



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)
**ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА**

**Совершенствование системы кадрового менеджмента на малом
предприятии**

**Магистерская диссертация
по направлению 38.04.02 Менеджмент
Направленность программы магистратуры
«Управление человеческим капиталом»
Форма обучения заочная**

Проверка на объем заимствований:
81 % авторского текста

Работа рекомендована к защите
«22» января 2020 г.
Зав. кафедрой Э, У и П
_____ Рябчук П.Г.

Выполнила:
Студентка группы ЗФ-309-147-2-1
Ларенцева Нина Григорьевна

Научный руководитель:
к.п.н., доцент
Гордеева Дарья Сергеевна

ОГЛОВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА МАЛОМ ПРЕДПРИЯТИИ	12
1.1 Состояние проблемы реализации кадрового менеджмента на малом предприятии в существующей теории и практике управления	12
1.2 Сущность системы кадрового менеджмента на малом предприятии.....	21
1.3 Пути совершенствования системы кадрового менеджмента на малом предприятии.....	31
Выводы по главе 1.....	40
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА МАЛОМ ПРЕДПРИЯТИИ ООО «ВАРО»	42
2.1 Характеристика существующей системы кадрового менеджмента в ООО «ВаРо»	42
2.2 Анализ показателей эффективности кадрового менеджмента на малом предприятии.....	53
2.3 Рекомендации по совершенствованию системы кадрового менеджмента на малом предприятии	65
2.4 Итоги показателей эффективности кадрового менеджмента на малом предприятии ООО «ВаРо»	76
Выводы по главе 2.....	81
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	82
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	90
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	96

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что человеческие ресурсы имеют большое значение для любой организации. Грамотное управление персоналом повышает эффективность работы организации, способствует выживанию организации. Кризисная ситуация меняет условия существования организации, ставит перед сотрудниками новые задачи. Соответственно необходимо вносить изменения и в систему управления персоналом.

За последнее время стало много внимания уделять человеческому фактору в организациях. Целесообразно в управлении человеческими ресурсами использовать богатый зарубежный опыт, но адаптированный к российским условиям с учетом национальных особенностей и сложившемуся управленческому менталитету.

Персонал организации представляет собой наиболее ценную и важную часть производительных сил общества. Эффективность организации в наибольшей степени зависит от квалификационного уровня управленческих кадров, от того как проведена их расстановка в организации и как осуществляется их использование. Эффективное использование управленческих кадров в организации оказывает значительное влияние на объемы и темп роста производимой продукции (услуг), показатели использования материально–технических средств. Эффективность или неэффективность использования человеческих ресурсов оказывает прямое влияние на производительность труда, ее изменение, рост или снижение. Увеличение производительности труда представляет собой важнейшее условие развития организаций и страны в целом. Конечно, производительность труда зависит от персонала, от уровня квалификации, его умений и знаний, и самое главное желаний эффективно трудиться. Поэтому принято считать, что основой повышения конкурентоспособности предприятия, стабильного экономического развития организации являются не

производственные запасы, оборудование, производственные фонды, а именно человеческий капитал, с его знаниями и умениями. В силу выше изложенного сущность данной проблемы трудно переоценить.

Работа с человеческими ресурсами должна быть построена так, чтобы кратчайшими путями можно было прийти к желаемым результатам в отношении любых вопросов или проблем в сфере работы с кадрами. Недооценка кадрового менеджмента к снижению конкурентоспособности, понижению эффективности деятельности предприятия, неудовлетворенности персонала трудом и т.д.

Степень разработанности темы исследования.

Основополагающей теоретической и методологической базой диссертации являются классические труды зарубежных и российских ученых в сфере управления персоналом, кадрового менеджмента на предприятии, кадрового планирования А.Я. Кибанова, В.П. Фомина, С.П. Анзорова, Е.В. Маслова, Э.Е. Старобинского, В.П. Пугачева, А.И. Кочеткова и др.

Вопросы и проблемы реализации кадрового менеджмента на малых предприятиях анализировались в работах следующих специалистов: А.С. Ажимуратова, Л.Е. Басовский, А.А. Ботищев, В.В. Елисеева, И.Н. Кулева, О.А. Лымарева, Д.Н. Малый, Н.С. Минеева, А.И. Недугов, С.В. Пономарев, В.В. Семенова и другие.

В существующих теориях формирования работы с кадрами на малых предприятиях подтверждена эффективность влияния отдельных факторов внутренних ресурсов организации, таких, как мотивация и стимулирование трудовой деятельности (работы А.И. Парамоновой, В.А. Сорока, Р.М. Тимербулатова, А.И. Халманского и др.), оплата труда (исследования И.С. Горбачевой, Н.А. Грязновой, В.Л. Клюня и др.). Однако, предположение автора диссертационного исследования состоит в том, что координация данных других видов внутренних ресурсов в рамках формирования комплексной системы кадрового менеджмента на малом предприятии может в

еще большей степени повысить конечную результативность и эффективность деятельности организации.

Таким образом, исследование теоретических, методических подходов и практических инструментов к разработке механизма по повышению уровня кадрового менеджмента малого предприятия является одной из важнейших задач развития компаний.

Гипотеза научного исследования заключается в предположении, что повышение эффективности реализации кадрового менеджмента на малом предприятии возможно осуществить путем внедрения в организации особой мотивирующей среды, состоящей из следующих элементов: подбора персонала на вакантные должности в том числе из внутренних источников, корпоративной программы управления талантами, оценки сотрудников на основе экспертной методики, анализа рынка труда.

Цель исследования: на основе исследования существующей кадрового менеджмента на малом предприятии разработать мероприятия по повышению ее эффективности в ООО «ВаРо».

Достижение поставленной цели предполагает постановку и последовательное решение следующих **задач**:

- 1) изучить понятийный аппарат процесса организации кадрового менеджмента
- 2) определить принципы, средства, инструменты организации кадрового менеджмента;
- 3) рассмотреть методологические подходы к исследованию процесса организации кадрового менеджмента на предприятии;
- 4) дать краткую характеристику деятельности предприятия;
- 5) проанализировать численность, состав и движение персонала организации;
- 6) провести оценку кадровой политики и системы управления персоналом в организации;

7) определить мероприятия, направленные на повышение эффективности кадрового менеджмента на малом предприятии в ООО «ВаРо»;

8) провести оценку эффективности предложенных мероприятий.

Объектом исследования является повышение эффективности деятельности на малом предприятии.

Предметом исследования является система кадрового менеджмента на малом предприятии.

Теоретико-методологической основой диссертационного исследования являются научные труды зарубежных и российских ученых и практических специалистов в области кадрового менеджмента, исследующие работу с персоналом на малом предприятии; прикладные работы по вопросам функционирования малых предприятий; научные труды в сфере управления человеческим капиталом в ходе осуществления кадрового менеджмента; работы по повышению мотивации и управлению персоналом в организациях.

Методология и методы исследования. В ходе исследования применялись общенаучные методы теории управления, экспертного, статистического и сравнительного анализа, системного подхода к изучению экономических явлений и процессов, методы экспертных оценок, анкетирование, табличные и графические приемы визуализации данных: для подтверждения значимости факторов было проведено анкетирование.

Информационно-эмпирической базой исследования послужили статистические данные Росстата о деятельности российских предприятий малого бизнеса; опросы экспертов и собственные полевые исследования.

Научная новизна диссертации заключается в предложенной концепции комбинации управления талантами и оценочных технологий как эффективного механизма по повышению эффективности кадрового менеджмента малого предприятия и, как следствие, повышению общей результативности деятельности организации.

Положения, выносимые на защиту:

1. Доказана высокая значимость фактора вовлеченности персонала среди факторов, влияющих на результативность инновационной деятельности коммерческой организации. В отличие от опубликованных ранее результатов показано, что вовлеченность является необходимым условием для обеспечения результативности долгосрочных и носящих стратегический характер процессов управления инновационной деятельностью;

2. Разработана концепция мотивирующей среды, состоящей из ряда взаимосвязанных элементов, повышающей эффективность инновационного процесса организации, что выражается в ускорении разработки новых продуктов и введения в практику деятельности компании процессных инноваций. Особенность предложенной концепции состоит в объединении известных подходов к формированию корпоративной инновационной системы теории самообучающейся организации;

3. В контексте проведенного эмпирического исследования инновационной деятельности российских компаний среднего и крупного бизнеса доказано практическое влияние мотивирующей среды на результативность инновационного процесса;

4. Доказано, что для обеспечения инновационной активности, выражающейся в своевременном выводе на рынок новых продуктов и переходе к применению новых бизнес-практик, компания должна поддерживать среди коллектива необходимый уровень творческого потенциала. В отличие от предыдущих работ, подчеркивается важность поддержания творческого потенциала не только в профессиях, связанных с разработкой новшеств, но и с созданием иных видов инноваций (маркетинговых, организационных и т.п.). Предложены методы оценки уровня творческого потенциала в коммерческой организации.

5. Разработаны методические рекомендации по формированию мотивирующей среды, а также инструменты ее оценивания, включающие систему ключевых показателей результативности и эффективности как сотрудников, так и среды в целом, а также в отличие от традиционных

подходов к формированию корпоративной инновационной системы включающие методы и инструменты коммуникации и стимулирования сотрудников.

Теоретическая значимость работы состоит в том, что в данном диссертационном исследовании предложена концепция комбинации управления талантами и оценочных технологий как эффективного механизма по повышению эффективности кадрового менеджмента малого предприятия. Особенность концепции заключается в комплексном соединении общепринятых теорий кадрового менеджмента с особенностями управления персоналом на малом предприятии.

Практическая значимость исследования заключается в том, что основные выводы и положения данной диссертационной работы, заключающиеся в выявлении инструментов совершенствования кадрового менеджмента малого предприятия и разработке методики их применения для формирования эффективного управления персоналом применимы для решения вопросов повышения эффективности деятельности подразделений по управлению персоналом рассматриваемых компаний от оценки персонала до управления карьерным ростом.

Самостоятельное практическое значение имеют следующие результаты:

методика анализа кадрового состава и профессионального уровня работников организации;

методика оценки показателей эффективности кадрового менеджмента на малом предприятии;

методические рекомендации по росту эффективности кадрового менеджмента на малом предприятии.

Представленные разработки внедрения управления талантами и оценки персонала как механизма повышения лояльности персонала могут применяться в рамках планирования долгосрочной стратегии развития компании, а также руководителями отделов по работе с персоналом.

Степень достоверности, апробация и внедрение результатов исследования. Выводы, полученные в результате проведенного диссертационного исследования, основываются на теоретических выводах, полученных в ранее опубликованных исследованиях, статистических и эмпирических данных.

Апробация результатов исследования проводилась в форме внедрения разработанных рекомендаций, а именно подбора персонала на вакантные должности в том числе из внутренних источников, корпоративной программы управления талантами, бизнес-процесса «Оценка сотрудников» на основе экспертной методики, системы оценки рынка труда в целях выявления соотношения спроса и предложения, квалификации кандидатов на должность, среднего уровня оплаты труда в отрасли и запросы кандидатов на должности в деятельность ООО «ВаРо» в 2019 году.

Публикации. По теме исследования опубликовано 3 работы общим объемом 9,05 п.л. (авторский объем – 8,01 п.л.), в том числе 1 работа общим объемом 4,05 п.л. (авторский объем – 2,78 п.л.) - в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК при Минобрнауки России. Все публикации по теме диссертации.

