предприятия (на примере ООО «ТЕЛЕМАКОМ»).

Для достижения поставленной цели необходимо решить несколько **задач исследования**:

1. Рассмотреть теоретические аспекты управления персоналом и развития кадрового потенциала.
2. Провести анализ состояния кадрового потенциала и дать характеристику ООО «ТЕЛЕМАКОМ».
3. Разработать рекомендации по усовершенствованию использования кадрового потенциала в условиях ООО «ТЕЛЕМАКОМ».

**Предметом исследования** выступает кадровый менеджмент организации как фактор повышения конкурентоспособности организации.

**Объект исследования** – система управления человеческими ресурсами.

В данной работе применены методы сбора информации, такие как изучение документации, наблюдение, собеседование. Также применены методы анализа информации, такие как статистический, дедуктивный, структурный, функциональный и системно-стратегический.

Важную роль при достижении задач исследования сыграло использование учебников Т.В. Зайцевой, А.Т. Зуба «Управление персоналом», а также Р. Дафта «Менеджмент». Некоторые идеи взаимодействия с персоналом заимствованы из работ Р. Кийосаки «Богатый папа, бедный папа», а также Р. Фарсона и Р. Кейеса «Выигрывает тот, кто делает больше ошибок».

Данная тема актуальна в нашей стране, потому что именно эффективное кадровое планирование позволяет быть успешной и конкурентоспособной организацией. Данная тема также актуальна и для компании «ТЕЛЕМАКОМ»,

так как повышение конкурентоспособности персонала за счет улучшения использования кадрового потенциала позволит повысить конкурентоспособность предприятия.

**Базой исследования** данного проекта является ООО «ТЕЛЕМАКОМ»  
Юридический адрес: 456592, Челябинская область, Еманжелинский район, п. Красногорский, ул. 40 лет октября, д 10.

**Структура исследования.** Выпускная квалифицированная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы и приложения.

В первом разделе выпускной квалифицированной работы рассматриваются теоретические аспекты управления персоналом и развития кадрового потенциала. Рассматривается сущность кадрового потенциала. Описаны основы эффективности управления человеческими ресурсами организации. Рассмотрены методы повышения эффективности использования кадрового потенциала.

Второй раздел выпускной квалифицированной работы посвящена анализу деятельности ООО «ТЕЛЕМАКОМ». Здесь дается общая характеристика предприятия. Проводится анализ финансовой деятельности исследуемого предприятия. Рассматривается процесс управления кадровым потенциалом в условиях ООО «ТЕЛЕМАКОМ».

# **Глава 1. Теоретические аспекты кадрового менеджмента и развития кадрового потенциала**

## **1.1. Кадровый менеджмент: сущность, основные характеристики**

Термин “потенциал” в своем этимологическом значении происходит от латинского слова *potentia*, что означает скрытые возможности, мощь, силу. Кадровый потенциал можно определить как совокупность способностей всех людей, которые заняты в данной организации и решают определенные задачи.

Рассматривая различные составляющие понятия “кадровый потенциал” как источника качественных сдвигов в экономическом развитии, мы приходим к выводу, что эволюция категории отражает глубокие изменения содержания всей системы экономических понятий, в центре которой расположен работник как главная производительная сила. [10, с.45]

Категория “кадровый потенциал” рассматривает совокупного работника не просто как участника производства, а как неотъемлемое и движущее начало всех стадий воспроизводственного процесса; как “носителя” общественных потребностей, выполняет функцию целеполагания, объективно порождает и субъективно задает стратегические и тактические цели развития экономики.

По мнению отечественного экономиста А. М. Омарова, “в человеке привыкли видеть в первую очередь “трудовой ресурс”, но никак не многосложную и конкурентную личность.”[4,с.108]

Согласно сложившейся статистической практике трудовые ресурсы состоят из трудоспособных граждан в трудоспособном возрасте и работающих в экономике страны. Социальный аспект трудовых ресурсов выражается в таком явлении как человеческий потенциал, экономическим проявлением которого является кадровый потенциал.

Последнее время все большее развитие приобретает подход к исследованию трудового потенциала как элементу человеческого фактора производства, т.е. социально-экономическому явлению. В понятии “трудовой потенциал”, как самостоятельном отличном от трудовых ресурсов и

человеческого капитала главным смыслообразующим словом все-таки является “потенциал”, т.е. возможность реализации чего-либо. Значит можно говорить о его накоплении, в том числе и в виде человеческого капитала, о величине, как степени накопления, о реализации, в том числе и в виде использования трудовых ресурсов. [14, с.181]

Содержание кадрового потенциала и основные его черты можно сформулировать, исходя из следующего определения кадров. Кадры - это квалифицированные, специально подготовленные для той или иной деятельности работники, когда целесообразное их использование предполагает максимальную отдачу того, что способен дать специалист по своему образованию, личным качествам приобретенному опыту работы. Каждый работник обладает трудовым потенциалом – совокупностью физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда.

Термин «потенциал» означает наличие у кого-либо (отдельно взятого человека, первичного трудового коллектива, общества в целом) скрытых, еще не проявивших себя возможностей или способностей в соответствующих сферах их жизнедеятельности [1, с.55].

Основными компонентами трудового потенциала работника являются:

- психофизиологическая составляющая: состояние здоровья, работоспособность, выносливость, способности и склонности человека, тип нервной системы и д.р.;
- социально-демографическая составляющая: возраст, пол, семейное положение;
- квалификационная составляющая: уровень образования, объем специальных знаний, трудовых навыков, способность к инновациям, интеллект, творческие способности, профессионализм;

- личностная составляющая: отношение к труду, дисциплинированность, активность, ценностные ориентации, мотивированность, нравственность [3, с.56].

Трудовой потенциал работника не является постоянной величиной, он подвержен изменениям, как в сторону увеличения, так и уменьшения. Накапливаемые в процессе трудовой деятельности созидательные способности работника повышаются по мере усвоения новых знаний и навыков, укрепления здоровья, улучшения условий труда, но они могут снижаться при ужесточении режима труда, ухудшении здоровья и т.п. [8, с. 88]

## 1.2. Назначение кадрового менеджмента и этапы его реализации

Реализация целей и задач управления персоналом и повышение его конкурентоспособности осуществляется через кадровую политику. Кадровая политика – главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия. В этом отношении кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом. Кадровая политика – это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников. [2,с. 46]

Главным объектом кадровой политики предприятия является – персонал (кадры). Персоналом предприятия называется основной (штатный) состав его работников. Кадры — это главный и решающий фактор производства, первая производительная сила общества. Они создают и приводят в движение средства производства, постоянно их совершенствуют. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства.

Особенности современного состояния рыночной экономики, наличие элементов кризисных явлений, динамичное развитие рыночных отношений в экономике России предъявляют особые требования к политике управления кадрами на любом предприятии. В этих условиях необходимо существенно повысить целенаправленность управления кадрами, укрепить производственную, технологическую и трудовую дисциплину, обеспечить внедрение современных методов стимулирования трудовой мотивации, контроля за результативностью и качеством труда, достигнуть более тесного взаимодействия этого вида управления с управлением предприятия в целом. [11, с. 56]

Кадровая политика обеспечивает качественную и своевременную адаптацию организации к различным изменениям внешней среды, а также

способствует высокой внутриколлективной эффективности, что сказывается лучшим образом на достижении качественных кратко-, средне-, и долгосрочных целей организации. В кадровой политике заключается ключ к удовлетворению потребностей как клиентов, партнёров, так и самого персонала, как самой большой ценности современной организации. [4,с. 33]

Кадровая политика формируется при помощи кадрового планирования, как инструмента привлечения, подготовки и сохранения эффективности рабочей силы, составляющей персонал [6,с. 85].

Основной долгосрочной целью любой организации является стремление выжить в конкурентной борьбе. При этом сотрудники являются главным конкурентным преимуществом любой организации.

Обычно эффективность организации описывают в терминах исполнения и оценивают как сочетание таких сложных характеристик, как: максимальное использование возможностей, способностей и навыков сотрудников; достижение организационных целей и умение привлечь наиболее подготовленные и высокомотивированные кадры. Все это должно сказаться на общих показателях эффективности деятельности организации; производительности труда, качестве, уровне обслуживания клиентов, росте прибыли, приращении стоимости. [12, с. 113]

В целях достижения эффективной деятельности организация должна:

1. сформулировать и довести до каждого сотрудника свою миссию и стратегию;
2. создать организационную структуру, соответствующую целям организации;
3. внедрять самую прогрессивную (по результатам мировой практики) систему управления человеческими ресурсами.

От человеческих ресурсов зависит слабость и мощь организации. Принимаемые сотрудниками на любом рабочем месте профессиональные решения обуславливают эффективность осуществления производственных задач и формируют общую успешность и результативность деятельности организации.

Поэтому важно контролировать, побуждать и помогать сотрудникам, чтобы, с одной стороны, создать все условия для наиболее полной реализации их профессионального багажа, с другой стороны — сформировать желание трудиться качественно и производительно.[5,с. 75]

Таким образом, вклад кадровой политики и деятельности службы по управлению персоналом в эффективность организации состоит в том, что она:

1. помогает организации достигать цели;
2. повышает эффективность использования возможностей, способностей и навыков людских ресурсов;
3. снабжает организацию хорошо подготовленными кадрами;
4. повышает удовлетворенность сотрудников работой и стимулирует их потребность в самореализации на рабочем месте;
5. создает, развивает и поддерживает соответствующий уровень условий труда, что делает работу в данной организации желанной;
6. доводит политику в области персонала до всех сотрудников;
7. поддерживает требуемый уровень культуры поведения и дисциплины в организации;
8. планирует и управляет изменениями в организации с учетом интересов отдельных сотрудников, групп и организации в целом;
9. способствует снижению издержек и повышению конкурентоспособности.

Итак, главное назначение кадровой политики заключается в формировании такого коллектива, который будет гармонично, с наименьшими затратами достигать производственные задачи, обеспечивая высокое качество конечного продукта.

Тем самым создается устойчивая основа рыночной экономики и межличностных отношений не только в коллективе, но во всем обществе. Этим определяется важная социальная функция кадровой политики.

К этапам кадровой политики относятся следующие элементы алгоритма кадрового менеджмента:

1. Разработка и внедрение планов подбора персонала в соответствии с целями организации, организационной культурой, состоянием внешней среды, в том числе в соответствии с законодательными нормативами кадровой деятельности;

2. Разработка и внедрение планов использования персонала, для достижения возрастающей эффективности деятельности организации, в соответствии внутриорганизационными подцелями и подпроцессами;

3. Разработка и внедрение планов по развитию и совершенствованию персонала, по перемещению персонала внутри организации, а также включающее увольнение некоторых работников;

4. Контроль применения кадровой политики для своевременного предупреждения проблем и модификации планов, благодаря чему обеспечивается положительная обратная связь со всеми этапами реализации кадровой политики. [9,с. 55]

Существует взаимосвязь данных этапов кадровой политики с функциями менеджмента, а в данной специфике – кадрового менеджмента:

1. Планирование, как первый этап кадровой политики, включающий первичное исследование рынка рабочей силы, возможностей привлечения, развития, совершенствования и удержания персонала, результатом которого является план по формированию кадрового потенциала коллектива;

2. Организация, как неотъемлемый элемент управления персоналом, включающий распределение ресурсов, целепостановку для каждого члена и групп работников, распределение прав и ответственности, в соответствии с общеорганизационной стратегией;

3. Лидерство или мотивация, которая обеспечивается заботой о персонале, проявляющейся в развитии, раскрытии потенциала работников, грамотном стимулировании их труда, и усилением сплоченности, преданности делу;

4. Контроль, как неотъемлемая часть менеджмента, «глаза» менеджмента, обеспечивающие видение качества реализации кадровой политики.

Как и у любого вида деятельности, у кадрового планирования могут появляться проблемы, и их появление является ни чем иным, как новой ступенью развития руководства организации для достижения новых высот качественного труда.