Структура и объем диссертации определяются целью, поставленными задачами и логикой исследования. Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы, включающего 54 источника и 4 приложений. Текст изложен на 95 страницах, включает 11 рисунков, 24 таблицы.

В первой главе – «Теоретические основы организации кадрового менеджмента на малом предприятии» - изучен понятийный аппарат процесса организации кадрового менеджмента, определены принципы, средства, инструменты организации кадрового менеджмента, рассмотрены методологические подходы к исследованию процесса организации кадрового менеджмента на предприятии.

Во второй главе – «Анализ кадрового менеджмента на малом предприятии ООО «ВаРо»» - проанализированы численность, состав и

движение персонала организации, проведена оценка кадровой политики и системы управления персоналом в организации, определены мероприятия, направленные на повышение эффективности кадрового менеджмента на малом предприятии в ООО «ВаРо», проведена оценка эффективности предложенных мероприятий.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА МАЛОМ ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Состояние проблемы реализации кадрового менеджмента на малом предприятии в существующей теории и практике управления

Управление предприятием предполагает, прежде всего, воздействие на людей, составляющих это предприятие. В зависимости от поставленных целей характер и содержание этого воздействия будут различными. Желание человека трудиться зависит от многих условий. В зависимости от того как на предприятии подходят к созданию этих условий и будет зависеть продуктивность труда работника. В литературе определение «управление персоналом» толкуется по-разному: одни авторы рассматривают «управление персоналом» с организационной точки зрения, другие с функциональной. Остановимся на некоторых определениях, приводимых в последние годы в работах отечественных и зарубежных экономистов (таблица 1).

Таблица 1 – Основные подходы к определению понятия «управление персоналом»

Источник	Определение
Галенко В.П. Управление персоналом и эффективность предприятий	Управление персоналом – это комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособности организации.
Управление персоналом организации. Под ред. А.Я. Кибанова	Управление персоналом – это формирование и направление мотивационных установок работника в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.
Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации	Управление персоналом – это обеспечение организации необходимым числом работников, выполняющих требуемые производственные функции. Эффективность управления персоналом определяется степенью реализации общих целей организации.
Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления	Управление персоналом – это деятельность, выполняемая на организационных, которая способствует наиболее эффективному использованию работников для достижения организационных и личных целей. Эффективность управления персоналом определяется степенью и сроками выполнения

Продолжение таблицы 1

Март Р., Флиастер А. Словарь // Человек и труд	Управление персоналом – это область деятельности, важнейшими элементами которой являются определение потребности, привлечение, введение в работу, развитие, контроллинг, высвобождение персонала, а также структурирование работ, политика вознаграждений и социальных услуг, управление затратами на персонал и руководство сотрудниками.
Маслов Е.В. Управление персоналом предприятий	Управление персоналом – это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационных, экономических и социальных мер на процесс формирования и перераспределения рабочей силы на уровне организации, на создание условий для использования трудовых качеств работников в целях обеспечения эффективного функционирования организации и всестороннего развития занятых в нем работников. Эффективности кадровой работы на малом предприятии определяется наиболее полной реализацией поставленных целей при сокращении издержек на персонал

Управление персоналом является одной из важнейших составляющих общей стратегии управления предприятием. Главной целью такой стратегии является получение прибыли посредством производства и реализации заданного количества товаров или услуг, удовлетворяющих потребности населения.

В настоящее время служба управления персоналом присутствует в структуре любой крупной организации. В различных организациях служба управления персоналом решает разные задачи, в одних организациях занимается подбором персонала, в других обучением или даже организацией досуга работников. Так как успешность организации зависит в большой степени от работников, которые это предприятие составляют, очень важно развивать управление персоналом и стремиться к тому, чтобы служба решала как можно больший спектр задач для еще более эффективного функционирования организации. Управление человеческими ресурсами не простая задача, так как менеджер должен разрешать конфликтные ситуации между работниками и руководством, а еще лучше предупреждать такие конфликты. Управление персоналом направлено на эффективное использование внутренних ресурсов.

Обобщив все вышесказанное, дадим определение управлению персоналом как области организационного менеджмента, которая направлена на повышение эффективности использования работников для достижения целей организации.

Выделяют две основные цели управления персоналом:

1) обеспечение организации квалифицированными кадрами и эффективное использование их опыта, мастерства, творческого потенциала для достижения целей организации;

2) создание корпоративной культуры, приобщение работников к ценностям организации и фирменному стилю, решение конфликтных ситуаций.

Необходимость постановки целей в системе управления персоналом объясняется тем, что они позволяют организации развиваться в кадровой сфере более структурировано и предсказуемо.

К основным функциям управления персоналом относятся следующие функции служб по персоналу компаний и организаций:

- 1) функция обеспечения кадрами;
 - 2) функция оформления трудовых правоотношений;
 - 3) функция развития отношений с органами рабочего самоуправления
- (таблица 2) [14].

Таблица 2 – Основные функции управления персоналом

Название функции управления персоналом	Содержание функции
Определение потребности персонала в	Содержание задач в функциональном блоке Планирование качественной потребности в персонале Выбор методов расчета количественной потребности в персонале Планирование количественной потребности в персонале
Обеспечение организации персоналом	Получение и анализ маркетинговой (в области персонала) информации Разработка и использование приемов и способов обеспечения потребности в персонале Отбор и оценка персонала
Развитие персонала	Планирование и реализация карьерного роста и служебных перемещений

Использование персонала	Определение содержания и результатов труда на рабочих местах Производственная социализация Адаптация персонала Упорядочение рабочих мест Обеспечение безопасности труда Высвобождение персонала
Мотивация трудовой деятельности и поведения персонала	Управление содержанием и процессом мотивации Управление конфликтами Использование монетарных побудительных систем: оплата труда, участие персонала в прибылях и капитале организации Использование немонетарных побудительных систем: групповая организация и социальные коммуникации, стиль и методы руководства, регулирование рабочего места
Правовое и информационное обеспечение процесса управления персоналом	Правовое регулирование трудовых взаимоотношений Учет и статистика персонала Информирование коллектива и внешних организаций по кадровым вопросам Разработка кадровой работы

Кроме того, к основным функциям управления персоналом относятся социальная, нормативно–регулятивная, функция контроля и мониторинга, информационно–аналитическая, мотивационная, дидактическая, коммуникативная и аксиологическая [26].

Термину «кадровый менеджмент» присуще несколько значений. Наиболее общее определение данного понятия следующее–под кадровой политикой понимается система правил и норм, которые должным образом осознаны и определены, а также четко сформулированы и закреплены. Кадровый менеджмент позволяет привести человеческие ресурсы в соответствие с долговременной стратегией организации [11].

В данном случае кадровый менеджмент требует обращения внимания на особенности реализации властных полномочий и стиля руководства. При этом кадрового менеджмента отражается в различных внутренних документах, к которым относятся Правила внутреннего трудового распорядка, Коллективный договор, непосредственно, Философия организации. Таким образом, кадровый менеджмент включает в себя весь перечень мероприятий по работе с персоналом.

К таким мероприятиям относятся отбор, формирование штата организации, аттестация, обучение, продвижение персонала. В соответствии с кадровой политикой организации представлено выше направление работы могут быть заранее запланированы и согласованы. Кадровый менеджмент напрямую связан со стратегической целью и текущими задачами организации. Кадровый менеджмент характеризуется набором конкретных правил, пожеланий и ограничений, которые реализуются как в процессе непосредственного взаимодействия между работниками, так и во взаимоотношении между работником и организацией в целом.

Кадровую политику в узком смысле можно рассматривать как работу административного персонала и общественных организаций организации со всем коллективом. Кадровый менеджмент может рассматриваться через взаимодействие с его социальными и функциональными группами, с каждым человеком в отдельности.

Кадровый менеджмент является инструментом управления. Ее можно представить в качестве организующей деятельности, которая имеет целью слияние усилий всего персонала организации с целью решения выдвинутых задач.

Если сгруппировать все имеющиеся точки зрения на сущность кадровой работы, то можно выявить три основных подхода для определения роли кадровой работы в управлении персоналом:

1) обеспеченность организации качественными человеческими ресурсами. При этом обязательно включается планирование, отбор, найм, высвобождение работников, а также анализ текучести кадров;

2) процесс развития персонала организации (профориентация, переподготовка, проведение аттестаций и оценки уровня квалификации, организация продвижения по службе);

3) процесс совершенствования организации, процесс совершенствования стимулирования труда, процесс обеспечения техники безопасности, разработка и реализация социальных выплат [25].

Большинством авторов кадровый менеджмент рассматривается как деятельность управленческого персонала, направленная на подбор, расстановку и развитие человеческих ресурсов, которые заняты в производственной и обслуживающей деятельности.

Главным объектом кадрового менеджмента организации является персонал организации, под которым понимается основной (штатный) состав его работников.

Кадровый менеджмент, аналогично стратегии развития организации в целом, должна разрабатываться с учётом внутренних ресурсов и традиций организации и возможностей, которые предоставляет внешняя среда. Политика управления кадрами составляет часть политики организации. Политика управления кадрами должна полностью соответствовать концепции ее развития. [15].

Кадровую политику необходимо связывать со всеми областями хозяйственной политики организации. Все решения, принимаемые в рамках кадрового менеджмента организации, должны приниматься во взаимоувязке со всеми функциональными подсистемами управления организации.

Таким образом, кадровый менеджмент должен быть увязан с управлением научно-технической деятельностью, управлением производством, социальной политикой и т.д. Разработка и формирование кадрового менеджмента оказывает непосредственное влияние на деятельность организации. Это с одной стороны. Если же посмотреть с другой стороны, то все решения в области политики взаимодействий, возникающих между комплексными функциональными подсистемами, оказывают непосредственное влияние на политику управления кадрами в организации. Главной целью кадрового менеджмента организации является обеспеченность всех подсистем системы управления организации и управления производством, квалифицированным персоналом [15].

Основными факторами, которые необходимо учесть при выборе кадрового менеджмента, являются факторы, представленные на рисунке 1.

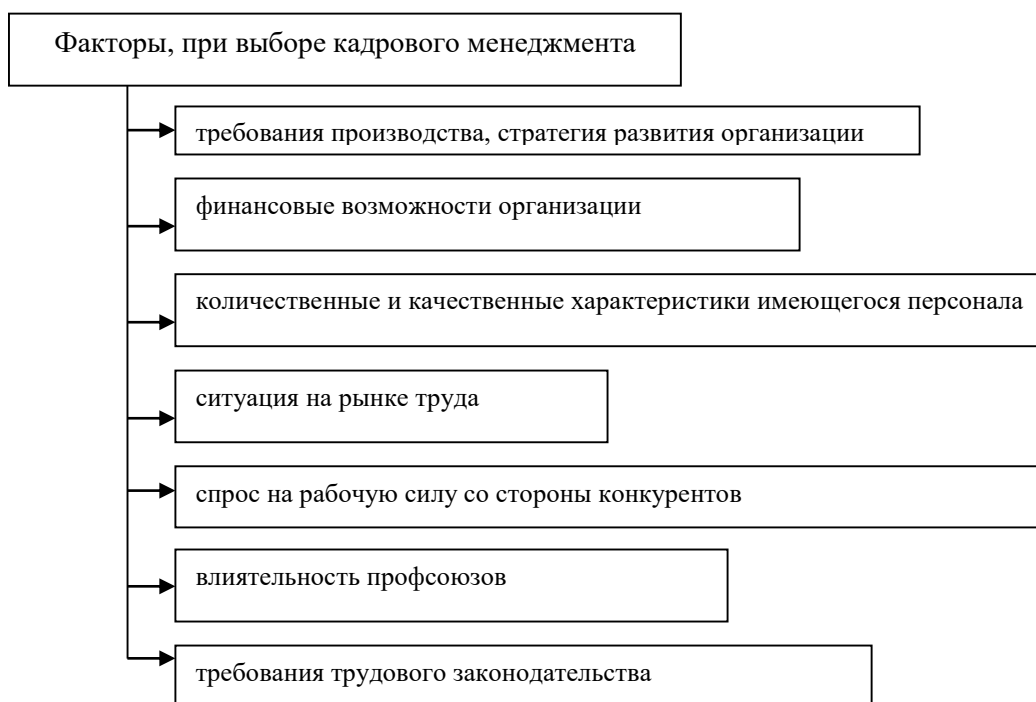


Рисунок 1 – Факторы, которые необходимо учитывать при выборе кадрового менеджмента

Одним из самых показательных критериев кадрового менеджмента организации является уровень текучести кадров. Данный показатель можно рассматривать двояко: как с положительной стороны, так и с отрицательной. К положительным сторонам можно отнести: расширение возможностей сотрудника, увеличение его способности к адаптации. Еще одно положительной стороной текучести кадров, можно отметить «освежение» коллектива организации. Текучесть кадров приводит к притоку новых людей в коллектив, а, следовательно, к притоку новых идей [23].

Кадровый менеджмент должен обладать определенной гибкостью. Под данным понятием следует понимать следующие характеристики: стабильность или динамичность. Кадровую политику целесообразно оперативно перестраивать под воздействием меняющихся условий и обстоятельств. Известны различные типы кадрового менеджмента. Анализ преимуществ и недостатков основных типов кадрового менеджмента представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Преимущества и недостатки основных типов кадрового менеджмента

Тип кадрового менеджмента	Преимущества	Недостатки
Пассивная	Управление организацией имеет достаточно информации о персонале на уровне справочных сведений о нем	Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство в ситуации подобной кадровой работы работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами.
Реактивная	Руководство организации осуществляет контроль негативного состояния работы с персоналом	Постоянное возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду.
Превентивная	Кадровая служба подобных предприятий располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития организации содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, как качественный, так и количественный, сформулированы задачи по развитию персонала	Основная проблема таких организаций — разработка целевых кадровых программ.
Активная	Руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуацией.	1) у руководства организации отсутствует качественный диагноз ситуации работы с кадрами, а также отсутствует обоснованный прогноз развития ситуации, при этом служба управления персоналом желает повлиять на эту ситуацию; 2) у службы управления человеческими ресурсами организации обычно отсутствуют средства не только для проведения прогноза ситуации с кадрами, но и для проведения диагностики трудовых ресурсов.

Таким образом, наиболее оптимальным типом кадровый менеджмент является активный, но в каждой конкретной ситуации предприятие должен решать данный вопрос в зависимости от имеющихся условий.

Под системой планирования развития кадров следует понимать план работы с трудовыми ресурсами, который будет ориентирован на достижение целей организации.

Комбинирование различных кадровых политик и кадровых стратегий в произвольной степени относительно внешней среды дает возможность провести формирование свойственной только определенной организации кадрового менеджмента. Такой кадровый менеджмент будет обеспечивать достижение целей и реализацию будущей стратегии развития организации [8].

Выбирая направление кадрового менеджмента необходимо учитывать следующие факторы, которые свойственны для внешней и внутренней среды организации:

- 1) стратегию развития организации;
- 2) специфику бизнеса, в котором работает организация;
- 3) финансовые возможности организации, которые определяются из допустимого уровня издержек на управление персоналом;
- 4) количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе;
- 5) ситуацию на рынке труда (количественные и качественные характеристики предложений на рынке труда по профессиям персонала организации, условия предложения);
- 6) спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы;
- 7) требования законодательства, сложившаяся культура работы с наемным персоналом.

Таким образом, система кадрового менеджмента – это вытекающий из миссии и стратегии фирмы комплекс работ с целью формирования и эффективного использования мотивированного и высокопроизводительного

персонала, способного адекватно реагировать на воздействие внешней и внутренней среды. Основное предназначение кадрового менеджмента заключается в формулировании целей в соответствии со стратегией развития организации, позволяющее ставить проблемы и задачи, находить способы и организовывать достижение этих целей.

1.2 Сущность системы кадрового менеджмента на малом предприятии

Принципы кадрового менеджмента– правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе кадрового менеджмента. Познавая принципы, люди открывают закономерности, ПУП отражают требования объективно действующих экономических законов и закономерностей, поэтому и сами являются объективными [26]. Таких принципов множество, но при всех условиях управление персоналом осуществляется на основе следующих традиционно утвердившихся в отечественных организациях принципов: научности, демократического централизма, плановости, первого лица, единства распорядительства; отбора, подбора и расстановки кадров; сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации; линейного, функционального и целевого управления, контроля исполнения решений и др.

Принципы построения системы кадрового менеджмента– правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты подразделений кадрового менеджментапри формировании системы кадрового менеджментаорганизации. Они представляют собой результат обобщения людьми объективно действующих экономических законов и закономерностей, присущих им общим черт, начал их действия.

Наука и практика выработали инструментарий (принципы) изучения состояния действующей системы кадрового менеджментаорганизации, построения, обоснования и реализации новой системы (таблица 4) [18].

Таблица 4 – Принципы построения системы кадрового менеджмента в организации

Наименование принципа	Содержание принципа
Принципы, характеризующие требования к формированию системы кадрового менеджмента	
Обусловленности функций кадрового менеджмента цепями производства	Функции кадровой работы формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями и целями производства
Первичности функций кадрового менеджмента	Состав подсистем системы кадрового менеджмента, организационная структура, требования к работникам и их численность зависят от содержания, количества и трудоемкости функций кадрового менеджмента
Оптимальности соотношения интра- и инфрафункций кадрового менеджмента	Определяет пропорции между функциями, направленными на организацию системы кадрового менеджмента (интрафункции), и функциями кадрового менеджмента (инфрафункции)
Оптимального соотношения управленческих ориентаций	Диктует необходимость опережения ориентации функций кадрового менеджмента на развитие производства по сравнению с функциями, направленными на обеспечение функционирования производства
Потенциальных имитаций	Временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления каких-либо функций управления. Для этого каждый работник системы кадрового менеджмента должен уметь имитировать функции вышестоящего, нижестоящего сотрудника и одного-двух работников
Экономичности	Предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию системы кадрового менеджмента, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства
Прогрессивности	Соответствие системы кадрового менеджмента передовым зарубежным и отечественным аналогам
Перспективности	При формировании системы кадрового менеджмента следует учитывать перспективы развития организации
Комплексности	При формировании системы кадрового менеджмента необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (связи с вышестоящими органами, договорные связи, состояние объекта управления и т.д.)
Оперативности	Своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы кадрового менеджмента, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения

Соблюдение данных принципов позволяет сформировать систему кадрового менеджмента, эффективно действующую на любом предприятии. Все

принципы и методы построения системы кадрового менеджмента реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы кадрового менеджмента в организации.

Чтобы адаптироваться к условиям постоянно развивающегося рынка, необходимо осуществить переход от традиционного кадрового менеджмента к концепции современного кадрового менеджмента. Традиционные системы управления были ответом на стандартную технологию и постоянную внешнюю среду, в то время как новые системы кадрового менеджмента – это реакция на быстрые изменения, на постоянное совершенствование технологий производства. Существуют различные аспекты кадрового менеджмента (таблица 5).

Таблица 5 – Сравнение систем кадрового менеджмента в организациях

Традиционная система кадрового менеджмента	Современная система кадрового менеджмента
1. Ориентация на оперативные вопросы	1. Ориентация на стратегию
2. Ориентация на стабильность	2. Ориентация на своевременную адаптацию системы кадрового менеджмента к изменениям условий внешней среды
3. Ориентация на развитие организации	3. Ориентация на реализацию и развитие человеческого потенциала
5. Максимальное разделение труда, простые и узкие специальности	5. Оптимальная группировка работ, многоаспектные специальности
6. Внешний контроль (руководители, штат контролеров, формальные процедуры)	6. Самоконтроль и самодисциплина
7. Пирамидальная и жесткая организационная структура, развитие вертикальных связей	7. Плоская и гибкая организационная структура, развитие горизонтальных связей, которые обеспечивают эффективное взаимодействие подразделений и сотрудников
8. Авторитарный стиль руководства	8. Стиль руководства ориентирован на заинтересованности всех работников в успехе организации в целом
9. Развитие конкуренции	9. Сотрудничество
10. Низкая заинтересованность сотрудника в его успехе	10. Высокая заинтересованность сотрудника в общем результате
11. Деятельность только в интересах организации и ее подразделений	11. Ориентация на интересы общества
12. Низкая склонность к риску	12. Ориентация на инновации и связанная с этим склонность к риску

Рассмотрим основные подсистемы современной системы кадрового менеджмента(рисунок 2):



Рисунок 2 – Основные подсистемы кадрового менеджмента

Выбор кадровой политики определяет выбор системы оплаты труда.

М. Магура [28] основные технологии воздействия на работников через систему оплаты труда делит на следующие группы:

- а) финансовые стимулы;
- б) льготы и социальный пакет;

Рассмотрим данные направления более подробно.

К финансовым стимулам относятся:

- 1) базовый оклад и надбавки:

Величина заработной платы определяется с учетом относительной значимости и ценности соответствующего рабочего места внутри организации и рыночного уровня оплаты труда данной категории работников. Традиционно

уровень оплаты зависит от статуса работника и его места в организационной иерархии.

2) переменная часть заработной платы (премии, бонусы):

Переменная часть заработной платы устанавливает соответствие между уровнем оплаты и вкладом работников и рабочих команд в общий успех организации. Достоинства использования переменной части оплаты труда состоят, прежде всего, в установлении непосредственной связи между результатами работы и размером вознаграждения. Переменная часть может составлять от 20 до 80% от общей суммы зарплаты, получаемой работником.

3) участие в прибылях, доходах и в акционерном капитале [15].

Участие в прибылях – это система, при которой между работниками компании распределяется доля от чистой прибыли, полученной за определенный период работы. Это распределение может быть незамедлительным или отсроченным, может включать всех сотрудников или определенную их категорию. Эти программы могут применяться как индивидуальные вознаграждения или как групповые. В первом случае сотрудник при хорошем выполнении своей работы получает определенный процент прибыли, во втором случае оплата работников увязывается с результатами деятельности компании или отдельного подразделения.

Участие в прибылях используется как фактор повышения заинтересованности сотрудников в успехе организации. Руководство компании определяет премиальный фонд, который впоследствии распределяется между сотрудниками.

Японские компании предпочитают выплачивать одинаковое вознаграждение всем своим сотрудникам, вне зависимости от величины базовых окладов. Американские и западноевропейские организации увязывают величину бонусов с ролью сотрудника в организации и величиной его заработной платы [35].

На Западе большое распространение получило поощрение работников опционами на акции компании – опционные планы.

Следующая часть системы компенсаций – льготы и социальный пакет.