### **1.3. Контроллинг персонала как неотъемлемый процесс повышения конкурентоспособности персонала**

Вслед за кадровым планированием принципиально важным звеном в реализации общеорганизационной стратегии является регулирование, оперативное управление действиями кадрового менеджмента – так называемый контроллинг. Его исходная база – информация о оперативно достигнутом уровне решения задач, его сравнение с уровнем начального этапа и с запланированным уровнем. На основе соотнесения этой информации происходит коррекция курса. Стратегический контроллинг персонала управляет потенциалом фирмы, обеспечивая ее будущее. Значительные расхождения между желаемым и реально достигаемым уровнем результативности могут к смене стратегии и даже пересмотру общих целей фирмы. [7, с. 64]

Контроллинг, прежде всего направлен на изучение состояния кадровой политики, и является «обратной связью» этапа реализации решений с этапом планирования, организации и мотивации.

Контроллингом может заниматься отдельная служба внутри организации, или же привлеченная извне аудиторская компания. При этом контроллинг может осуществляться постоянно с определенным интервалом, или же ситуационно, ввиду сложившейся необходимости.

Контроллинг помогает понять, на каких этапах кадровой политики необходимо прежде всего акцентировать внимание, чтобы получить большой прирост производительности, или быструю адаптацию к новым условиям. [15, с.95]

В целом контроллинг является подобным самому кадровому менеджменту, только работает с результатами реализации кадровой стратегии.

В современное время контролю уделяется очень большое внимание ввиду высокоизменчивой внешней среды и конкурентной борьбы на рынке. Это «глаза» кадрового менеджмента, и, при наличии достаточного уровня реализации контроллинга организация получает большие преимущества. Конечно, маленькие организации не могут привлекать консультантов со

стороны, поэтому им приходится полагаться только на силы собственной кадровой службы или кадрового менеджера. [13, с. 105]

В практическом разделе рассмотрим кадровую политику и кадровое планирование ООО «ТЕЛЕМАКОМ».

Таким образом, можно сделать вывод, что реализация целей и задач управления персоналом и повышение конкурентоспособности предприятия осуществляется через кадровую политику. Кадровая политика – главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия. Стратегический контроллинг персонала управляет потенциалом фирмы, обеспечивая ее будущее и помогает быть конкурентоспособной и успешной организацией.

## **Глава 2. Анализ организации системы кадрового менеджмента исследуемого предприятия**

### **2.1. Организационная характеристика и анализ хозяйственной деятельности ООО «ТЕЛЕМАКОМ»**

В эпоху высоких технологий компьютер является неотъемлемой составляющей жизни человека и основным инструментом в работе большинства организаций всех сфер деятельности. Однако создать компьютерную инфраструктуру организации – это еще не все. Офисное оборудование, особенно высокотехнологичные приборы, к которым относится практически каждое современное устройство, нуждается в своевременном обслуживании, ремонте, настройке.

Для небольших и средних организаций часто невыгодно брать в штат фирмы системного администратора, если объем решаемых задач невелик, заработная плата такого специалиста будет выше реальной стоимости его работы. В итоге техническая поддержка небольших организаций сводится либо к самостоятельному решению проблем, либо к использованию временных специалистов. Ни один из этих способов не обеспечивает достаточной гарантии в надежности работы техники.

Результативным способом оптимизации расходов на обслуживание компьютеров организаций и информационных систем является ИТ-аутсорсинг, т.е. передача внешнему исполнителю функций по управлению ИТ-ресурсами. Передача функций может быть полной или частичной. Поэтому, предоставляя возможность специализированной компании обслуживать компьютеры и иные информационные структуры, вы не только сокращаете расходы, но выводите качество обслуживания на принципиально новый уровень. Основные преимущества такого делового сотрудничества:

- серьезная экономия средств бюджета компании-заказчика;
- повышение качества, сокращение сроков решения возникающих задач;

- возможность динамического контроля расходов в зависимости от состояния дел компании-заказчика, т.к. стоимость абонентского обслуживания можно легко изменять, добавляя или исключая определенные услуги.

Компания «ТЕЛЕМАКОМ» осуществляет весь спектр IT услуг по обслуживанию компьютеров юридических и частных в Челябинской области.

Юридический адрес: 456592, Челябинская область, Еманжелинский район, п. Красногорский, ул. 40 лет октября, д 10.

За время работы мы зарекомендовали себя как высоконадежный, честный и верный партнер для всех обслуживаемых клиентов.

Мы разработали специальные предложения, выделив из большого количества компьютерных услуг самые востребованные:

- Абонентское обслуживание компьютеров
- Системный администратор
- Установка, настройка, обновление операционных систем и программного обеспечения
- Диагностика и лечение вирусов
- Ремонт компьютеров и периферийного оборудования
- Ремонт ноутбуков
- Сборка и подключение компьютеров и периферийного оборудования
- Резервное копирование и защита информации
- Восстановление данных
- Модернизация и оптимизация работы компьютеров и периферийного оборудования
- Администрирование сетей
- Обслуживание серверов
- Переход на легальное программное обеспечение
- Консультирование пользователей по работе с компьютером
- Продажа компьютеров, комплектующих, периферийного оборудования, расходных материалов, лицензионного программного обеспечения

- Разработка, создание, сопровождение, продвижение WEB сайтов
- Оптимизация расходов на ИТ
- Создание корпоративной почты под управлением почтового сервера компании Google

- Проектирование, монтаж сетей (проводные, беспроводные)
- Разграничение доступа к ресурсам компьютера и Интернета, контроль трафика

- Компьютерный офис под ключ
- Подключение к Интернету (подбор провайдера, оборудования)
- Системы видеонаблюдения и контроля доступа
- Подключение к IP телефонии
- Подключение, настройка и обслуживание офисной техники
- Установка, настройка и обслуживание офисной телефонной линии (мини АТС)

Коллектив наших сотрудников состоит только из высококвалифицированных специалистов, имеющих огромный опыт работы. Системный администратор оперативно прибудет к вам, устранит любые неисправности в работе персональных компьютеров, произведёт ремонт, установит, настроит программное обеспечение, научит работать с незнакомыми вам программами, предложит советы по модернизации и оптимизации вашей системы.

Цель компании – предоставить высококвалифицированный компьютерный сервис, обеспечить качественную работу инфраструктуры, сервисов, приложений в соответствии с конкретными бизнес требованиями. Повысить информационную безопасность организаций.

Разработанная нами система позволяет сократить затраты на компьютерное обслуживание организаций и повысить эффективность использования информационных технологий на вашем предприятии.

Достаточное множество тарифных планов и видов обслуживания позволят подобрать оптимальный метод оказания услуг и их стоимость.

Также, мы готовы предложить целый ряд разовых услуг по установке, настройке, ремонту, модернизации вашей компьютерной сети и программного обеспечения.

Услуги нашей компании - это выгодно, надежно, удобно и просто. Вы можете доверять нам, а информация Вашей компании навсегда останется в тайне. Договор на обслуживание информационной системы включает в себя пункт о конфиденциальности и не разглашении информации. Мы гарантируем быстроту реакции на каждую заявку по абонентскому обслуживанию компьютеров (время реакции 10-30 минут; по экстренному случаю, время прибытия специалиста к вам в офис 2-4 часа, в зависимости от тарифного плана). При этом техническое обслуживание компьютеров будет выполнено максимально качественно, в сжатые сроки, что может обеспечить вашей организации бесперебойный режим работы.

В ходе анализа финансово – хозяйственной деятельности исследуемой организации нами будет проведено исследование эффективности работы ООО «ТЕЛЕМАКОМ». В качестве анализируемых показателей можно выделить динамику объема оказанных услуг, себестоимости оказанных услуг, валовой прибыли, численности персонала. В таблице 1. представлены результаты данного анализа.

**Таблица 1.**

**Динамика основных показателей деятельности исследуемого предприятия**

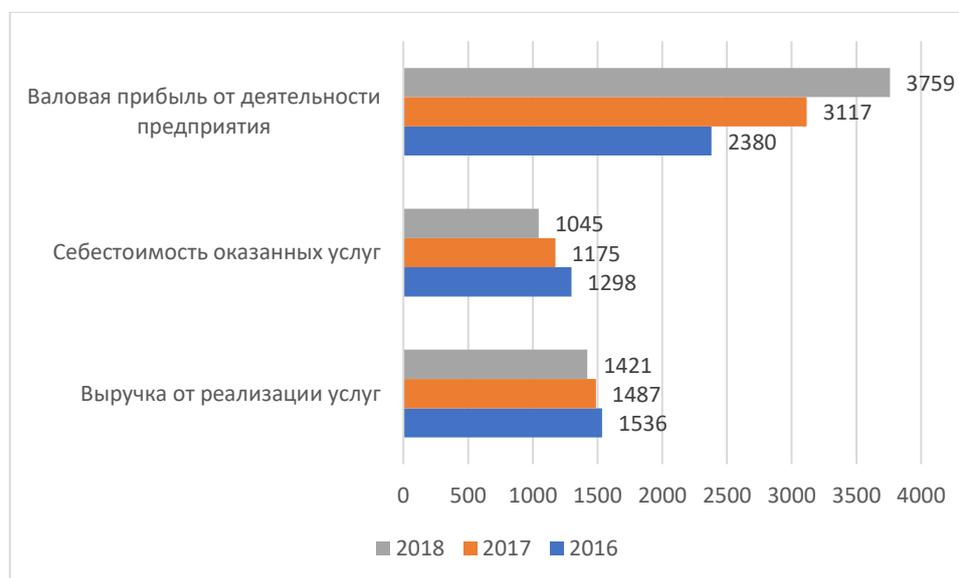
Показатель	Период			Отклонение		Индекс	
	2016	2017	2018	2017-2016	2018-2017	2017/2016	2018/2017
Выручка от реализации услуг	15360	14873	14211	-487	-662	97%	96%

**Продолжение таблицы 1.**

Себестоимость оказанных услуг	12980	11756	10452	-1224	-1304	91%	89%
Валовая прибыль от деятельности предприятия	2380	3117	3759	737	642	131%	121%
Численность персонала	25	22	27	-3	5	88%	123%

Численность персонала компании в 2017 году упала на 12% в относительном выражении или на 3 человека в абсолютном. В 2018 году численность персонала поднялась на 23% или на 5 человек. Площадь арендуемых площадей в 2017 повысилась на 11% в относительном выражении или на 100 м<sup>2</sup>, а в 2018 году площадь осталась не изменой.

Динамику данных показателей представим на рисунке 1.



**Рисунок 1. Динамика основных показателей деятельности исследуемого предприятия в 2016-2018 гг., тыс. руб.**

## 2.2. Анализ кадрового состава ООО «ТЕЛЕМАКОМ» и действующей кадровой политики

Рассмотрим структуру предприятия ООО «ТЕЛЕМАКОМ» по половому признаку в таблице 2.

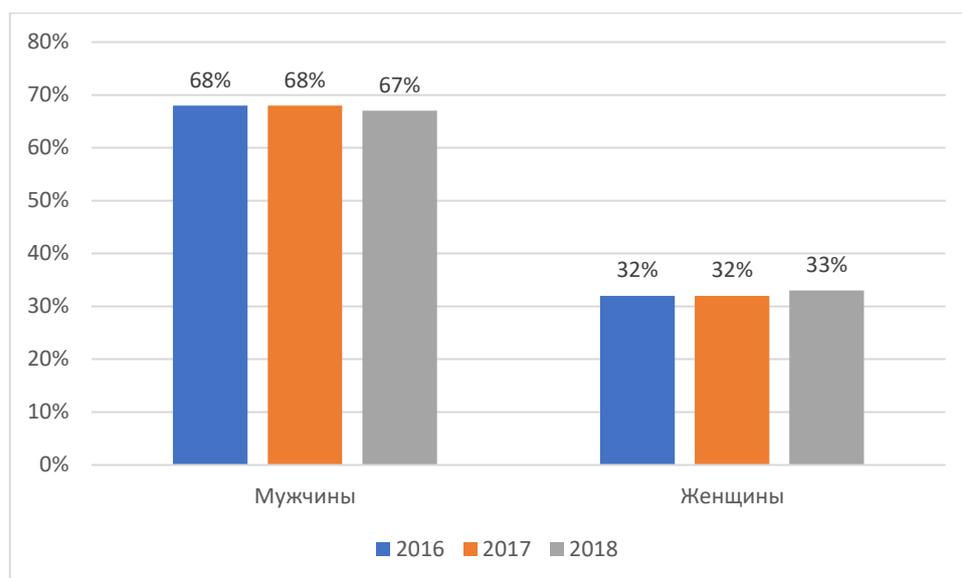
Таблица 2.