Существенным дополнением к действующей в компании системе материального стимулирования может стать хорошо продуманная система льгот. При этом льготы часто не направлены на стимулирование производственных показателей. Важная задача, которую решает организация, вводя для своих работников те или иные льготы, – это повышение приверженности компании, улучшение ее имиджа в глазах персонала, партнеров и клиентов, привлечение новых работников [16].

Чаще всего компании предлагают своим сотрудникам следующие льготы [19]:

1) служебный автомобиль или доплаты работникам, использующим личный автомобиль для поездок на работу или при решении рабочих вопросов;

2) медицинская страховка, оплата лечения, частичная оплата медицинской страховки для членов семей сотрудников;

3) частичная или полная оплата мобильного телефона;

4) оплата занятий спортом (аренда спортзала, оплата абонементов и пр.);

5) скидки на товары компании, распродажи товаров компании среди сотрудников;

6) бесплатные обеды, доплаты на питание, оплаченные компанией чай, кофе, печенье, минеральная вода.

Некоторые компании добавляют следующие льготы:

1) гибкий рабочий день;

2) беспроцентные ссуды;

3) предоставление жилья за счет компании;

4) путевки в санатории и дома отдыха;

5) пенсионные планы;

6) частичная или полная оплата обучения работников или членов их семей.

Не всегда предлагаемые компанией льготы удовлетворяют персонал и далеко не все предлагаемые льготы удовлетворяют сотрудников.

При разработке эффективной системы стимулирования труда важно учитывать следующие принципы:

- 1) уровень заработной платы должен быть достаточным, чтобы работник мог удовлетворять свои базовые потребности;
- 2) размер заработной платы должен быть конкурентоспособным на рынке труда;
- 3) размер заработной платы должен отражать вклад работника в дела организации (подразделения);
- 4) заработная плата должна давать возможность дифференцировать работников (на хороших, посредственных и плохих);
- 5) сотрудники должны знать принцип расчета зарплат и бонусов;
- 6) следует контролировать затраты на стоимость рабочей силы так, чтобы цены на товары и услуги компании оставались конкурентоспособными.

Проблемы внедрения инновационных систем оплаты труда в системы организационного управления становятся в наши дни одним из ключевых условий сохранения и развития бизнеса и требуют повышенного внимания со стороны исследователей, работающих в сфере социологии управления, а также являются актуальными для практиков управления.

Модель современной системы оплаты труда ориентируется на внедрение инновационных технологий мотивации к труду специалистов:

1-й уровень: через открытую и понятную для всех сотрудников систему оплаты труда; дополнительные выплаты за получение и использование в работе ключевых для компании знаний, обучение иностранному языку; участие в тематических конференциях; возможность обучения в корпоративном университете, системе корпоративного обучения; возможность войти в кадровый управленческий резерв; горизонтальный и вертикальный карьерный рост; обмен опытом работы со специалистами, работающими в других компаниях, филиалах организации, других регионах и

странах; приём в члены «Совета молодых специалистов», «Кружков качества»; наставничество, передачу знаний и навыков; составление индивидуального годового плана обучения; составление индивидуального плана развития карьеры; возможность работы, стажировки в разных городах и странах мира.

2– й уровень: через объективную оценку работы специалиста руководителем, коллегами, внутренними и внешними клиентами; присвоение звания «Лучшего сотрудника» компании (отдела, месяца, года); размещение фотографии на доске и в книге почёта; совместные корпоративные праздники, вечеринки; отсутствие дискриминации сотрудников по половому, возрастному, национальному признакам при принятии решения о занятии вакантной управленческой должности; политика «открытых дверей» [3], возможность обратиться к руководителю, генеральному директору с вопросом, проблемой.

3– й уровень: через делегирование управленческих полномочий и ответственности; вовлечение специалистов в процесс разработки и принятия ключевых управленческих решений; приглашение на важные переговоры с клиентами, поставщиками, партнёрами; включение в межфункциональные команды и группы, занимающиеся внедрением новой продукции, развитием перспективных направлений деятельности, проведением организационных изменений; возможность в рамках команд проводить собственные исследования и разработки на базе предприятия; мероприятия по формированию корпоративной сплочённости.

4– й уровень: через возможность участвовать в разработке операционных целей подразделения; поощрение креативности и инициативы (рационализаторские предложения, пути решения организационных проблем; программы по оптимизации затрат и повышению эффективности деятельности).

В последние годы теория управления персоналом в России развивается путем интеграции в практику западных технологий управления: реинжиниринг, аутсорсинг, геймификация, квест–технологии и др.

Реинжиниринг представляет собой по сути адаптацию процессного подхода в управлении персоналом к современным сквозным бизнес-процессам у компаний, когда успешность реализации поставленных задач зависит от оптимальности использования ресурсов компании, требуемых для полноценного хода того или иного бизнес-процесса. Широкое развитие реинжиниринга обусловлено и информатизацией процессов управления, когда информация и информационные технологии применяются для проектирования новых, более эффективных бизнес-процессов.

В условиях расширения сферы деятельности компаний, создания холдингов полного производственного цикла с одной стороны и малых предприятий с необходимостью экономии ресурсов на персонал с другой – получило распространение применение аутсорсинга. Необходимо отметить, что в западных компаниях это практиковалось в несколько усеченном виде достаточно давно – уже в середине XX века в США, например, существовали компании, предоставляющие услуги работников на замену. Некоторые такие фирмы действуют до сих пор. В России аутсорсинг широкое распространение получил лишь в 2000-е годы.

Интеграция процессного подхода с мотивационными теориями привела к поиску современных технологий практического управления на основе наиболее оптимизирующих рабочий процесс методов. Так появилась, например, технология геймификации. Геймификация (игрофикация) представляет собой использование игровых стратегий, приемов, инструментов в неигровых процессах с целью повышения вовлеченности пользователей в решение прикладных задач. В частности, активно развивается применение геймифицированных техник на таком уровне ведения бизнеса, как работа с персоналом.

Популярность данного направления в области работы с персоналом обусловлена, прежде всего, растущей долей играющего населения среди представителей не только молодежи, но и зрелого возраста. Во многом это обусловлено быстрым технологическим прогрессом, развитием смартфонов и

т.д. В настоящее время концепция игрофикации широко используется в компаниях, имеющих широкую известность во всём мире. – Nike, IBM, McDonalds. Метод геймификации используется также в правительствах [7].

Для удовлетворения потребностей работников необходимо стимулировать персонал как материальным, так и нематериальным способами. Исходя из вышеизложенных потребностей людей, геймификация является наиболее действенным инструментом мотивации. Геймификация представляет собой новейший метод мотивации работников. Он превращает рутинную работу в особый игровой процесс [8].

Данным инструментом используется передовыми американскими, европейскими руководителями [10].

Например, Барнаульский филиал компании «Билайн» — одна из площадок использования игрофикационных технологий не только в работе с клиентами, но и для решения внутрикорпоративных задач. В частности, перед сотрудниками отдела по работе с персоналом в связи с высокой текучкой кадров нижнего звена остро встала задача повышения уровня вовлеченности сотрудников собственных офисов продаж в рабочий процесс. Иными словами, руководители компании заинтересованы в том, чтобы специалист офиса продаж не только выполнял свои функциональные обязанности, но и был увлечен тем, что он делает (вовлечён — быть, активно находиться внутри процесса, а не существовать параллельно с ним, вне него). Для этого в рутинный рабочий процесс следует привнести элементы изобретательности, разнообразия, незаурядности, воображения — элементы свободной деятельности, приносящей разрядку и удовлетворение [9].

Другим примером успешного внедрения гейм-инструментов в бизнес-сфере стало применение принципов знаменитой во всем мире игры «Монополия» компанией McDonalds. Геймифицированный проект в течение многих лет эффективно работал и на сегодняшний день считается самым долгоживущим и клиентововлеченным [6].

Таким образом, подсистемы кадрового менеджмента включают планирование и маркетинг персонала, управление наймом и учет персонала, управление трудовыми отношениями, обеспечение нормальных условий труда, управление развитием персонала, управление мотивацией поведения персонала, управление социальным развитием, правовое обеспечение системы, информационное обеспечение системы. К основным группам методов кадрового менеджмента относятся административные, экономические и социально–психологические.

1.3 Пути совершенствования системы кадрового менеджмента на малом предприятии

Основным показателем эффективности кадрового менеджмента являются не только высокие результаты в производстве, а такие показатели как социальная защищенность человека, климат в коллективе, комфортные условия труда и возможность реализовать себя как личность, что в итоге составляет высокое качество жизни.

Оценка эффективности кадрового менеджмента– это систематический, четко формализованный процесс, направленный на измерение издержек и выгод, связанных с программами деятельности управления персоналом и для соотнесения их результатов с итогами базового периода, с показателями конкурентов и с целями организации [13].

Анализ трудовых показателей – это один из основных разделов анализа процесса организации кадрового менеджмента на предприятии.

Основные задачи анализа использования трудовых ресурсов состоят в том, чтобы наиболее точно оценить выполнение установленных заданий и выявить резервы дальнейшего роста производительности труда и экономного расходования фонда заработной платы, увеличения производства продукции.

В связи с этим при анализе использования трудовых ресурсов следует обратить внимание на правильную оценку соблюдения установленного

лимита численности работающих, итогов выполнения установленных заданий и темпов роста выработки одного работника и одного работающего, использования рабочего времени, влияния целодневных и внутрисменных простоев на производительность труда и объем продукции.

С этой целью проводится оценка обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами, эффективность их использования, движение рабочей силы, а также изучить степень производительности труда и факторы, влияющие на нее.

Методы кадрового менеджмента – конкретные приемы и способы воздействия администрации на персонал для достижения определенных целей. Методы управления разнообразны, но их воздействие на персонал организации в целом и на каждого отдельного работника опосредовано мотивацией.

Следует различать методы управления и методы процесса управления. Методы управления характеризуют законченный акт воздействия на объект управления, тогда как с помощью методов процесса управления выполняются лишь отдельные работы.

Методы управления классифицируются по различным признакам. Так, нередко выделяют методы прямого и косвенного воздействия. При использовании первых (приказ, стимул) предполагается непосредственный результат воздействия, вторые направлены на создание условий для достижения высоких результатов (качество трудовой жизни).

Можно выделить методы формального и неформального воздействия. Их соотношение на практике отражает характерные черты стиля управления. Методы неформального воздействия включают воспитательную работу руководителя, психологическую атмосферу его взаимодействия с подчиненными, поведение в коллективе и т. д.

Наибольшее значение имеет классификация методов управления на основе объективных закономерностей, присущих производству как объекту

управления, на основе специфики отношений, складывающихся в процессе совместного труда. По этому признаку выделяют методы:

- 1) организационные (в том числе административно–правовые);
- 2) экономические;
- 3) социально–психологические.

Методы управления используются в комплексе, так как отношения, на которых они базируются, неразрывны и органичны. Их успешное использование в значительной степени зависит от глубины познания объективных законов развития производства и управления (онтогенетических и филогенетических закономерностей развития и функционирования управляемой системы). В методах управления находит выражение практическое использование этих законов (рисунок 3).