### Структура персонала ООО «ТЕЛЕМАКОМ» по половому признаку

По половому признаку	Период					
	2016 г		2017 г		2018 г	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
Мужчины	17	32,00%	18	31,81%	18	33,33%
Женщины	8	68,00%	7	68,19%	9	66,67%
Всего:	25	100,00%	22	100,00%	27	100,00%

В структуре персонала организации ООО «ТЕЛЕМАКОМ» по половому признаку преобладают мужчины, их на 9 человек больше, чем женщин в 2016 году, в 2017 году мужчин больше на 8 человек, а в 2018 году – на 9 человек. В основном к «мужским» должностям в организации ООО «ТЕЛЕМАКОМ» относятся ассистенты мастера по ПК, техники по ремонту ПК и сервисного оборудования, мастера администраторы.

Предоставим структуру по половому признаку в виде графика (рис. 2).



**Рисунок 2. Структура организации ООО «ТЕЛЕМАКОМ» по половому признаку**

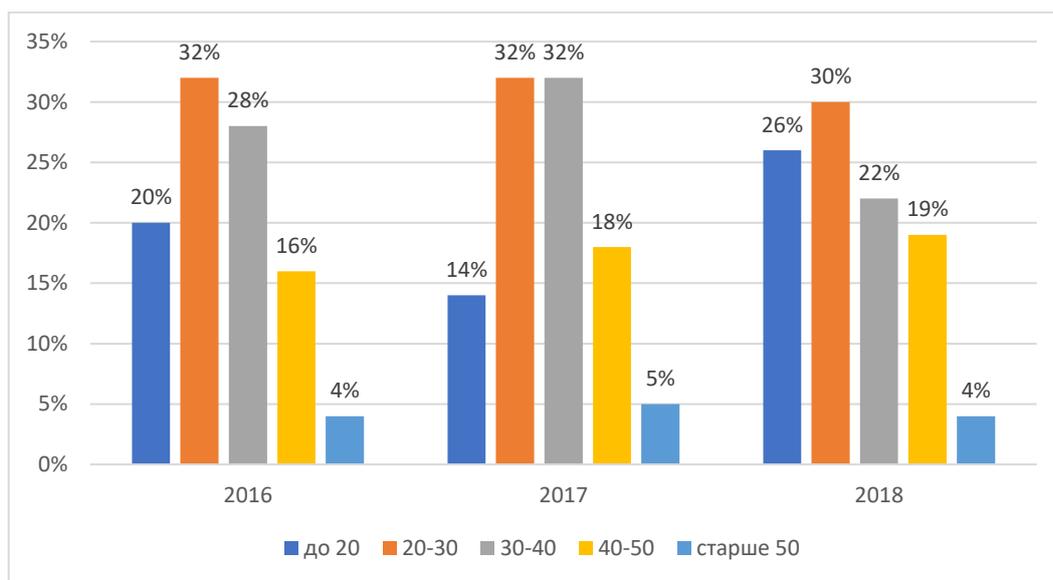
В структуре персонала данного предприятия по возрасту преобладают люди в возрасте от 20-30 лет, за все 3 года, на втором месте 30-40 лет, на третьем до 20 лет, и старше 50 – всего 1 человек (таблица 3).

**Таблица 3.**

**Структура организации ООО «ТЕЛЕМАКОМ» по возрасту**

Возраст	Период					
	2016		2017		2018	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
до 20	5	20,00%	3	13,65%	7	25,90%
20-30	8	32,00%	7	31,85%	8	29,60%
30-40	7	28,00%	7	31,85%	6	22,30%
40-50	4	16,00%	4	18,10%	5	18,50%
старше 50	1	4,00%	1	4,55%	1	3,70%
Итого	25	100%	22	100%	27	100%

Как правило, самый трудоспособный возраст приходится именно на 20-40 лет, когда человек получает образование, и начинает карьерный путь, так и в ООО «ТЕЛЕМАКОМ», причем в основном они находятся на подчиненных должностях. Молодое поколение в возрасте до 20 лет, как правило, занимают должности кассиров, кладовщиков и менеджеров по продажам. Рассмотрим данные в виде гистограммы на рисунке 3.



**Рисунок 3. Структура организации ООО «ТЕЛЕМАКОМ» по возрасту**

В следующей таблице работники организации ООО «ТЕЛЕМАКОМ» сгруппированы по уровню образования.

**Таблица 4.**

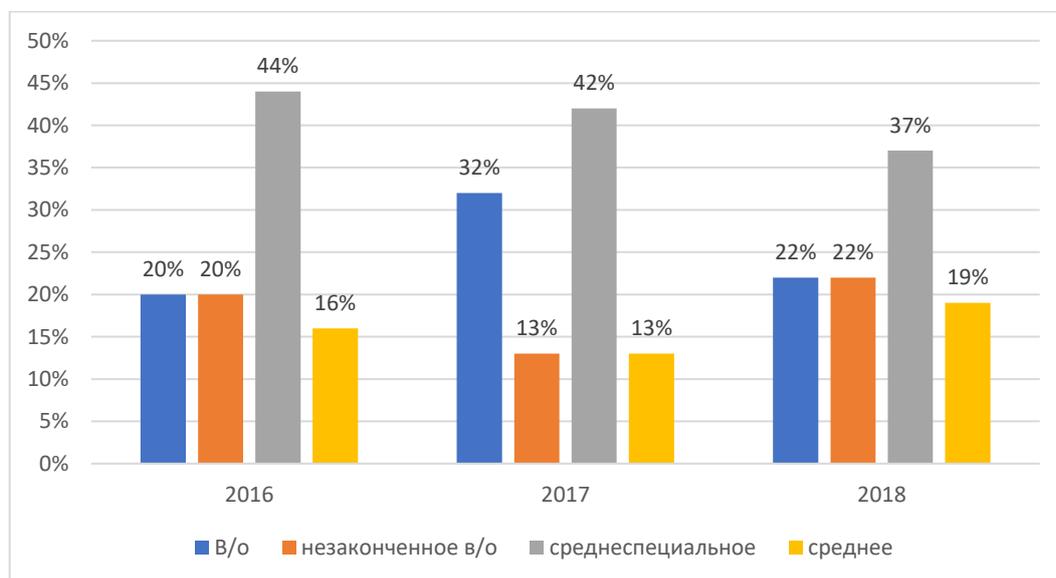
**Структура организации ООО «ТЕЛЕМАКОМ» по образованию**

Образование	Период					
	2016		2017		2018	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
Среднее	4	16%	3	13%	5	19%
Среднеспец.	11	44%	9	42%	10	37%

**Продолжение таблицы 4.**

Незаконченн ое В/о	5	20%	3	13%	6	22%
В/о	5	20%	7	32%	6	22%
Всего	25	100 %	22	100 %	27	100%

Из данных таблицы видно, что в структуре персонала по образованию за все 3 года, преобладают лица со среднеспециальным образованием - в 2016 – 11 человек, в 2017 – 9 человек, а в 2018 – 10 человек, однако лица с высшим образованием не далеко от них и составляют в 2016 – 5 человек, в 2017 – 7 человек, а в 2018 – 6 человек, лица с незаконченным высшим образованием в 2016 – 5 человек, в 2017 – 3 человек, а в 2018 – 6 человек, и средним образованием в 2016 – 4 человек, в 2017 – 3 человек, а в 2018 – 5 человек. Представленные данные рассмотрим на рисунке 4.



**Рисунок 4. Структура организации ООО «ТЕЛЕМАКОМ» по образованию**

Необходимо отметить, что предпочтение все же отдается лицам с высшим образованием, и специалисты со средним образованием занимают должности инструментальщиков, сметчиков, и инженеров. Однако у этих людей всегда есть

шанс пойти учиться, и продолжить образование, а также вместе с этим свой карьерный путь.

Структура персонала по стажу работы в данной организации. Стаж работы в данной организации характеризует стабильность трудового коллектива, рассмотрим таблицу 5.

Таблица 5.

## Структура организации ООО «ТЕЛЕМАКОМ» по стажу работы

Стаж работы	Период					
	2016		2017		2018	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
До 1 года	8	32%	3	13,63%	8	29,63%
1-3.	9	36%	12	54,55%	10	37,04%
Больше 3 лет	8	32%	7	31,82%	9	33,33%
Всего	25	100%	22	100%	27	100%

Из таблицы 5 мы видим, что самой многочисленной группой является группа работников со стажем работы на предприятии от 1 до 3 лет, что составляет в 2016 году – 36%, в 2017 году – 54,55%, а в 2018 – 37,04%. Значительную часть занимают сотрудники со стажем больше 3 лет, что составляет в 2016 году – 32%, в 2017 – 31,82%, а в 2018 – 33,33%. (рис. 5)

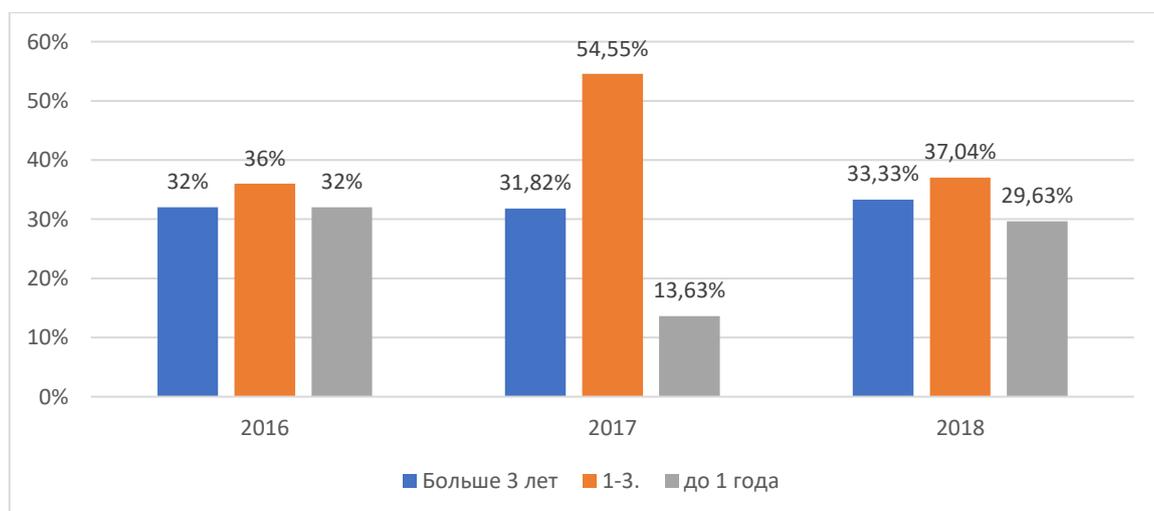


Рисунок. 5 Структура организации ООО «ТЕЛЕМАКОМ» по стажу работы

Рассмотрим квалификационную структуру персонала предприятия ООО «ТЕЛЕМАКОМ» в таблице 6.

**Таблица 6.**

**Квалификационная структура персонала предприятия ООО  
«Телемаком»**

Должности	Период					
	2016		2017		2018	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
Руководители	1	4%	1	4%	1	4%
Специалисты (менеджеры, бухгалтер)	5	20%	5	20%	5	20%
Техники, ассистенты	16	64%	14	68%	18	64%
(Администраторы)	3	12%	2	8%	3	12%
Всего	25	100%	22	100%	27	100%

Из данной таблицы можно сделать вывод, что служащего персонала за 3 года наибольшее количество, а именно в 2016 году - 16 человек, в 2017 году – 14 человек, а в 2018 году 18 человек. Специалистов, неизменное количество за 3 года, показатель не изменился и составляет 5 человек. Руководитель 1.

Главной задачей квалификационной структуры ООО «ТЕЛЕМАКОМ» является установление взаимоотношений полномочий, которые связывают высшее руководство с низшими уровнями работников. Эти отношения устанавливаются посредством делегирования, которое означает передачу полномочий и задач лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Составим график (рис. 6)



**Рисунок 6. Квалификационная структура организации персонала  
ООО «ТЕЛЕМАКОМ»**

Основными направлениями политики ООО «ТЕЛЕМАКОМ» в отношении персонала является: осуществление работы по подбору, расстановке и использованию в процессе деятельности рабочих, служащих, специалистов и руководителей структурными подразделениями, а также проведение мероприятий по их обучению, переобучению (специализации) и повышению квалификации (усовершенствование); формирование стабильно работающего трудового коллектива; организация системы учета кадров; создание кадрового резерва.

Анализ системы кадрового менеджмента включает в себя:

анализ системы оплаты труда;

анализ системы мотивации сотрудников;

анализ удовлетворенности системой управления персонала предприятия.

Оплата труда работников ООО «ТЕЛЕМАКОМ» строится на основании следующих ее составляющих:



**Рисунок 7. Схема системы оплаты труда работников ООО «ТЕЛЕМАКОМ»**

Рассмотрим анализ средней заработной платы работников исследуемого хозяйствующего субъекта по категориям работников в период 2016 – 2018 гг. Данный анализ представлен в таблице 7.

**Таблица 7.**

**Динамика средней заработной платы работников по категориям в ООО «ТЕЛЕМАКОМ» в 2016 – 2018 гг.**

Категория работников	Период			Индекс	
	2016	2017	2018	17/16	18/17
Руководители	28963	31258	31780	107,9%	101,7%
Специалисты	22650	23580	25781	104,1%	109,3%
Служащие	12360	13250	13890	107,2%	104,8%
Рабочие	14589	18630	19780	127,7%	106,2%

Из указанной таблицы видно, что рост средней заработной платы в 2018 году существенно замедлился у руководителей (до 1,7%), вырос у менеджеров по продажам запасных частей (на 9,3%) и существенно сократился у людей рабочих профессий (с 27,7% до 6,2%).

Анализируя действующую систему кадрового менеджмента мы пришли к выводу, что в основном работниками ООО «ТЕЛЕМАКОМ» являются женщины, средний возраст персонала 25-35 лет, большинство имеют высокий уровень образования. Основу работников составляют семейные люди. Взаимоотношения в коллективе ровные и стабильные, конфликтов практически

не возникает. Отношением работников и руководителя удовлетворены 89% трудящихся. Это достаточно хороший показатель, не устраивает персонал в основном заработная плата, низкая система мотиваций персонала, особенно менеджеров по продажам, а ведь именно от их слаженной работы зависит прибыль организации.

Условиями работы недовольны в основном работники отдаленных территорий это связано с тем, что не оплачивается расход ГСМ, а также существуют проблемы с качеством принимаемых заявок и своевременным поступлением новой информации. Степень удовлетворенности персонала ООО «ТЕЛЕМАКОМ» той или иной стороной трудовой деятельности можно проследить по таблице 12. Анализ проводился методом опроса работников предприятия. В опросе озвучивались параметры морального стимулирования, характеризующие психологические, социальные и моральные качества трудовой деятельности.

В опросе участвовали все работники предприятия – 27 человек.

Оценка результатов проводится по следующей шкале:

Степень удовлетворенности	Индекс удовлетворенности
Высокая	0,7 – 1,0
Средняя	0,4 – 0,7
Низкая	0,0 – 0,4

Таблица 8.

**Степень удовлетворенности персонала ООО «ТЕЛЕМАКОМ»  
организацией и условиями труда**

<b>№ вопроса</b>	<b>Содержание вопроса</b>	<b>Кол-во уд. ответов</b>	<b>Доля уд. ответов от общего числа работников</b>	<b>Индекс удовлетв.</b>	<b>Степень удовлетв.</b>
1	Удовлетворены ли Вы в целом и целом своей жизнью	19	40%	0,4	Средняя
2	Удовлетворены ли Вы в целом своей нынешней работой	18	45%	0,45	Средняя
3	Оценка уверенности в завтрашнем дне у персонала ООО «ТЕЛЕМАКОМ»	33	80%	0,8	Высокая
4	Оценка положения дел в ООО «ТЕЛЕМАКОМ»	21	50%	0,5	Средняя
5	Оценка отношения работников организации к условиям, в которых они работают	34	75%	0,75	Высокая
6	Удовлетворены ли Вы организацией труда в ООО «ТЕЛЕМАКОМ»	16	40%	0,4	Средняя
7	Удовлетворены ли вы организацией отдыха в ООО «ТЕЛЕМАКОМ»	17	45%	0,45	Средняя

**Продолжение таблицы 8.**

8	Удовлетворяет ли Вас нынешняя продуктивность труда работников	21	55%	0,55	Средняя
9	Состояние отношений между администрацией и работниками	43	20%	0,2	Высокая

Из данных таблицы 8 видно, что присутствует общая неудовлетворенность персонала предприятия различными сторонами их трудовой деятельности. По результатам опроса высокой степени удовлетворенности соответствуют 2 параметра; средней – 6 параметров; низкой – 1 параметр. Таким образом, степень удовлетворенности организацией и условиями труда на предприятии ООО «ТЕЛЕМАКОМ» оценивается как средняя. Однако, параметры по которым степень удовлетворенности оценивается как средняя близки к нижней границе индексного интервала оценки и поэтому могут быть приравнены к низкой степени удовлетворенности. Показатели степени удовлетворенности говорят о неэффективной организации труда в ООО «ТЕЛЕМАКОМ», неэффективной системе морального стимулирования и мотивирования труда и необходимости ее совершенствовать. В рамках исследования системы стимулирования на предприятии ООО «ТЕЛЕМАКОМ» было проведено исследование мотивации труда работников с применением методов оценки по процессуальным теориям (анкета представлена в приложении). В опросе участвовали все члены коллектива ООО «ТЕЛЕМАКОМ» - 27 чел. Шкала оценки вопросов аналогична по анализу морального стимулирования. По данным проведенного исследования определена степень удовлетворенности системой материального стимулирования. По результатам опроса высокой степени удовлетворенности соответствуют 4 параметра; средней – 3; низкой – 3. однако, следует учитывать, что два параметра из среднего интервала близки к нижней границе по значению

оценочной шкалы, и, следовательно, могут быть отнесены к низкой степени удовлетворенности.

**Таблица 9.**

**Степень удовлетворенности персонала ООО «ТЕЛЕМАКОМ»  
системой материального стимулирования**

<b>№ вопроса</b>	<b>Содержание вопроса</b>	<b>Кол-во уд. ответов</b>	<b>Доля уд. ответов от общего числа работников</b>	<b>Индекс удовлетв.</b>	<b>Степень удовлетв.</b>
1	<b>ФАКТОРЫ ОЖИДАНИЯ</b>				
1а	Ожидаете ли вы, что ваша успешная работа приведет к желаемому результату	35	70%	0,70	Высокая
1б	Считаете ли вы, что полученные результаты приведут к ожидаемым вознаграждениям за этот результат	24	60%	0,60	Средняя
1в	Какую ценность представляет для вас получаемое вознаграждение	33	80%	0,80	Высокая
2	<b>ФАКТОРЫ СПРАВЕДЛИВОСТИ</b>				

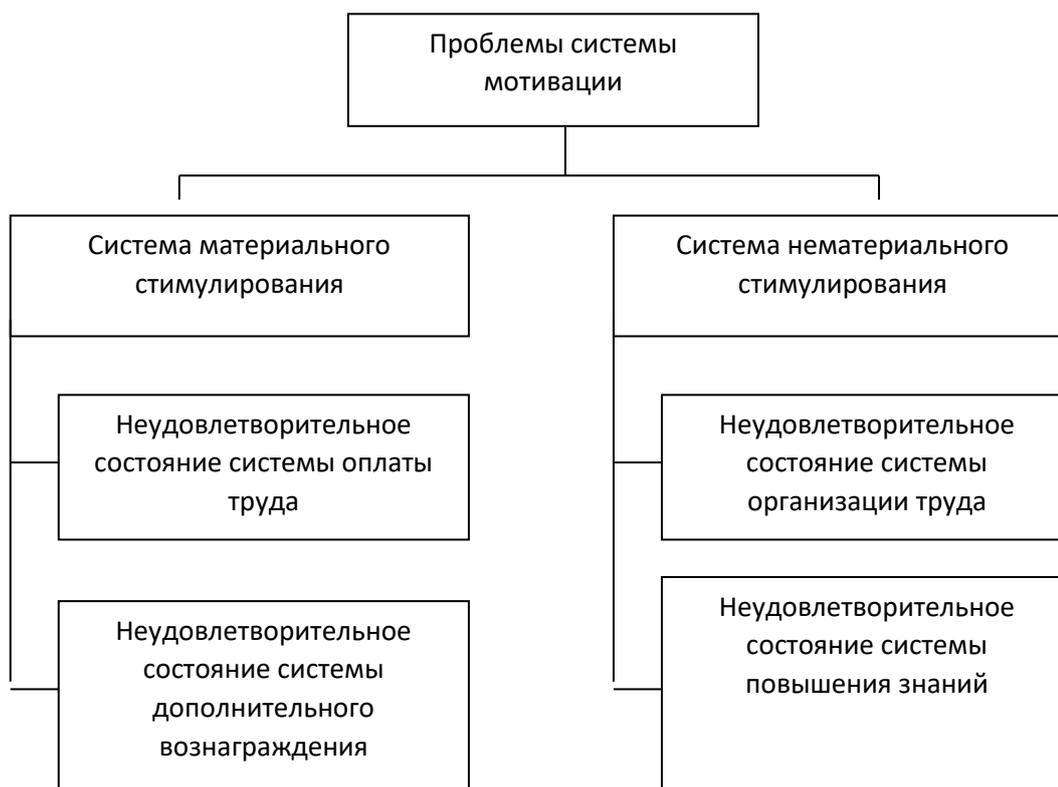
**Продолжение таблицы 9.**

2а	Известен ли вам размер вознаграждения ваших коллег, получаемого за работу, аналогичную той, которую выполняете вы	16	40%	0,40	Средняя
2б	Ваша реакция на сведения о более высокой оплате труда за аналогичную работу в вашем подразделении .	14	28%	0,28	Низкая
2в	Как вы оцениваете отношение к себе как к работнику со стороны руководства по получаемому вознаграждению	14	28%	0,28	Низкая
2г	Какова ваша комплексная оценка получаемого вознаграждения	18	40%	0,40	Средняя
3	ФАКТОРЫ модели Портера-Лоулера				
3а	Считаете ли вы, что затраченные вами усилия на выполнение работы высокие	14	28%	0,28	Низкая
3б	Считаете ли вы себя способным работником	38	95%	0,95	Высокая

**Продолжение таблицы 9.**

Зв	Как вы оцениваете свою роль в процессе коллективного труда на вашем предприятии	35	85%	0,85	Высокая
Зг	Уверены ли вы в том, что получаемое вами вознаграждение справедливо по отношению к результатам вашего труда	16	28%	0,28	Низкая

Высокой степени удовлетворенности соответствуют интервалы, характеризующие ожидания. Средней и низкой, характеризующие отношение работников к существующей системе вознаграждений за труд. Таким образом, система материального стимулирования на предприятии ООО «ТЕЛЕМАКОМ» оценивается как неудовлетворительная. В завершении распределим выявленные проблемы по степени значимости (рис. 8).



**Рисунок 8. Дерево проблем системы мотивации ООО «ТЕЛЕМАКОМ»**

Анализируя всю полученную информацию мы рассмотрели предложения по совершенствованию системы управления персоналом ООО «ТЕЛЕМАКОМ». Для того чтобы направить работу системы управления человеческими ресурсами в правильное, нужное русло необходимо в первую очередь провести SWOT-анализ работы организации. Это позволит выявить сильные и слабые стороны системы управления человеческими ресурсами в предприятия, определить возможности и угрозы, связанные с работниками предприятия. При проведении SWOT-анализа, появляется возможность более качественной, четкой, поэтапной разработки системы управления человеческими ресурсами. Представим список сильных и слабых сторон ООО «ТЕЛЕМАКОМ» и угроз и возможностей в области управления человеческими ресурсами, таблица 10.