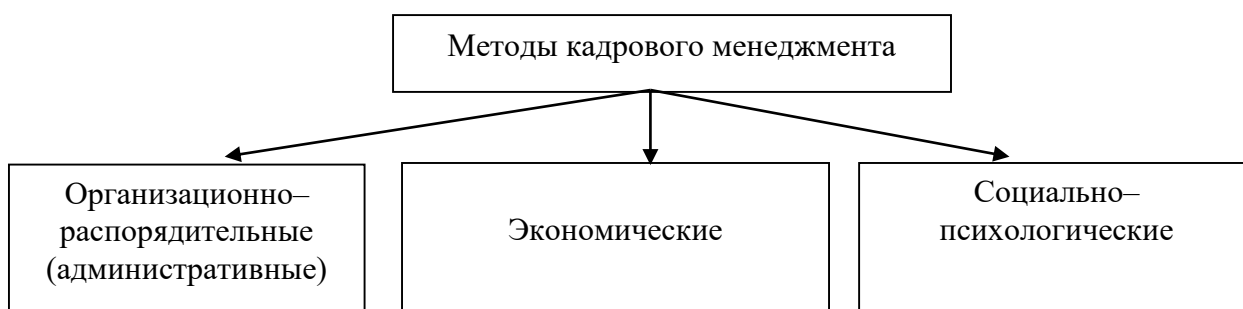


Рисунок 3 – Методы кадрового менеджмента

Организационные методы базируются на организационных отношениях между людьми. Всю совокупность этих методов можно классифицировать по трем группам: методы организационно–стабилизирующего, распорядительного и дисциплинарного воздействия. Методы организационно–стабилизирующего воздействия предназначены для создания организационной основы совместной работы. Это распределение функций, обязанностей, ответственности, полномочий, установление порядка деловых взаимоотношений. Они включают регламентирование – четкое закрепление функций и работ; нормирование – установление нормативов выполнения работ, допустимых границ деятельности; инструктирование – ознакомление с

обстоятельствами выполнения работы, ее разъяснение. Методы распорядительного воздействия предназначены для реагирования на неучтенные моменты деятельности, корректировки сложившейся системы организации под новые задачи и условия работы. Методы данной группы реализуются в форме директивы, приказа, указания, распоряжения, резолюции, предписания и т. д. Методы дисциплинарного воздействия предназначены для поддержания организационных основ работы, четкого и своевременного выполнения установленных задач и обязанностей, ликвидации возникающих отклонений в системе организации.

Административные, или административно–правовые, методы связаны с властной природой управления: одна сторона (вышестоящий орган, должностное лицо) наделяется властными полномочиями и вследствие этого может приказывать другой стороне – управляемому. В этом случае, как правило, имеет место прямая подчиненность. Каждое нижестоящее звено организационно подчинено вышестоящему органу и обязано выполнять все его решения независимо от собственного мнения. Административные решения имеют правовую основу, должны опираться на закон, могут повлечь правовые последствия.

Экономические методы предназначены для воздействия на экономические отношения и включают хозяйственный расчет, капитальные вложения, систему амортизационных отчислений; плату за фонды; использование фондов развития производства; систему материального стимулирования, распределение прибыли и др. К экономическим методам управления относятся также ценообразование, кредитование, система дотаций, осуществление материальных санкций. Каждый из этих методов специфичен. Часть из них можно применять только в широких масштабах – народном хозяйстве, отрасли и т. д., другие же используются независимо от уровня управления.

Социально–психологические методы предназначены для воздействия на отношения между людьми. Специфика этих методов заключается в

значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления. Речь идет о направлениях деятельности, методах, инструментах влияния на поведение людей в организациях, определяющих сферу компетенции современного менеджера и специалиста по персоналу. Социально–психологические методы включают:

- 1) социальное планирование и социальную поддержку;
- 2) развитие потенциала коллектива, групп и работников;
- 3) формирование и поддержание благоприятной социально–психологической атмосферы в организации;
- 4) формирование команд;
- 5) участие работников в принятии решений;
- 6) формирование привлекательной миссии и видения будущего коллектива, группы, организации;
- 7) повышение качества трудовой жизни;
- 8) индивидуальный подход к работникам и т. п. [22].

Методы и приемы, используемые для оценки процесса организации кадровой работы можно подразделить в общем случае на неформальные (логические) и формальные (математические).

В первую группу входят разработка системы показателей, метод сравнений, построение аналитических таблиц, метод экспертных оценок, методы ситуационного анализа и прогнозирования.

Во вторую группу автор включает классические методы экономического анализа (балансовый и детерминированный факторный), традиционные методы экономической статистики, математико–статистические методы изучения связей, методы теории принятия решений.

В интересах оценки эффективности управления персоналом необходимо [17]:

- 1) установить цели оценки;
- 2) обосновать критерии оценки;

- 3) определить исходные данные, используемые в процессе оценки;
- 4) выработать требования к критериям оценки;
- 5) выбрать методы расчета критериев;
- 6) провести расчет количественной величины критериев.

Существует также подход, при котором эффективность рассматривается как «отношение полезного эффекта к затратам на его получение». Эффективной считается та организация, которая успешно достигает своих целей, а именно когда затраты и результаты, т. е. ее входы и выходы, являются удовлетворительными.

Наряду с этим эффективность управления персоналом определяется эффективностью управленческого труда, в том числе труда руководителей, специалистов, а также экономичностью системы управления и эффективностью функционирования организации в целом [19, с.73].

Для того, чтобы доказать эффективность развития персонала сначала необходимо определить отдельные показатели эффективности.

Эффект от уменьшения текучести кадров:

$$Эт = ЗН \times СЧР (Кп - Кт2) \quad (1)$$

где Эт – эффект от уменьшения текучести кадров;

ЗН – издержки на прием нового сотрудника;

СЧР – среднесписочная численность работников;

Кт 1,2 — коэффициент текучести кадров на начало и конец периода соответственно.

При этом издержки на прием нового сотрудника ЗН рассчитывается по следующей формуле:

$$ЗН = Зот / Рот \quad (2)$$

где Зот – издержки на отбор новых сотрудников;

Рот – количество отобранных кандидатов.

Коэффициент текучести кадров Ктц рассчитывается по формуле:

$$Кт 12 = Рув / СЧР \quad (3)$$

где Ктц2 – коэффициент текучести кадров на начало и конец месяца;

Рув – количество высвободившихся сотрудников;

СЧР – среднесписочное число работников.

Эффект от обучения с последующим совмещением профессий:

$$\text{Эоб} = \text{Зп} \times \text{N} - \text{Зоб} \quad (4)$$

где Эоб – эффект от обучения;

Зп -затраты на оплату труда работника;

N – календарный срок, за который рассчитывается эффективность;

Зоб – затраты на обучение.

Суммарная эффективность мероприятий определяется как:

$$\text{Эс} = \text{Эт} + \text{Эоб} \quad (5)$$

Где Эс – суммарная эффективность;

Эт – эффект от уменьшения текучести кадров;

Эоб – эффект от обучения;

Очевидным плюсом является то, что суммарная оценка эффективности, показывает увеличение в прогнозируемый период.

Эффект от уменьшения текучести кадров (Эт)

$$\text{Эт} = \text{Зн} \cdot \text{Чср} \cdot (\text{Кт1} - \text{Кт2}), \quad (6)$$

где Зн – затраты на новичка;

Чср – среднесписочная численность работников;

Кт1 и Кт2 – коэффициент текучести кадров соответственно на начало и конец отчетного периода.

Для расчета социальной эффективности мероприятий используется методика Захарова И.Л. и Кузнецова А.Л. «Управление социальным развитием организации». Оценка отдельных направлений социального развития позволяет выявить проблемные места и определить направления их совершенствования.

Проводится расчет таких показателей как:

а) Коэффициент повышения квалификации кадров:

$$K_{пкк} = \frac{N_n}{N}, \quad (7)$$

где N_n – количество работников, прошедших курсы повышения квалификации, подготовки и переподготовки, чел.;

N – общее количество работников, чел.

Исследования, проведенные НИИ труда на ряде промышленных предприятий, показали, что повышение квалификации рабочих на 1% обеспечивают прирост производительности труда на 0,2-0,4%.

б) Коэффициент стабильности кадров:

$$K_{стк} = \frac{N_c}{N}. \quad (8)$$

где N_c – численность работников со стажем работы на данном предприятии 5 лет и более;

N – общее количество работников, чел.

Таким образом, эффективность управления персоналом в организации оценивается на основе комплекса количественных и качественных показателей, включающих уровень загрузки персонала, функциональное разделение должностных обязанностей, текучесть кадров, уровень удовлетворенности персонала рабочим местом и т.п.

В рамках исследования процесса организации кадрового менеджмента предприятия необходимо проведение диагностики текущей ситуации в организации. Для оценки состояния процесса организации кадрового менеджмента предприятия предлагается исследовать:

1 Нормативно–правовые локальные акты организации.

Провести аудит содержания документации организации по основным вопросам кадрового менеджмента: отбора персонала, найма, оценки и т.д.

Цель исследования: выявить основные элементы, особенности и нормативное регулирование кадрового менеджмента.

2 Социологическое исследование социального пакета организации.

С целью оценки эффективности подсистем кадрового менеджмента разрабатывается и проводится социологическое исследование мнений персонала: например, о социальном пакете и т.д.

3 Анализ рынка труда региона размещения организации.

Цель исследования: на основе анализа определить, насколько ценностное предложение для персонала рассматриваемой организации соответствует среднерыночному.

На основе метода анализа вторичных данных анализируется ситуация на рынке труда региона в сравнении с основными конкурентами организации с целью выявления HR–практик/процессов и ценностного предложения схожих работодателей для той или иной категории персонала и соответствия документации организации текущей ситуации на рынке.

Анализ проводится с привлечением материалов сети Интернет по аналитике на рынке, данных региональных сайтов трудовых вакансий, сайтов компаний–конкурентов и т.д.

4 Опрос сотрудников.

4.1 На основе диагностических методик осуществляется опрос с целью выявления базовых характеристики персонала как объекта кадрового менеджмента:

тест «Мотивация достижения» автора А. Мехрабиан;

тест диагностики волевого потенциала личности (автор Н.П. Фетискин);

методика исследования коммуникативных и организаторских способностей (КОС–1) (автор Е.Ю. Бруннер);

балльная оценка сложности и качества труда специалистов;

экспертная оценка деловых, оптимальных личностных и специальных профессиональных качеств.

Цель данного исследования – сформировать критерии оценки персонала в рамках исследования кадрового менеджмента.

4.2 Далее проводится опрос с целью оценки риска ухода тех или иных (например, талантливых) сотрудников.

Опрос проводится с привлечением топ–менеджеров организации с формированием экспертной группы, в которую могут входить линейные руководители, руководители подразделений и т.д.

4.3 Анализ мотивации и ценностных регуляторов персонала.

Цель исследования: на основе диагностических методик определить основные факторы, наиболее важные в трудовой деятельности для сотрудников с точки зрения риска их ухода.

На основе отобранных методик («Мотивационный профиль», «Тест для измерения ценностных регуляторов организационного поведения» и т.п.) проводится опрос отобранных автором исследования талантливых сотрудников с целью отбора основных компонентов в рамках формирования кадровой работы.

Выводы по главе 1

Таким образом, анализ теоретических основ организации кадрового менеджмента позволил нам определить, что система кадрового менеджмента является одной из систем управления персоналом, подсистемы кадрового менеджмента включают планирование и маркетинг персонала, управление наймом и учет персонала, управление трудовыми отношениями, обеспечение нормальных условий труда, управление развитием персонала, управление мотивацией поведения персонала, управление социальным развитием, правовое обеспечение системы, информационное обеспечение системы.

К основным группам методов кадрового менеджмента относятся административные, экономические и социально–психологические.

Соединение различных подходов в управлении и практики кадрового менеджмента в единый интегрированный механизм, а также информатизация всех областей управления являются основными тенденциями в настоящее время, определяющими применение тех или иных методов и технологий управления. Дальнейшая эволюция теории и практики кадрового менеджмента, несомненно, будет связана с развитием технологий виртуализации и внедрения технологий из социальной психологии, а также развития отечественных подходов к управлению.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА МАЛОМ ПРЕДПРИЯТИИ ООО «ВАРО»

2.1 Характеристика существующей системы кадрового менеджмента в

ООО «ВаРо»

ООО «ВаРо» является производственной сбытовой компанией.

Юридический адрес: 454053, г. Челябинск, Троицкий тракт, д.54, офис 407.

Полное фирменное наименование Общества на русском языке – Общество с ограниченной ответственностью «ВаРо». Сокращенное наименование Общества на русском языке – ООО «ВаРо». Общество является непубличным хозяйственным обществом.

Место нахождения Общества определяется местом его государственной регистрации.

Целью деятельности Общества является достижение максимальной экономической эффективности и прибыльности, наиболее полное и качественное удовлетворение потребностей физических и юридических лиц в производимой Обществом продукции, выполняемых работах и услугах.

Основными видами деятельности Общества являются:

- производство авто тентов на автомобили любой грузоподъемности и модели, так же на прицепы и полуприцепы;
- установка механизмов (импортного производства) для удобства при погрузке как верхней, так и боковой (сдвижные крыши);
- изготовление и установка на грузовые автомобили ворота;
- ремонт тентов;
- нанесение на продукцию логотипов предприятия (широкоформатная печать, наварка баннера, аппликация) и др.

Органами управления Общества являются: Общее собрание участников и единоличный исполнительный орган Общества – Директор.

Организационная структура управления ООО «ВаРо» включает функциональные подразделения: аппарат управления, бухгалтерия, отдел сбыта, отдел МТС и производственный цех (рисунок 4).

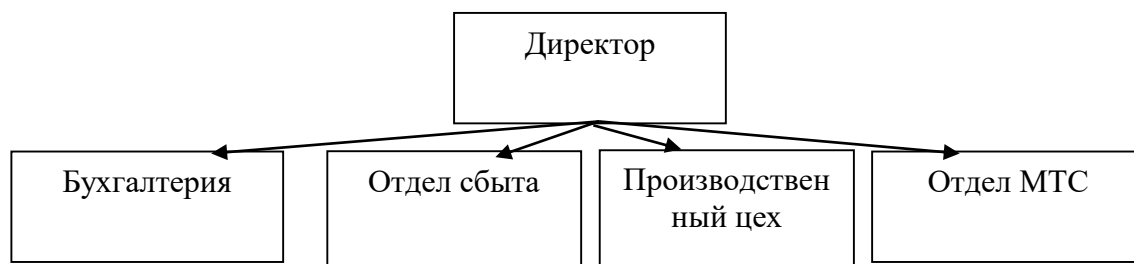


Рисунок 4 – Организационная структура управления ООО «ВаРо», г. Челябинск

Представленная организационная структура управления ООО «ВаРо» является линейной и на данный момент времени соответствует направлениями и масштабу деятельности компании. В дальнейшем при расширении сферы деятельности компании возможен переход к линейно–функциональной или дивизиональной структуре управления.

Рассмотрим основные финансово–экономические показатели деятельности ООО «ВаРо» (таблица 6).

Таблица 6 – Финансово–экономические показатели деятельности ООО «ВаРо» за 2016–2018 гг.

Показатель	Год			Темп роста 2018/2017, %
	2016	2017	2018	
Выручка от продаж продукции (товаров, работ, услуг), тыс. руб.	16	6 348	9 327	147
Себестоимость, тыс. руб.	14	5 380	7 904	147
Чистая прибыль, тыс. руб.	15	5 039	7 600	151
Валюта баланса, тыс. руб.	1	282	620	220
Собственный капитал, тыс. руб.	11	591	1 070	181
Собственные оборотные средства, тыс. руб.	11	292	797	273
Кредиторская задолженность, тыс. руб.	11	292	707	242
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	0	299	239	80

Как видно из таблицы 6, положительным моментом деятельности ООО «ВаРо» является рост всех финансовых результатов. Отрицательным моментом является превышение кредиторской задолженности над дебиторской, что создает угрозу платежеспособности компании в случае единовременного предъявления требований по оплате долга кредиторами.

Основные финансово–экономические показатели компании рассчитаны по таким направлениям как:

- агрегированный баланс;
- анализ ликвидности баланса;
- анализ платежеспособности;
- анализ рентабельности.

В приложении 1 представлены данные бухгалтерской отчетности компании и аналитический баланс ООО «ВаРо».

Проведем анализ структуры капитала и источников финансирования ООО «ВаРо». Агрегированный баланс приведен в таблице 7.

Таблица 7 – Агрегированный баланс ООО «ВаРо» за 2016–2018 гг., тыс. руб.

Показатель	Год						Отклонение (+,-) 2018/2016
	2016		2017		2018		
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	
Актив							
1. Внеоборотные активы							
1.1 Основные средства	0	0,00	0	0,00	90	8,41	90
1.2 Финансовые вложения	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0
1.3 Прочие внеоборотные активы	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0
Всего по разделу I	0	0,00	0	0,00	90	8,41	90
2. Оборотные активы							
2.1 запасы	0	0,00	500	84,60	881	82,34	881
2.2 дебиторская задолженность	10	90,91	45	7,61	28	2,62	18

Продолжение таблицы 7

Показатель	Год						Отклоне ние (+,-) 2018/ 2016
	2016		2017		2018		
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	
2.4 денежные средства и их эквиваленты	1	9,09	46	7,78	71	6,64	70
2.5 прочие оборотные активы	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0
Всего по разделу II	11	100,00	591	100,00	980	91,59	969
баланс	11	100,00	591	100,00	1 070	100,00	1 059
Пассив							
3. Собственный капитал							
1.1 уставный капитал	10	90,91	10	1,69	10,000	0,93	0
1.2 нераспределенная прибыль	1	9,09	282	47,72	787	73,55	786
Всего по разделу III	11	100,00	292	49,41	797	74,49	786
4. Долгосрочные обязательства							
4.1 Долгосрочные кредиты банков	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0
Всего по разделу IV	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0
5. Текущие обязательства							
5.1 Заемные средства	0	0,00	0	0,00	39	3,64	39
5.2 Кредиторская задолженность	0	0,00	299	50,59	239	22,34	239
5.3 Оценочные обязательства	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0
5.4 Прочие обязательства	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0
Всего по разделу V	0	0,00	299	50,59	272	25,42	272
баланс	11	100,00	591	100,00	1 070	100,00	1 059

Осуществив горизонтальный анализ баланса ООО «ВаРо» можно сделать вывод, что ООО характеризуется преобладанием оборотных активов. Доля внеоборотных активов в рассматриваемом периоде увеличивается и

наконец 2018 года достигла 8,41% против 0% на конец 2016 года.

В структуре оборотных активов ООО «ВаРо» на всем рассматриваемом периоде лидируют запасы, доля которых снизилась с 84,60% до 82,34%. Негативным моментом является снижение удельного веса в активах наиболее ликвидной их части – денежных средств, доля которых в балансе снизилась с 7,78% в 2017 году до 6,64% в 2018 году. Положительным фактором является снижение дебиторской задолженности с 7,61% в 2017 году до 2,62% в 2018 году.

ООО «ВаРо» характеризуется преобладанием собственного капитала в форме уставного капитала и нераспределенной прибыли на конец 2018 года (74,49%) при обратной тенденции в 2017 году (49,41%).

Краткосрочные заемные средства представлены кредиторской задолженностью при этом ее удельный вес снизился с 50,59% до 22,34%.

Характеристика ликвидности имущества организации по данным бухгалтерской отчетности представлена в таблице 8.

Таблица 8 – Характеристика ликвидности имущества организации по данным бухгалтерской отчетности, ООО «ВаРо» за 2016–2018гг. тыс.руб.

	Сумма по состоянию на дату		
	на 31.12.2016г	на 31.12.2017г	на 31.12.2018г
A1	1	46	71
A2	10	45	28
A3	0	500	881
A4	0	0	90
	Сумма по состоянию на дату		
	на 31.12.2016г	на 31.12.2017г	на 31.12.2018г
П1	0	299	239
П2	0	0	39
П3	0	0	0
П4	11	292	797
	Платёжный излишек (+), недостаток (-)		
	на 31.12.2016г	на 31.12.2017г	на 31.12.2018г
1	1	-253	-168
2	10	45	-11
3	0	500	881
4	-11	-292	-707

В 2018 году выполняются следующие соотношения:

$$A1 < П1, A2 > П2, A3 > П3, A4 < П4$$

Можно утверждать, что к концу отчетного периода выше указанные соотношения приобрели вид:

$$A1 < П1, A2 < П2, A3 > П3, A4 < П4$$

Группировка активов и пассивов для составления баланса платежеспособности показала, что у ООО «ВаРо» не выполняется первое и второе условие ликвидности, то есть недостаточно активов для погашения наиболее срочных обязательств и баланс ООО «ВаРо» в целом не является достаточно ликвидным.

Важным этапом анализа финансового состояния является определение темпов изменения его основных показателей деятельности ООО «ВаРо» (таблица 9).

Таблица 9 – Основные финансовые показатели ООО «ВаРо» за 2016–2018

гг.

Показатель	Год			Темп роста 2018/2017, %
	2016	2017	2018	
Валюта баланса, тыс. руб.	11	591	1 070	181,05
Выручка от продаж, тыс. руб.	16	6 348	9 327,00	146,93
Абсолютное отклонение валюты баланса предыдущего года, тыс. руб.	–	580	479	–
Коэффициент роста валюты баланса	–	53,727	1,810	–
Абсолютное отклонение выручки от продаж продукции предыдущего года, тыс. руб.	–	6 332,00	2 979	–
Коэффициент роста выручки от продаж продукции	–	396,750	1,469	–

Надо отметить, что валюта баланса отражает ориентировочную оценку суммы средств, находящихся в распоряжении ООО «ВаРо». Эта оценка является учетной и не отражает реальной суммы средств, которые можно получить за имущество, например, в случае ликвидации ООО «ВаРо». Текущая «цена» активов зависит от рыночной конъюнктуры и может отклоняться в любую сторону от отчетной, особенно в период инфляции.

Коэффициент роста выручки от продаж является более высоким по значению, чем коэффициент роста валюты баланса, что свидетельствует об улучшении ситуации со средствами на ООО «ВаРо» против предыдущего отчетного периода.

Важной составляющей финансового анализа ООО «ВаРо» является оценка его доходности (таблица 10).

Таблица 10 – Показатели рентабельности ООО «ВаРо» за 2016–2018 гг.,%

Показатель	Год			Отклонение 2018/2016, %
	2016	2017	2018	
Рентабельность деятельности	6,25	4,44	6,65	0,40
Рентабельность капитала	9,09	96,58	77,79	68,70
Рентабельность активов	9,09	47,72	57,94	48,85

Показатели рентабельности являются положительными на все рассматриваемом периоде, что обусловлено, прежде всего, опережающим ростом выручки при сохранении размеров управленческих расходов, процентов к уплате и прочих расходов, что в свою очередь отражается на финансовых результатах и др.