**Таблица 10.**

**Список сильных и слабых сторон ООО «ТЕЛЕМАКОМ», угроз и возможностей в области управления человеческими ресурсами предприятия**

<p><b>Сильные стороны</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Возраст кадров от 20 до 40 лет, что позволяет нести высокую способность к нагрузкам, обучению, переквалификации</li> <li>2. Во главе предприятия стоит молодой руководитель</li> <li>3. Реализуемая продукция востребована на рынке</li> </ol>	<p><b>Слабые стороны</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Организационная структура малофункциональна</li> <li>2. Слабые коммуникативные связи</li> <li>3. Неэффективная система работы отдела кадров</li> <li>4. Высокий показатель текучести кадров</li> <li>5. Слабая мотивация работников</li> </ol>
<p><b>Возможности</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Организация эффективной системы мотивации</li> <li>2. Пересмотр и создание новой организационной структуры предприятия</li> <li>3. Улучшение трудовой дисциплины и морально психологического климата в коллективе.</li> </ol>	<p><b>Угрозы</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокий уровень конкуренции</li> <li>2. Неспособность коллектива к достижению целей предприятия</li> <li>3. Снижение уровня конкурентоспособности предприятия</li> </ol>

Сильные стороны: Самым большим плюсом ООО «ТЕЛЕМАКОМ» является то, что в большинстве своем коллектив предприятия – это молодые люди в возрасте от 20 до 30 лет. Это обстоятельство свидетельствует в некотором роде о том, что коллектив предприятия способен и готов к обучению, переобучению и переквалификации. Кроме того, немаловажен тот факт, что большинство членов коллектива имеют высокую способность к нагрузкам и интенсивности труда. Кроме того, работники предприятия положительно настроены на проявление при выполнении своих задач энергии и интенсивности

и готовы к выполнению задач, не входящих в их компетенцию. Также положительным моментом работы предприятия в области человеческих ресурсов является то, что во главе предприятия стоит молодой сильный директор, пользующийся уважением и признанием коллектива, способный создать сильную команду и повести работников организации за собой к достижению целей предприятия.

**Слабые стороны:** Организационная структура организации малофункциональна, недостаточно хорошо налажены коммуникационные связи между различными отделами и подразделениями организации; неэффективная структура отдела кадров не позволяет качественно провести прием, отбор и оценку персонала. Так, например, зачастую происходит прием на работу в компанию «по знакомству», при этом мало учитываются трудовой вклад каждого работника.

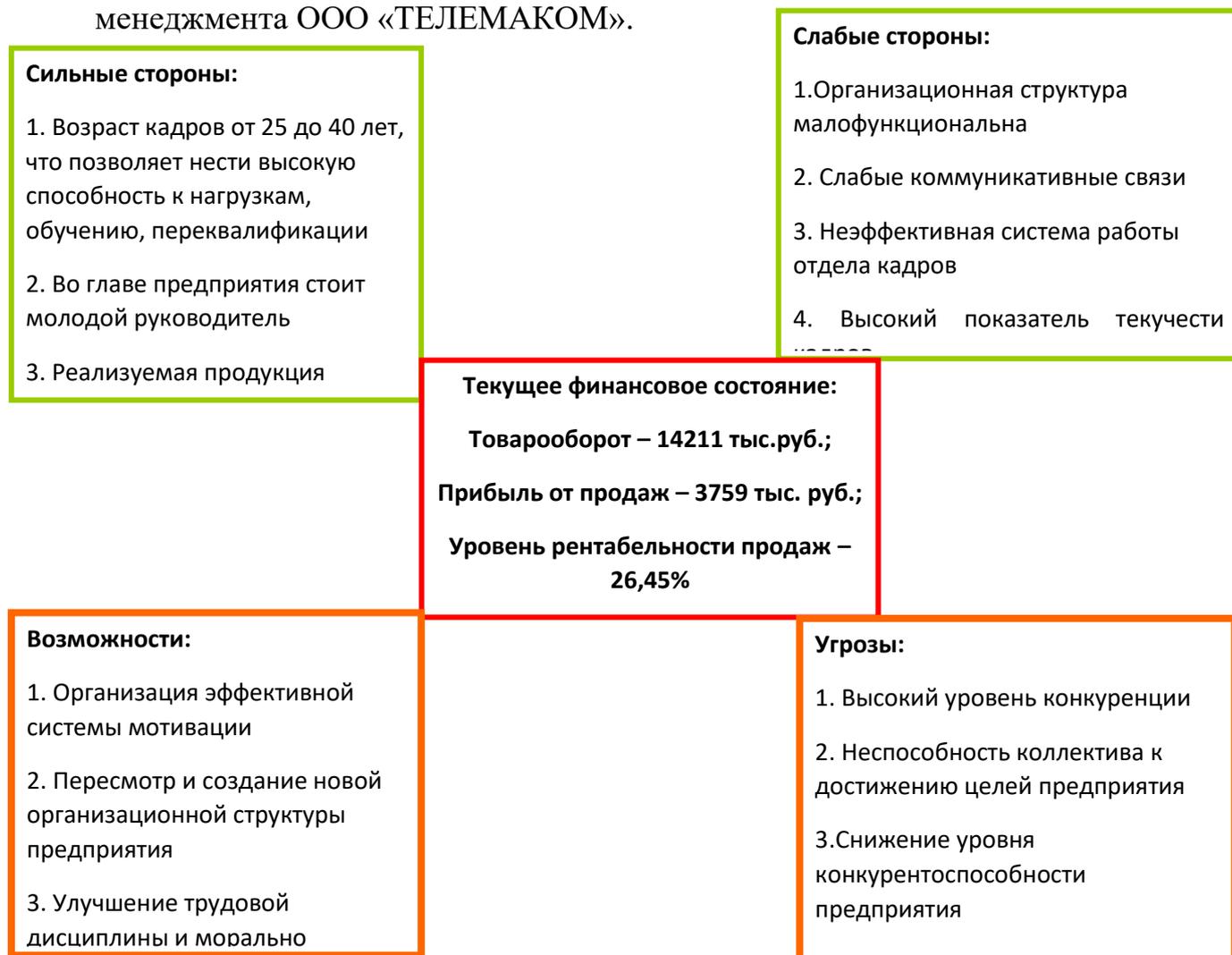
**Угрозы:** Высокий уровень конкуренции

2. Неспособность коллектива к достижению целей предприятия
3. Снижение уровня конкурентоспособности предприятия

**Возможности:**

1. Организация эффективной системы мотивации
2. Пересмотр и создание новой организационной структуры предприятия
3. Улучшение трудовой дисциплины и морально психологического климата в коллективе.

На рисунке 9 представим SWOT анализ действующей системы кадрового менеджмента ООО «ТЕЛЕМАКОМ».



**Рисунок 9. SWOT-анализ в области управления человеческими ресурсами ООО «ТЕЛЕМАКОМ»**

Выводы по итогам анализа действующей системы кадрового менеджмента - на предприятии ООО «ТЕЛЕМАКОМ» существует несовершенная структура отдела кадров, не удовлетворяющая требованиям современных предприятий;

- не развитая система мотивации (как материальная, так и нематериальная) подавляют стремление работников повышать уровень квалификации.

Из этого следует, что ООО «ТЕЛЕМАКОМ» необходимо создать систему управления человеческими ресурсами, которая бы позволила и разработать следующие стратегии управления человеческими ресурсами:

1. Стратегия развития человеческих ресурсов.
2. Стратегия вознаграждения и мотивации человеческих ресурсов.

Таким образом, на основе проведенного SWOT-анализа можно сделать вывод о том, что ООО «ТЕЛЕМАКОМ» необходимо совершенствовать структуру управления персоналом, политику управления человеческими ресурсами за счет совершенствования отдела кадров и выполняемых ими функций.

### **2.3. Мероприятия по совершенствованию системы кадрового менеджмента и оценка их эффективности**

Главная цель нашего проекта по развитию системы управления человеческими ресурсами:

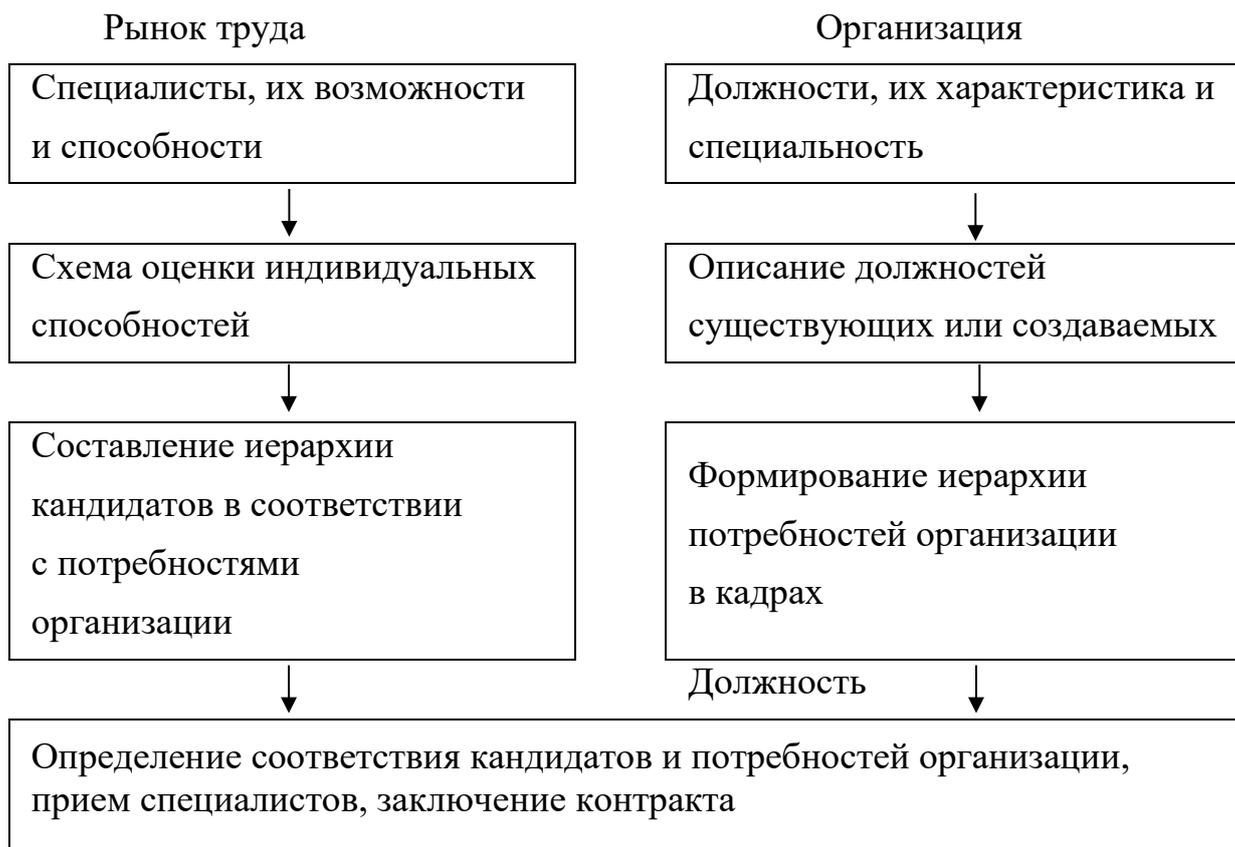
Создать эффективную систему кадрового менеджмента, способствующую достижению целей предприятия, динамичному росту и развитию организации. Главную цель можно разбить на три подцели:

1. Усовершенствовать систему отбора и найма персонала в ООО «ТЕЛЕМАКОМ».
2. Разработать систему внутрифирменного обучения сотрудников исследуемого предприятия.
3. Разработать конкурентоспособную систему оплаты труда и мотивации сотрудников ООО «ТЕЛЕМАКОМ».

В рамках разработки рекомендаций по обеспечению организации сотрудниками в необходимом количестве и соответствующей квалификации, так же рекомендовано изменить систему отбора и найма персонала. Основной задачей при найме на работу персонала является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении. Найм на работу это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. С привлечения и приема на работу начинается управление персоналом. Есть два возможных источника набора персонала:

- внутренний (из работников организации);
- внешний (из людей, до того никак не связанные с организацией).

Предлагаемая схема найма специалиста на работу приведена на рисунке 10.



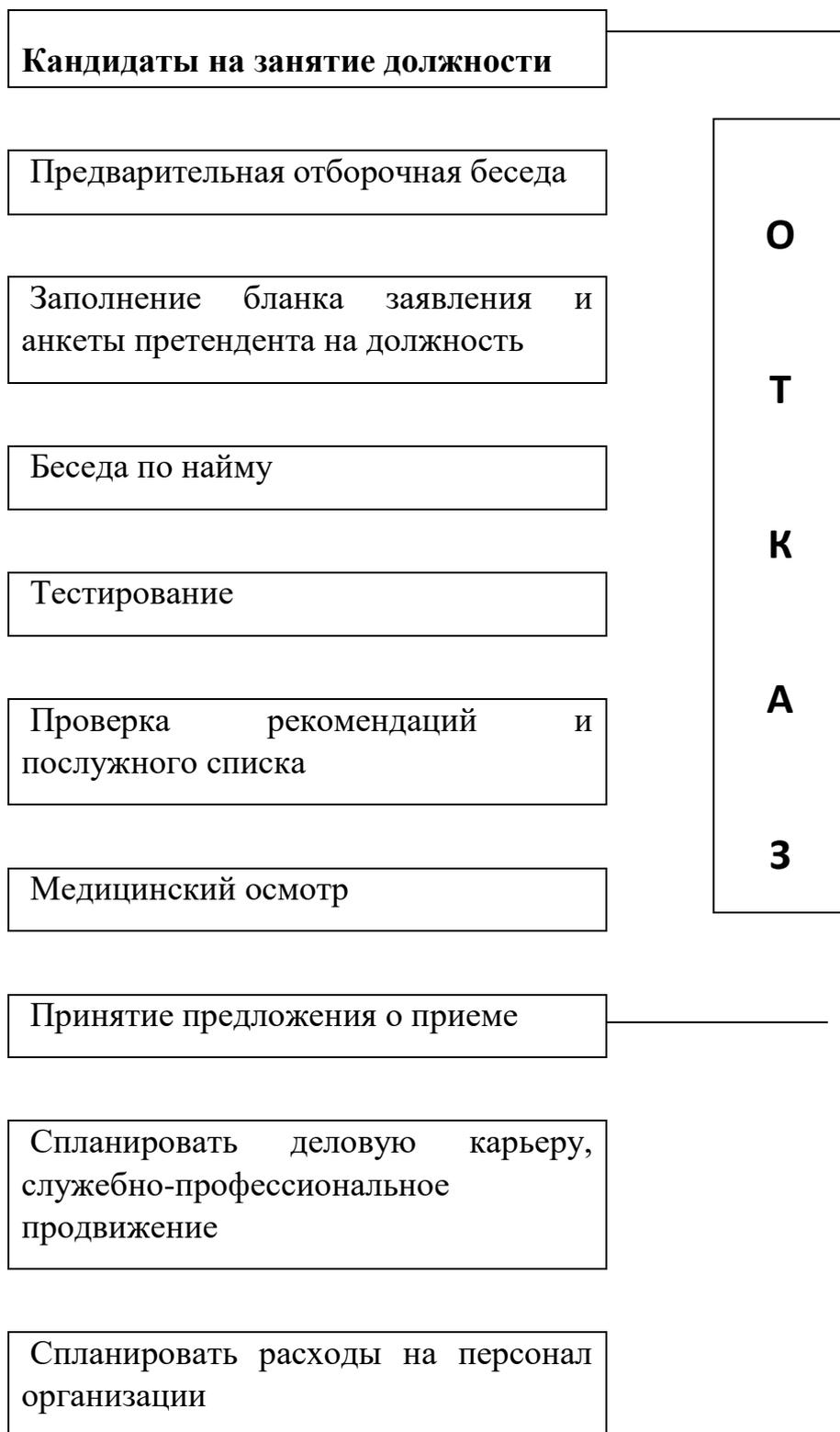
**Рисунок 10. Предлагаемая схема найма специалиста**

Работники кадровой службы ООО «ТЕЛЕМАКОМ» давно ощутили потребность в более обоснованных и надежных процедурах. Повышение эффективности и надежности отбора связывается с последовательным проведением проверки деловых и личных качеств кандидатов, основанной на взаимодополняющих методах их выявления и источниках информации. Осуществляется поэтапный отбор кандидатур, рекомендуемая процедура процесса отбора персонала представлена на рис. 11.

Выделяются следующие этапы замещения вакантной должности специалиста или руководителя:

- разработка требований к должности;
- широкий поиск претендентов;
- проверка претендентов с использованием ряда формальных методов в целях отсева худших, проводится кадровой службой;

— отбор на должность из числа нескольких лучших кандидатур.



**Рисунок 11. Рекомендуемая процедура процесса отбора персонала**

Найму работника предшествует четкое представление о функциях, которые будет исполнять, задачах и должностных обязанностях, правах и взаимодействиях в организации.

Отбор кадров в организациях осуществляют работники отдела кадров (менеджеры по управлению персоналом). В функции менеджеров по управлению человеческих ресурсов должны входить:

- выбор критериев отбора;
- утверждение критериев отбора;
- отборочная беседа;
- работа с заявлениями и анкетами по биографическим данным;
- беседа по поводу принятия на работу;
- проведение тестов;
- конечное решение при отборе.

Конечное решение при отборе обычно формируется на нескольких этапах, которые следует пройти претендентам. На каждом этапе отсеиваются часть претендентов или же они отказываются от процедуры, принимая другие предложения. Задача отдела кадров, осуществляющей оценку кандидатов при приеме на работу, состоит в том, чтобы отобрать такого работника, который в состоянии достичь ожидаемого организацией результата. Фактически оценка при приеме это одна из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов организации.

Разработка рекомендаций по организации внутрифирменного обучения сотрудников ООО «ТЕЛЕМАКОМ». Для реализации рекомендаций по обеспечению развития сотрудников также разработаем план обучения на ближайший год. Осуществление эффективной образовательной программы может принести вполне очевидную пользу и преимущества, включая:

- более качественную работу и высокую производительность труда;
- соблюдение целей, процедур, правил и положений, что в свою очередь

способствует удовлетворению покупателей и сокращает ошибки;

- улучшение кадрового состава и снижение текучести кадров;
- рост возможности увеличения заработков сотрудников;
- помощь в решении проблем управления и выполняемых функций;
- совершенствование профессиональных навыков и улучшение отношение

к работе.

Предположительно, для удобства составления программы обучения сотрудники будут разбиты на три группы, а именно:

1. Руководители: директор, его заместители, главный бухгалтер.
2. Специалисты - это юрист-консультант, маркетологи, инженеры – программисты, бухгалтера.
3. Служащие и работники основного персонала.

Такое деление позволит для каждой категории персонала составить соответствующую программу обучения.

По обучению высшего звена руководства данный специалист вряд ли столкнется с серьезными проблемами: на этом звене остается структурировать обучение, определить последовательность и периодичность. В основном будут использованы имеющиеся методы обучения с добавлением нескольких новых. Высшему звену руководства предлагается следующая поэтапная система обучения:

- Один, два раза в месяц посещение лекций, семинаров.
- Проведение деловых игр, обучение на основе конкретных ситуаций, организация и проведение симпозиумов.
- По мере необходимости использование производственного внутрифирменного тренинга. Один раз в год курсы повышения квалификации, курсы для руководителей, компьютерные курсы с целью повышения владения навыками персонального компьютера.
- В случае необходимости получение второго высшего или дополнительного образования в специализированных учреждениях.

Для специалистов разработана следующая программа обучения:

1. По мере возникновения проблем проводить командные разборы ситуаций, социально психологический тренинг. Использование компьютерных обучающих программ, дистанционное обучение.

2. Раз в год, два года курсы повышения квалификации в зависимости от профессии.

3. При необходимости получение высшего, второго высшего образования.

4. Тренинговая программы сопровождения бизнеса. Эта программа заслуживает особого внимания и более детального описания ее сущности.

Рекомендуемый тренинг-семинар направлен на:

- совершенствование профессионального мастерства руководителей, а также менеджеров разного уровня и направления и бизнес - персонала;
- развитие организации в целом и отдельных ее подструктур;
- повышение личностной эффективности.

Процедура организации обучения может быть общей, групповой, в т.ч. командной, и индивидуальной.

Программа представляет собой комплексный проект, состоящий из трех этапов замкнутого циклического процесса:

- ориентировочно-целевого;
- программно-подготовительного;
- основного.

Продолжительность одного семинара-тренинга 1-5 дней (объем ежедневной работы - 8-10 часов).

Практика показывает, что особенно нуждаются в таких программах менеджеры, маркетологи, программисты.

Для работников, занимающихся продажами услуг и поиском клиентов мы предлагаем следующие мероприятия:

Краткий курс лекций и практические занятия, которые пройдут в офисах компании. Общий объём - 30 часов. Темы занятий:

1. Проведение энергоаудита.
2. Проведение нормирования труда.

3. Методы продаж ориентированные на покупателя. Превращение посетителя в покупателя.

4. Мерчандайзинг.

5. Составление проектов и схем.

Наиболее важным для нас является обучение инженеров, потому что без этого практически невозможно развивать другой человеческий ресурс. Для сотрудников центрального офиса необходимо разработать программу ежегодных обязательных тренингов и семинаров, с учетом уровня квалификации сотрудников, их пожеланий.

Разработка конкурентоспособной системы оплаты труда сотрудников предприятия. Материальное стимулирование дает возможность получать более широкий спектр в «обратной связи», реакции и отношении сотрудников к работе.

Остановимся подробнее на некоторых стимулах.

Процент. Основное преимущество процента от выручки в качестве стимула заключается в том, что работникам компании не ставится предел в его зарплате, а значит и объем продаж, который менеджер способен осуществить, ограничивается главным образом его умением и воображением.

В таблице 11 представлен предлагаемый механизм премирования сотрудников компании в зависимости от объема выручки услуг.

**Таблица 11.**

**Предлагаемый механизм премирования сотрудников ООО в зависимости от выручки**

Показатель	Процент выполнения плана выручке, %			
	100-105	106-110	110-115	свыше 115
Процент премирования	50	75	90	100

Премия за выслугу лет – также достаточно распространенный способ мотивирования сотрудников. В таблице 12 приведен пример премирования,

построенного таким образом, что в первые годы работы сотрудник быстро наращивает процент надбавки. Связано это с тем, что в первые годы сотрудник приносит максимум новых идей, он активно развивается на новом месте. Вместе с тем сотрудник, проработавший менее 5 лет на одном месте, еще не «оброс» неформальными связями с коллегами и достаточно легко меняет место работы в случае более выгодного предложения. После 5 лет работы на одном месте сотрудник менее склонен менять место работы, его умения и навыки тем сильнее приспособляются под конкретное место работы, чем дольше он на нем работает. Такой сотрудник много сил, энергии и времени посвятил развитию и процветанию компании, поэтому после 5 лет работы надбавка за выслугу снижает темп роста, но достигает внушительного размера.

**Таблица 12.**

**Предлагаемое премирование за выслугу лет**

Работа на предприятии, полных лет	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Надбавка, %	3	7	10	13	15	17	19	21	23	25

Премирование за основные результаты деятельности вводится в дополнение к базовому окладу и обеспечивает формирование переменной части заработной платы в зависимости от показателей, характеризующих преимущественно результаты труда предприятия, в котором работники непосредственно заняты.

Также предлагается выплата премии по итогам работы за год; в связи с государственными или профессиональными праздниками, знаменательными или профессиональными юбилейными датами. Расчет материального вознаграждения производится ежеквартально после распределения прибыли и формирования фонда материального поощрения. Фонд материального поощрения.