Рассмотрим показатели ликвидности на основе данных таблицы 11.

Таблица 11 – Показатели ликвидности и платежеспособности ООО «ВаРо за 2016–2018 гг.

Показатель	Год			Рекомендуемое значение	Темп роста 2018/2016, %
	2016	2017	2018		
Коэффициент абсолютной ликвидности	–	0,154	0,297	0,2–0,5	193,10
Коэффициент срочной ликвидности	–	0,304	0,414	0,8–1,2	136,10
Коэффициент общей ликвидности	–	1,977	4,100	1,5–2,5	207,45
Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности	–	0,151	0,117	1,5–2,0	77,84

Коэффициент срочной ликвидности и общей ликвидности у ООО «ВаРо» находятся в пределах рекомендуемых значений относительно стабильны. Коэффициент абсолютной ликвидности ниже нормы в 2017 году и достиг нормативного значения в 2018 году. Коэффициент общей ликвидности значительно выше нормативного значения как в 2017, так и в 2018 году. Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности ниже рекомендуемого значения в 2017 году и еще больше снизился в 2018 году, что является крайне негативной тенденцией.

Показатели финансовой устойчивости ООО «ВаРо» приведены в таблице 12.

Таблица 12 – Показатели финансовой устойчивости ООО «ВаРо» за 2016–2018 гг.

Показатель	Год			Рекомендуемое значение	Темп роста 2018/2016, %
	2016	2017	2018		
Коэффициент автономии	1,000	0,494	0,745	0,6–0,7	150,76
Коэффициент маневренности собственного капитала	1,000	1,000	0,887	>0,5	88,71
Коэффициент финансирования	–	0,977	2,930	>1	300,04
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	1,000	0,494	0,721	>0,1	146,02

Все показатели финансовой устойчивости ООО «ВаРо» превышают нормативное значение в 2018 году, что является положительной тенденцией. В качестве негативного фактора можно отметить некоторое снижение финансовой независимости компании в 2018 году в связи с ростом кредиторской задолженности в структуре баланса.

Итак, на основе расчетов можно утверждать, что предприятие имеет устойчивое финансовое состояние, обеспечено стабильными источниками финансирования текущей финансово-хозяйственной деятельности.

Преобладающим является собственный капитал, а заемный представлен в форме кредиторской задолженности. В тоже время преобладание кредиторской задолженности над дебиторской и рентабельности деятельности ниже 10% создают риски платежеспособности компании и требуют принятия управленческих мер в данном направлении.

В ООО «ВаРо» на конец 2018 года количество работающих составило 58 человек. Удельный вес отдельных категорий работников ООО «ВаРо» представлен в таблице 13.

Таблица 13 – Удельный вес отдельных категорий работников ООО «ВаРо»

Категории работников	Удельный вес, %		
	2016	2017	2018
Руководители	6,3	7,9	7,1
Специалисты	10,4	10,5	11,9
Служащие	83,4	81,6	80,9
Всего	100	100	100

Из таблицы 6 видно, что основную часть всей численности персонала составляют служащие. Их удельный вес в общей численности снижается и в 2018 году упал на 3,4%.

Следует анализировать и качественный состав персонала по возрасту, полу, образованию, стажу работы, квалификации, отношению к собственности.

Таблица 14 – Возрастная структура работников ООО «ВаРо»

Группа персонала	Удельный вес, %	Удельный вес, %	Удельный вес, %
До 30 лет, чел.	61	58	53
До 40 лет, чел.	15	18	16
До 50 лет, чел.	18	16	15
Свыше 50 лет, чел.	6	8	15
Всего:	100	100	100

На основе анализа возрастной структуры работников можно сделать вывод, что предприятие состоит в большей части (58%) из молодых работников до 30 лет, в 2018 г. удельный вес снизился до 53%.

Проанализируем образовательную структуру персонала в таблице 15.

Таблица 15 – Образовательная структура персонала ООО «ВаРо»

Группа персонала	Удельный вес, %	Удельный вес, %	Удельный вес, %
Высшее	25	27	20
Среднее специальное	75	73	80
Итого:	100	100	100

Преимущественно в ООО «ВаРо» превалирует число сотрудников, имеющих среднее образование (73–80%).

Рассмотрим структуру работников по стажу работы в данной компании (таблица 16):

Таблица 16 – Структура работников ООО «ВаРо» по стажу деятельности в данной организации

Группа персонала	Удельный вес, %	Удельный вес, %	Удельный вес, %
До 5 лет	89	88	80
Свыше 5 лет	11	12	20
Итого:	100	100	100

Таким образом, основная масса сотрудников действует в данной организации до 5 лет, что говорит о высокой текучести кадров.

Рассмотрим основные показатели динамики кадров (таблица 17).

Таблица 17 – Динамика показателей движения численного состава работников

Показатель	2016	2017	2018
Коэффициент оборота по приему	0,24	0,35	0,65
Коэффициент оборота по выбытию	0,43	0,51	0,45
Коэффициент текучести кадров	0,41	0,47	0,43

Динамика основных причин увольнения представлена в таблице 18 и на рисунке 6.

Таблица 18 – Основные причины увольнения сотрудников в 2018 году

Причины увольнения	ИТОГО, %
1 По инициативе работника	
Открытие собственного бизнеса	0,5
Слишком много обязанностей	2,7
Переход на более высокую должность в другую компанию	0,5
Недовольство графиком работы	5,4
Переезд в другую местность	1,6
Недовольство условиями работы	10,9
Учеба в ВУЗе	0,5
Уход за близкими и родственниками	1,1
Семейные обстоятельства	2,7
Недовольство стилем руководства непосредственного руководителя	1,1
Недовольство уровнем заработной платы	19,0
Поиск работы по специальности	2,2
Синдром эмоционального выгорания	0,5
Добровольный уход по состоянию здоровья	1,6
2 По инициативе работодателя	
Увольнение по соглашению сторон	1,1
Увольнение по состоянию здоровья	0,5
Дисциплинарная статья (прогул)	1,1
Уровень продаж сотрудника не соответствует нормативам	24,5
Попросили уволиться (прогул)	9,2
Попросили уволиться (алкоголь)	1,1
Попросили уволиться (другое)	12,0
Итого:	100

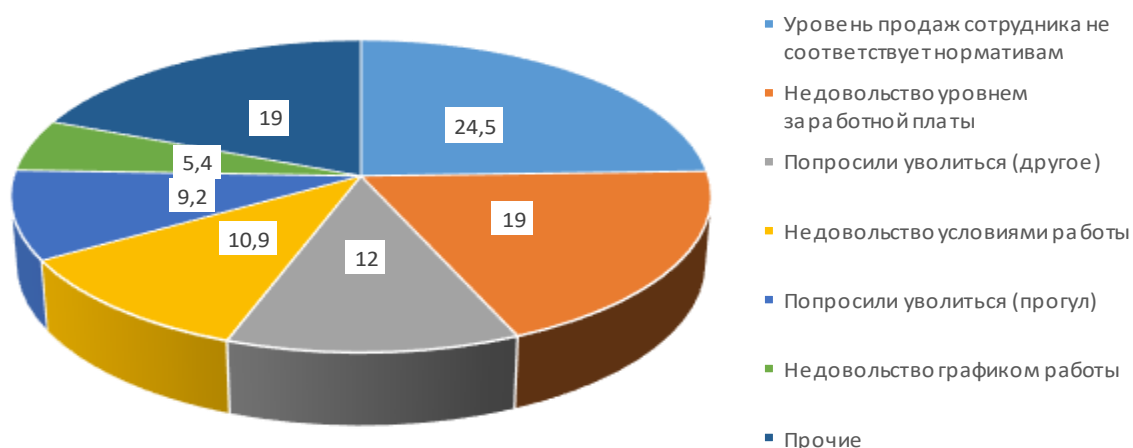


Рисунок 6 – Основные причины увольнения сотрудников в 2018 году

По данным таблицы видно, что основной причиной увольнения сотрудников (24,5%) является несоответствие эффективности работы сотрудника требуемой, то есть принятые в штат сотрудники (в частности, менеджеры по продажам, монтажники, разнорабочие и т.д.) не в состоянии обеспечить необходимый уровень продаж для предприятия. В тоже время второй по важности причиной увольнения является недовольство уровнем заработной платы (19%). То есть 19% сотрудников, соответствующих требованиям организации, увольняются из-за недостаточной мотивированности в сфере материального стимулирования персонала. И третьей причиной является недовольство условиями работы (11%).

Таким образом, в целом предприятие характеризуется неблагоприятными тенденциями в движении кадров: крайне высокий коэффициент текучести. Прием превышает выбытие.

2.2 Анализ показателей эффективности кадрового менеджмента на малом предприятии

Рассмотрим основные компоненты системы управления персоналом предприятия.

В настоящее время в рамках управления персоналом в ООО «ВаРо» действуют следующие локальные нормативно-правовые акты: Правила внутреннего трудового распорядка, Положение о корпоративной системе оплаты труда работников филиалов и структурных подразделений ООО «ВаРо», Положение о премировании работников ООО «ВаРо», Коллективный договор ООО «ВаРо» на 2017–2019 годы, Должностные инструкции, Положение об организации профессионального обучения в ООО «ВаРо», Положение о молодом специалисте в ООО «ВаРо», Положение об адаптации работников в ООО «ВаРо», Положение об организации процесса развития и обучения работников структурных подразделений ООО «ВаРо», зачисленных в списки единого кадрового резерва.

Рассмотрим данные документы более подробно.

1 Правила внутреннего трудового распорядка.

В соответствии с данными правилами, прием работника осуществляется в соответствии с требованиями действующего законодательства и на основе принятых в компании стандартов набора и оценки кандидатов. При заключении трудового договора лицо, поступающее на работу, предъявляет в отдел персонала, в том числе документ об образовании, квалификации или наличии специальных знаний при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки.

2 Положение о корпоративной системе оплаты труда работников филиалов и структурных подразделений ООО «ВаРо».

Оплата труда руководителей, специалистов и служащих осуществляется по месячным должностным окладам. Доля оклада работника за один час работы для целей оплаты труда определяется путем деления оклада на среднегодовую норму времени, установленную работнику в конкретном календарном месяце.

Работникам, занятым на тяжелых работах, работах с вредными и (или) иными особыми условиями труда, устанавливаются доплаты в размере от 4% до 24% тарифной ставки. Конкретные размеры доплат устанавливаются трудовым договором по результатам аттестации рабочих мест в соответствии с установленным в ООО «ВаРо» порядком. Также в компании выплачиваются все предусмотренные ТК РФ доплаты к заработной плате, оплачивается сверхурочная работа.

В целях стимулирования повышения профессионального мастерства рабочим, стабильно обеспечивающим высокое качество работ, освоившим выполнение работ по смежным операциям и профессиям, могут устанавливаться надбавки за профессиональное мастерство, дифференцированные по разрядам квалификации: III разряда в размере до 12%, IV разряда – до 16%, V разряда – до 20%, VI разряда и более высоких

разрядов – до 24% тарифной ставки. В случае снижения качества выполняемых работ указанные надбавки отменяются.

В целом, система оплаты труда в ООО «ВаРо» соответствует действующему законодательству, включает положения о стимулировании трудовой деятельности персонала.

3 Положение о премировании работников ООО «ВаРо».