К предлагаемым нематериальным стимулам можно отнести меры, представленные ниже:

1. Частичная оплата питания сотрудников за счет предприятия  
Предоставление формы, спецодежды на конкретных рабочих местах (продавца, работникам склада)

2. Организация качественного медицинского обслуживания (медицинская страховка)

3. Корпоративные праздники (день основания организации, Новый год, профессиональные и другие праздники, которые принято отмечать в предприятия.

4. Предоставление наиболее отличившимся по высоким результатам деятельности сотрудников права на «льготный» рабочий день (один день в месяц)

5. Безвозмездная материальная помощь (рождение ребенка, свадьба, тяжелая болезнь ближайших родственников или их смерть)

6. Оплата путевок наиболее эффективно работающим работникам на лечение, отдых, экскурсии, путешествия

Оценка экономической эффективности предлагаемых мер.

Чтобы адекватно оценить эффект реализованной программы развития персонала помимо вышеописанных способов измерения результативности, используется следующая методика. Еще на этапе разработки программы развития выделяются релевантные показатели (те показатели, на которые влияет обучение, например, объем продаж, прибыль). Они измеряются до и после обучения. Зафиксированные изменения бизнес-показателей переводятся в денежное выражение и суммируются. Расчет экономической эффективности вложения в проект развития системы управления персоналом.

Для расчета экономической эффективности проекта необходимо рассчитать величину денежных затрат в данное предложение.

Заниматься подбором и организацией семинаров и тренингов будет новый работник предприятия – менеджер по работе с кадрами. За основу расчета взята

стоимость одного академического часа (45 минут) специалиста в среднем по городу Магнитогорску. В настоящее время в связи с политическими и экономическими изменениями в нашей стране, резко возросли требования к руководителям, специалистам, прежде всего, знать современные научные подходы к управлению коллективом и уметь применять их практически в своей работе.

**Таблица 13.**

**Смета затрат на повышение квалификации человеческих ресурсов  
на 2016-2018 гг.**

Наименование статьи затрат	Количество часов	Стоимость одного часа, руб.	Сумма, руб.
1. Затраты на повышение квалификации руководителей, всего			68 500
в том числе:			
- лекции и семинары	30	250	7500
- внутрифирменный производственный тренинг	32	250	8000
- курсы повышения квалификации	100	250	25000
- получение второго высшего или дополнительного образования	80	350	28000
2. Затраты на повышение квалификации специалистов, всего:			53 000
в том числе:			
- компьютерные обучающие программы, дистанционное обучение	100	150	15000
- тренинговая программы сопровождения бизнеса	100	180	18000

**Продолжение таблицы 13.**

- курсы повышения квалификации, курсы в зависимости от профессии	80	250	20000
3. Затраты на повышение квалификации администраторов и служащих:			44 500
- курсы по товароведению	30	140	4200
- курсы по мерчендайзингу	45	145	6525
- курсы по основам эффективных продаж	35	165	5775
- получение высшего, второго высшего образования.	80	350	28000
Итого:			166 000

Таким образом, проведение программы обучения по повышению квалификации персонала предприятия на плановые 2016 – 2018 гг. составят 166 000 руб. или 53 тыс. в год.

Исходя из структуры персонала предприятия по стажу в ООО «ТЕЛЕМАКОМ» нами просчитаны затраты на доплату к окладу за стаж. Сумма составляет 68460 рублей в месяц а с учетом страховых взносов и уральского коэффициента составляет 102505 рублей.

При среднем выполнении плана товарооборота равном 104% планируемая выплата премий работникам в зависимости от выполненного плана по товарообороту составляет 203000 рублей или 303951,9 рублей с учетом всех страховых взносов.

Мотивация человеческих ресурсов является важнейшим комплексом эффективного управления фирмой и поэтому этой проблеме нужно уделять должного внимания. И последним этапом расчета затрат будет составление сметы на нематериальную мотивацию персонала представлены в табл. 14.

Таблица 14.

## Затраты на нематериальное стимулирование работников на 2018 год

Наименование показателя	Сумма, руб.
Частичная оплата питания сотрудников за счет предприятия	60000
Предоставление формы, спецодежды на конкретных рабочих местах (продавца, работникам склада)	31500
Организация качественного медицинского обслуживания (медицинская страховка)	25000
Корпоративные праздники (день основания организации, Новый год, профессиональные и другие праздники, которые принято отмечать в предприятия.	63500
Предоставление наиболее отличившимся по высоким результатам деятельности сотрудников права на «льготный» рабочий день (один день в месяц)	26000
Безвозмездная материальная помощь (рождение ребенка, свадьба, тяжелая болезнь ближайших родственников или их смерть)	25000
Оплата путевок наиболее эффективно работающим работникам на лечение, отдых, экскурсии, путешествия	35000
Итого:	266000

Таким образом, общая сумма затрат на реализацию проекта в первый год составит:

$$303951,9 + 102505 + 53000 + 266000 = 725456,9 \text{ руб.}$$

Согласно экспертной оценки данные предложения позволят повысить товарооборот ООО «ТЕЛЕМАКОМ» на 11,6 %

Таким образом, объем дополнительной выручки составит:

$$V \text{ выр. доп.} = 14211 * 1,116 = 16847,6 \text{ тыс. руб.}$$

Объем дополнительной прибыли можно рассчитать из того, что покупная стоимость реализуемых услуг вырастит так же на 11,6% (в услугах рост товарооборота без роста цен сопровождается тем же ростом затрат на покупку товаров для перепродажи).

$V \text{ затрат. доп.} = 10452 * 1,116 = 11664,4 \text{ тыс. руб.}$

Из соотношения прогнозируемой выручки от продаж и затрат на приобретение товаров можно рассчитать прогноз валовой прибыли:

$\Delta \text{ Приб} = (16847,6 - 11664,4) - 3759 = 1424,2 \text{ тыс. руб.}$

Сопоставим величину затрат на предлагаемые мероприятия с потенциальным приростом прибыли от продаж:

$\text{Экономический эффект} = 1424,2 - 725456,9 = 698743,1 \text{ тыс. руб.}$

Таким образом, с финансовой точки зрения проект развития системы управления персоналом ООО «ТЕЛЕМАКОМ» является весьма целесообразным для его внедрения. Создание в организации новой, более совершенной системы кадрового менеджмента позволит прийти к следующим социальным результатам:

- наиболее полное использование, как отдельных работников, так и коллектива в целом;
- обеспечение соответствия содержания труда индивидуальным способностям и интересам работников;
- формирование благоприятного имиджа предприятия;
- обеспечение найма, способного быстро адаптироваться к организации; своевременное выявление проблем в групповых и индивидуальных взаимоотношениях;
- всесторонняя адаптация человеческих ресурсов к условиям работы в предприятия;
- развитие индивидуальных способностей работников;
- повышение профессионализма и конкурентоспособности персонала на рынке труда;
- обеспечение связи между результативностью и оплатой труда;
- создание условий личного развития работников;
- формирование гибкой, функциональной системы мотивации;
- создание благоприятного социально-психологического климата;

- формирование механизма обратной связи между различными звеньями предприятия;
- создание условий для общения вне работы и участия в общественной жизни.

Благодаря всем вышеперечисленным факторам у работников ООО «ТЕЛЕМАКОМ» повысится уровень мотивации, чувства справедливости и приверженности, снизится текучесть кадров, создастся сильная, высокоэффективная команда единомышленников, что, в свою очередь, также приведет к повышению уровня конкурентоспособности предприятия.

Гипотеза исследования доказана, проведенные исследования помогли выявить недостатки существующей системы управления человеческими ресурсами ООО «ТЕЛЕМАКОМ» и разработать рекомендации по её развитию, и как следствие повысить социальную и экономическую эффективность.

## Выводы по второй главе

Организационная структура управления предприятием ООО «ТЕЛЕМАКОМ»:

- четкое разделение труда, использование на каждой квалифицированных специалистов;
- иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим;
- наличие формальных правил и норм, обеспечивающих однородность выполнения менеджерами своих задач и обязанностей;
- осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности.

Система управления предприятием ООО «ТЕЛЕМАКОМ» обладает всеми преимуществами структур бюрократического типа – рациональность, ответственность и иерархичность. Наблюдается исключение смещения человека и должности, ибо состав и содержание управленческих работ определяются исходя из потребностей организации, а не людей в ней работающих. В процессе проведенного анализа можно сделать следующие выводы:

- на предприятии ООО «ТЕЛЕМАКОМ» существует примитивная структура отдела кадров, не удовлетворяющая требованиям современных предприятий;
- не развитая система мотивации (как материальная, так и нематериальная) подавляют стремление работников повышать уровень квалификации.

Из этого следует, что в ООО «ТЕЛЕМАКОМ» необходимо создать систему управления человеческими ресурсами, которая бы позволила и разработать следующие стратегии управления человеческими ресурсами:

- Стратегия развития человеческих ресурсов.
- Стратегия вознаграждения и мотивации человеческих ресурсов.

Таким образом, на основе проведенного SWOT-анализа можно сделать вывод о том, что в ООО «ТЕЛЕМАКОМ» необходимо совершенствовать

структуру управления персоналом, политику управления человеческими ресурсами за счет совершенствования отдела кадров и выполняемых ими функций.

С финансовой точки зрения проект развития системы управления персоналом ООО «ТЕЛЕМАКОМ» является весьма целесообразным для его внедрения. Создание в организации новой, более совершенной системы управления человеческими ресурсами позволит прийти к высоким социальным результатам. Благодаря всем вышеперечисленным факторам у работников ООО «ТЕЛЕМАКОМ» повысится уровень мотивации, чувства справедливости и приверженности, снизится текучесть кадров, создастся сильная, высокоэффективная команда единомышленников, что, в свою очередь, также приведет к повышению уровня конкурентоспособности предприятия на рынке ретейла.

## Заключение

Эффективность функционирования любой системы управления организацией определяется ее вкладом в достижение организационных целей.

Управление персоналом эффективно настолько, насколько успешно сотрудники организации используют свой потенциал для реализации стоящих перед ней целей, т. е. насколько успешно достигаются эти цели.

По мере экономического развития и появления крупных организаций управление персоналом превратилось в особую функцию управления, требующую специальных знаний и навыков.

Различают две группы принципов построения системы управления персоналом в организации: принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом, и принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом.

Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом организации.

Наибольший эффект и качество системы управления персоналом достигаются в том случае, когда применяется система методов в комплексе.

Методами управления персоналом называют способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе производства. Все методы делятся на три группы: административные, экономические и социально-психологические.

Все виды методов органично связаны между собой.

Организационная структура управления предприятием ООО «ТЕЛЕМАКОМ»:

- четкое разделение труда, использование на каждой квалифицированных специалистов;

- иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим;
- наличие формальных правил и норм, обеспечивающих однородность выполнения менеджерами своих задач и обязанностей;
- осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности.

Система управления предприятием ООО «ТЕЛЕМАКОМ» обладает всеми преимуществами структур бюрократического типа – рациональность, ответственность и иерархичность. Наблюдается исключение смещения человека и должности, ибо состав и содержание управленческих работ определяются исходя из потребностей организации, а не людей в ней работающих.

В процессе проведенного анализа можно сделать следующие выводы:

- на предприятиях ООО «ТЕЛЕМАКОМ» существует примитивная структура отдела кадров, не удовлетворяющая требованиям современных предприятий;
- не развитая система мотивации (как материальная, так и нематериальная) подавляют стремление работников повышать уровень квалификации.

Из этого следует, что ООО «ТЕЛЕМАКОМ» необходимо создать систему управления человеческими ресурсами, которая бы позволила и разработать следующие стратегии управления человеческими ресурсами:

Стратегия развития человеческих ресурсов.

Стратегия вознаграждения и мотивации человеческих ресурсов.

Таким образом, на основе проведенного SWOT-анализа можно сделать вывод о том, что ООО «ТЕЛЕМАКОМ» необходимо совершенствовать структуру управления персоналом, политику управления человеческими ресурсами за счет совершенствования отдела кадров и выполняемых ими функций.

С финансовой точки зрения проект развития системы управления персоналом ООО «ТЕЛЕМАКОМ» является весьма целесообразным для его внедрения.

Создание в организации новой, более совершенной системы управления человеческими ресурсами позволит прийти к следующим социальным результатам:

- наиболее полное использование, как отдельных работников, так и коллектива в целом;
- обеспечение соответствия содержания труда индивидуальным способностям и интересам работников;
- формирование благоприятного имиджа предприятия;
- обеспечение найма, способного быстро адаптироваться к организации; своевременное выявление проблем в групповых и индивидуальных взаимоотношениях;
- всесторонняя адаптация человеческих ресурсов к условиям работы в предприятия;
- развитие индивидуальных способностей работников;
- повышение профессионализма и конкурентоспособности персонала на рынке труда;
- обеспечение связи между результативностью и оплатой труда;
- создание условий личного развития работников;
- формирование гибкой, функциональной системы мотивации;
- создание благоприятного социально-психологического климата;
- формирование механизма обратной связи между различными звеньями предприятия;
- создание условий для общения вне работы и участия в общественной жизни.

Благодаря всем вышеперечисленным факторам у работников ООО «ТЕЛЕМАКОМ» повысится уровень мотивации, чувства справедливости и приверженности, снизится текучесть кадров, создастся сильная, высокоэффективная команда единомышленников, что, в свою очередь, также приведет к повышению уровня конкурентоспособности предприятия на рынке

услуг.

Гипотеза исследования доказана, проведенные исследования помогли выявить недостатки существующей системы управления человеческими ресурсами ООО «ТЕЛЕМАКОМ» и разработать рекомендации по её развитию, и как следствие повысить конкурентоспособность.

## Список используемой литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части I и II [Текст] - М.: Велби, 2017.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] - СПС "Гарант", 2017.
3. Алавердов, А.Л. Управление кадровой безопасностью организации [Текст] - М.: Маркет ДС Корпорейшн, 2011. - 176 с.
4. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. [Текст]: учебное пособие. - 7-е изд. Academia, 2016. – 658 с.
5. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка. – [Текст] // М.: Экономика, - 2010. С. 4-11.
6. Васильева, М.Г. Развитие управления персонала в условиях инноваций [Текст] // Управление персоналом. - 2017. - № 4. - С.54-56.
7. Вачугов, Д.Д., Веснин В.Р., Кислякова Н.А. Практикум по менеджменту: Деловые игры. [Текст]: Учебник для ВУЗов. Изд. – во: Высшая школа. - 2011 г. , 192 С.
8. Веснин, В. Р. Менеджмент в схемах и определениях. [Текст]: учебное пособие. — М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2010.- 123 с.
9. Виханский, О. С., Наумов А. И. Менеджмент. [Текст]: Учебник. Третье издание. - М.: Гардарики, 2011. - 395с.
10. Володин, Д.Ю. Создание системы управления персоналом в страховой предприятия [Текст] / Д.Ю. Володин, А.А. Снегирев // "Управление в страховой предприятия", № 3, 2010.
11. Герчикова, И.Н. Менеджмент. [Текст]: Учебник для ВУЗов. Изд. – во: ЮНИТИ. – 2011. – 499 с.
12. Глухов, В.В. Менеджмент. [Текст]: учебное пособие. – СПб., 2011. – 544 с.
13. Гончаров, В.И. Менеджмент. [Текст]: учебное пособие. - Мн.: Мисанна,

2010. - 624с.

14. Горбунов, А., Мамыкина В. Когда план компенсаций не мотивирует. [Текст] // Управление организацией. – 2016. – № 5.

15. Горностаев, С. Нематериальные факторы, влияющие на уровень лояльности персонала организации. [Текст] // Секретарское дело. – 2017. – № 2. С. 90-92.

16. Дафт, Р., Лейн, П. Теория организации: [Текст]: учебное пособие. (пер. с англ., под ред., предисл. Короткова Э.М.). Изд. – во: ЮНИТИ - ДАНА, 2011. – 736 с.

17. Евенко, Л.И. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами [Текст] // Стратегия развития персонала (Материалы конференции). Нижний Новгород, 2010. — 233с.

18. Иванова, Т.Ю., Приходько В.И.. Теория организации. [Текст]: учебное пособие. Издательство: КноРус, 2011. – 384 с.

19. Кадровый менеджмент и психология управления: краткий курс лекций. [Текст]: учебное пособие. / Под. ред. Горбунова М.Ю. Изд. – во: Владос-Пресс, 2011. – 456 с.

20. Кибанов А. Методы построения системы управления персоналом [Текст] // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2016. - № 6.

21. Колобова, Е.А. Как мотивировать персонал? [Текст] // Эко. – 2017. - №6, С. 82-95.

22. Кошелев, А.Н. Эффективная мотивация персонала. [Текст]: учебное пособие. Изд. – во: Издательский дом «Дашков и К». – 2011.- 224 с.

23. Кэмпбэл, Д., Стоунхаус, Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент. [Текст]: учебное пособие. - М.: Проспект, 2010. - 336с.

24. Лазарев, А. Система мотивации, выгодная для всех: Оценка персонала. Опыт управления персоналом. [Текст] // Управление персоналом. -2016. -№17, С. 58.

25. Латфуллин, Г.Р., Райченко, А.В.. Теория организации: [Текст]: учебное пособие.– СПб. Питер, 2010. – 395с.

26. Лимончелли, Т. Тайм-менеджмент для системных администраторов. [Текст]: учебное пособие. Изд-во: Символ, 2011. – 245 с.
27. Магура, М. Секреты мотивации Или мотивация без секретов./М.Магура, М.Курбатов. [Текст]: учебное пособие. – М., 2010, 790 с.
28. Мазин, А. Развитие комплексной оценки мотивации персонала в экономической системе [Текст] / А. Мазин, Т. Шагалова, В. Кабанов // Управление персоналом. 2017. - № 19.
29. Мазура. Реструктуризация предприятий и компаний. [Текст]: учебное пособие. -Москва, 2010. - 193с.
30. Мельник, М.В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях [Текст] - М.: Академия, 2011.
31. Менеджмент организации. [Текст]: учебное пособие. /Под ред. Румянцева З.П. и др. - М.: 2011. – 566 с.
32. Мильнер, Б.З. Теория организации. [Текст]: учебное пособие.–Изд. – во: ИНФРА-М, 2010. – 797 с.
33. Михайлова, А. Контроллинг персонала - инновационная модель управления системой управления персоналом [Текст] // Управление персоналом. - 2016. - № 6.
34. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст] - М.: Академия, 2010. - с.264.
35. Овчинникова, Т.И. Новая парадигма управления персоналом в условиях переходной экономики [Текст] // Управление персоналом. - 2017. - №7. - с.34-39.
36. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом [Текст] / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев - М.: Финстатинформ, 2011. - 878с.
37. Основы управления персоналом. [Текст]: учебное пособие. / Под ред. Б.М.Генкин, Г.А. Кононова и др.; Под ред. Б.М. Генкина, М. “Высшая школа”, 2016.- 455 с.
38. Первенцев А. Развитие системы управления персоналом в условиях организационных изменений [Текст] // Кадровик. Кадровый менеджмент, № 6, июнь 2016.

39. Построение системы управления персоналом в условиях длительного кризиса (интервью с И. Дудником) [Текст] // Управление персоналом. - 2017. - № 23.

40. Раздорожный, А.А. Управление организацией (предприятием). [Текст]: учебное пособие. – М., 2011. - 690 с.

41. Ребров, А.В. Влияние мотивационной структуры на результативность труда работников различных профессий. [Текст] // Социс. – 2017. - №2, с.74-84

42. Саубанова, Л.В. Организация управления человеческими ресурсами на предприятии [Текст] // Управление персоналом. - 2016. - № 1.

43. Селина, А.И. Организационно-методические аспекты аудита системы управления персоналом предприятий [Электронный ресурс] - СПС "Гарант", 2010.

44. Селина, А.И. Совершенствование системы управления персоналом посредством аудита управления персоналом [Текст] // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2017. - № 5.

45. Сивальнева, Н.Н. Управление персоналом как элемент системы конкурентных преимуществ организации [Текст] / Н.Н. Сивальнева, А.В. Швеков // "Управление персоналом". - 2017. - № 22.

46. Смирнов, Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом. [Текст]: учебное пособие. – М.: ГАУ, 2016. – 366 с.

47. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / под ред. А.Я. Кибанова. - 3-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 638 с.

## Приложение

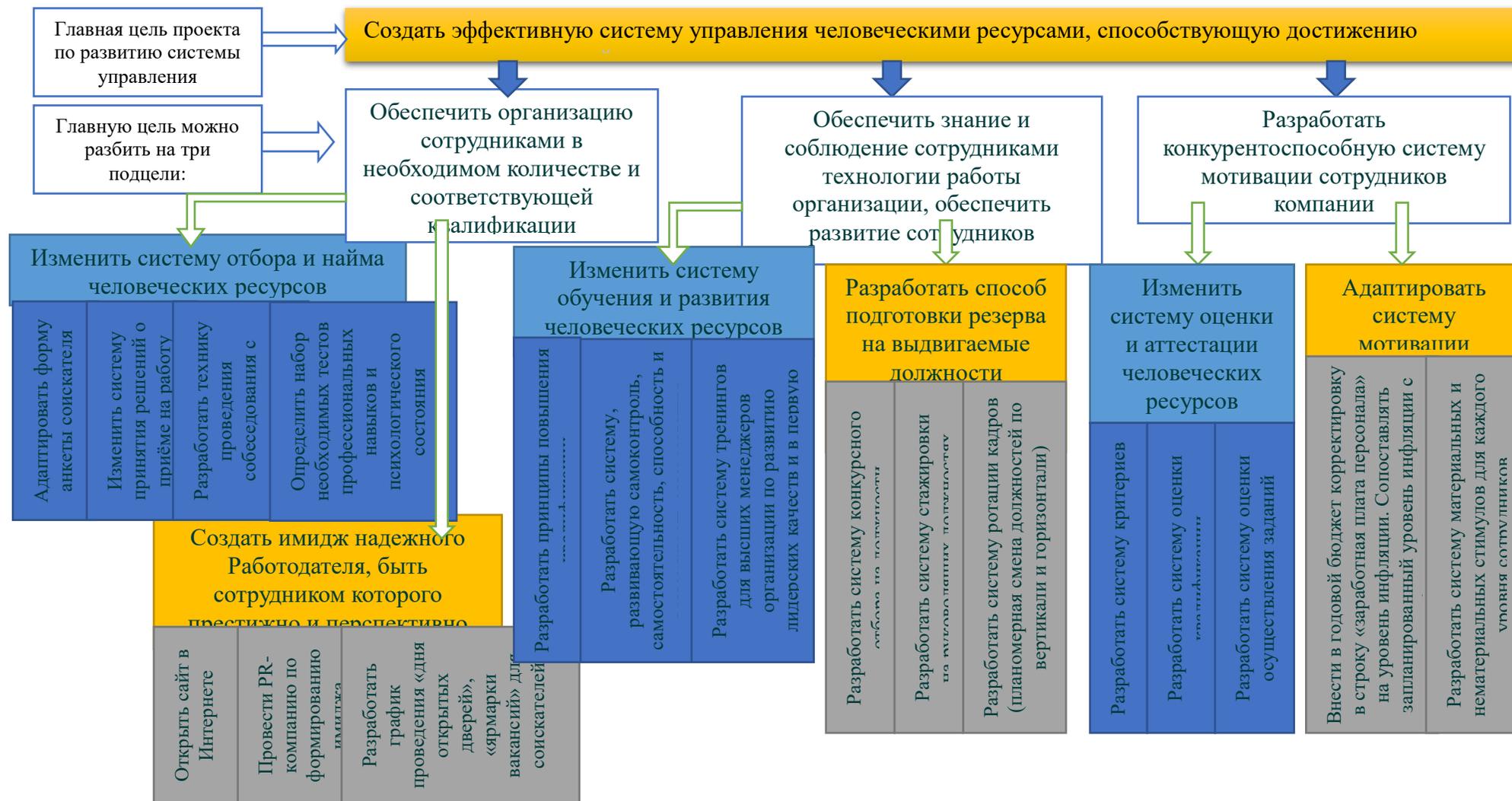


Рисунок 12. - Дерево целей проекта по развитию системы управления человеческими ресурсами