В соответствии с данным положением, премия начисляется работникам ООО «ВаРо» в следующем месяце после отчетного периода и выплачивается одновременно с выплатой заработной платы в сроки, установленные Правилами внутреннего трудового распорядка. Система премирования в компании является трехуровневой с включением индивидуальных показателей.

Размер премии определяется по критериям оценки и распределяется с использованием коэффициента трудового участия.

Для расчета премии по индивидуальным показателям применяется план индивидуальной трудовой деятельности, который состоит из ключевых показателей текущей деятельности, которые определяются каждым руководителем самостоятельно до начала отчетного периода.

В целом, наличие трехуровневой системы премирования с распределением критериев премирования в зависимости от занимаемой должности является передовым для предприятий данной сферы деятельности в Российской Федерации.

4 Коллективный договор ООО «ВаРо» на 2017–2019 годы.

В данном нормативном документе компании прописаны гарантии социальной ответственности и обязательств Профсоюза, а также обязательства в сфере:

трудовых отношений и развития кадрового потенциала;

организации и оплаты труда;

улучшения условий и охраны труда, и связанные с особенностями производственно–технологического процесса;

социальных гарантий работникам и членам их семей, неработающим пенсионерам.

Рассматриваемый коллективный договор является одним из передовых в отношении реализации принципов социального партнерства администрации и работников, в том числе вышедших на пенсию. В тоже время многие положения носят скорее рекомендательный характер для филиалов и структурных подразделений с формулировкой «создать условия», «учесть мнение» и т.п.

5 Положение об организации профессионального обучения в ООО «ВаРо».

Профессиональное обучение осуществляется по видам программ:

- профессиональной переподготовки;
- обучения для получения другой должности;
- повышения квалификации.

Система профессионального обучения в ООО «ВаРо» включает специализированные семинары, профильные курсы.

6 Положение о молодом специалисте в ООО «ВаРо».

Статус молодого специалиста – совокупность прав и обязанностей, возникающих у выпускника со дня заключения трудового договора с ООО «ВаРо» на основании приказа о присвоении статуса молодого специалиста. Статус молодого специалиста действует в течение 3 лет, но не далее достижения молодым специалистом возраста 30 лет.

Целью ведения паспорта молодого специалиста является планирование профессионального развития на основании анализа изменений уровня корпоративных и профессиональных компетенций молодого специалиста и рекомендаций его непосредственного руководителя.

7 Положение об адаптации работников в ООО «ВаРо».

Процедура адаптации направлена на обеспечение более быстрого вхождения в должность нового сотрудника, уменьшение количества

возможных ошибок, связанных с включением в работу, формирование позитивного образа компании, уменьшение дискомфорта первых дней работы, а также на оценку уровня квалификации и потенциала сотрудника во время прохождения им испытательного срока.

8 Положение об организации процесса развития и обучения работников структурных подразделений ООО «ВаРо».

Данное положение касается исключительно кадрового резерва компании. Зачисление работника в единый кадровый резерв предполагает его обязательное обучение и повышение уровня развития корпоративных компетенций по программам подготовки кадрового резерва на определенную должность на основе корпоративной системы обучения и развития руководящих кадров с учетом индивидуальных потребностей в обучении.

В обобщенном виде систему управления персоналом в ООО «ВаРо» представим на рисунке 7.



Рисунок 7 – Основные подсистемы управления персоналом ООО «ВаРо»

В целом, уровень управления персоналом в компании достаточно высокий, но есть потребности в дополнительном стимулировании, например, на уровне социального пакета.

В настоящее время в ООО «ВаРо» принята система подбора персонала, представленная на рисунке 8.

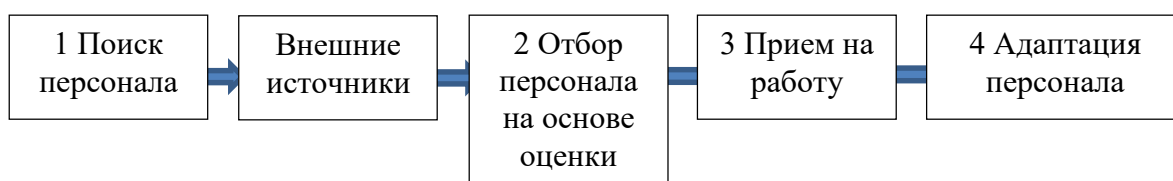


Рисунок 8 – Система подбора персонала в ООО «ВаРо»

Следует отметить, что в данную систему не входят:

1 Подбор персонала из внутренних источников, в том числе на руководящие должности, что отрицательно сказывается на мотивации кадров;

2 При подборе персонала не используется оценка кандидатов, не применяются современные методы отбора (геймификация и т.п.). Учитывается только уровень образования, соответствие стажа работы и квалификации должности.

В настоящее время планирование деловой карьеры сотрудников в ООО «ВаРо» не осуществляется систематически, несмотря на наличие соответствующего локального нормативно-правового документа. Также нет сформированного кадрового резерва.

На все вакансии набор сотрудников идет из внешних источников, без использования кадровых возможностей внутри компании, что влияет на мотивацию персонала компании в негативном плане.

Также проблемным моментом, сдерживающим формирование кадрового резерва предприятия является отсутствие разработанной системы аттестации работников.

Для оценки эффективности кадрового менеджмента малого предприятия ООО «ВаРо»нами было разработано и проведено социологическое исследование мнений о социальном пакете.

Данное исследование проводилось в период с 7 по 16 марта 2019 года среди служащих ООО «ВаРо».

Исследование было проведено нами как с целью улучшения мотивирования уже работающего персонала, так и вновь нанятого (приложения 2, 3, 4).

Структура опрошенного персонала в количестве 29 человек представлена в таблице 19.

Таблица 19 – Характеристика выборки

Показатель	Уд.вес в выборке, %
1 Возраст опрошенных	
1.1 22–30	50
1.2 31–40	29,17
1.3 41–47	20,83
2 Пол опрошенных	
2.1 Мужчины	29,17
2.2 Женщины	70,83
3 Уровень образования опрошенных	
3.1 Высшее	87,5
3.2 Среднее техническое	8,33
3.3 Неполное высшее	4,16

Данные работники занимают должности поваров, экономистов, главного бухгалтера с окладом в диапазоне от 11 700 руб. до 42 000 руб.

В ходе проведенного исследования выяснилось, что опрошенные сотрудники по-разному понимают определение и содержание социального пакета. Так, ровно треть опрошенных – 33,33% считают, что социальный пакет – это «это забота о сотруднике со стороны предприятия», 25% – что это «инструмент привлечения, удержания и мотивирования сотрудника», 20,83% полагают, что это «социальные гарантии государства, такие как оплата больничных листов, отпусков, выплаты в социальные фонды и т.д., переложенные на плечи работодателя», 16,67% – что социальный пакет есть

«льготы и услуги, предоставляемые фирмой сотруднику» и, наконец, что он является тем, «что предприятие предоставляет работнику по собственному желанию, чтобы стимулировать его на более эффективный труд» думают 4,17% опрошенных. Причем ответы мужчин распределились почти поровну между указанными вариантами, а вот женщины больше всего (35,3%) склонялись к варианту «забота о сотруднике...».

45,83 % респондентов считают, что социальный пакет нужен работнику для ощущения социальной защищенности. Еще 29,16 % полагают, что работнику он необходим для получения более комфортных условий труда, и 20,76 % – для дополнительной стимуляции к работе. А 4,16 % – для компенсации расходов личных средств в рабочих целях.

Предприятию ООО «ВаРо», по мнениям отвечавших на вопросы анкеты (составленной автором работы) социальный пакет необходим, чтобы показать внимательное отношение предприятия к сотруднику (54,16%), чтобы соответствовать законодательной базе государства (20,8%), чтобы не платить большую зарплату (16,16%), а также чтобы создать положительный имидж компании на рынке (4,16%).

На предыдущих/текущих местах работы социальный пакет предоставлялся частично 41,16% наших рабочих и служащих, ответивших на вопросы исследования, не предоставлялся – 29,16 %, предоставлялся в полном объеме только пятой части опрошенных – 20,13%.

Предлагаемая диаграмма с очевидностью демонстрирует преобладание тенденции предоставления работникам ООО «ВаРо» неполного социального пакета.

А что же включает в себя «половина пакета»? Чаще всего бывшие работодатели рабочих и служащих были готовы оплачивать отпуск (45,32%), больничный лист (45,83%), полностью или частично питание (29,16%), дополнительную медицинскую страховку и отчисления в фонды (по 24, 49%), обязательную медицинскую страховку 12,49%, оплачивали мобильную связь

и компенсировали проезд по 16,66 %. Прочие «блага» не набрали сколько-либо существенного процента в ответах наших респондентов.

По мнению работников ООО «ВаРо», существует некий минимум, который всегда и на всех предприятиях должен предоставляться работникам в рамках социального пакета:

1. 54,16% набрали оплачиваемый отпуск и оплата больничных листов;
2. 41,66% добровольное медицинское страхование;
3. по 29,16% – отчисления в пенсионные и другие фонды, обязательное медицинское страхование;
4. 25% бесплатное/льготное питание в течение рабочего дня;
5. 20,83% затруднились с ответом;
6. по 8,32% получили ответы «оплата расходов на мобильную связь» и «компенсация расходов при использовании личного автотранспорта»;
7. 4,16 % ответивших заинтересованы в получении подарков к праздникам, льготных путевок, компенсации проезда.

Работники вышеназванных должностей, участвовавшие в данном опросе, считают, что хороший социальный пакет лишь отчасти способен повлиять на выбор места работы – 50%, способен в полной мере – 29,16%, в незначительной степени – 16,7%.

Также хороший социальный пакет незначительно повлияет на повышение производительности труда у 8,32% опрошенных, отчасти – у 25%, целиком и полностью у 62,5%. Наконец, хороший социальный пакет удержит от увольнения только 29,16% респондентов, заставит задуматься – 45,82% решивших сменить место работы, не удержит – 16,64% отвечавших на вопросы нашей анкеты.

Представляется интересным список приоритетных позиций социального пакета с точки зрения участвовавших в опросе сотрудников ООО «ВаРо»:

- 1–3 места разделяют медицинская страховка (добровольное мед. страхование) и оплачиваемый отпуск;

– 4–е место – бесплатное/льготное питание в течение рабочего дня, оплата больничных листков;

– 5–е – отчисления в пенсионный и др. фонды;

– 6 и 7–е места – оплата расходов на мобильную связь и на обучение;

– на 8 месте оплата занятий в спортивных залах/клубах/бассейне.

Далее следуют предоставление корпоративного мобильного телефона, подарки к праздникам, предоставление кредитов на дорогостоящие покупки, предоставление корпоративного автомобиля.

И последние места занимают оплата культурно–массовых мероприятий и компенсация расходов при использовании личного автотранспорта.

Данные результаты исследования отношения работников предприятия к социальному пакету приводят к вполне очевидным выводам.

Во–первых, люди не вполне ориентируются в определениях социального пакета, относя к этому названию все, что не является зарплатой.

Во–вторых, большая часть опрошенных хотела бы в качестве социального пакета получать тот самый гарантированный государством минимум (отпуск, больничные листы, отчисления в фонды и обязательно медицинское страхование), однако не получала его в полной мере на предыдущих местах работы.

В–третьих, немаловажным представляется то, что работники высказали пожелание получать не только указанные в положении об оплате труда и о премировании выплаты, но и, например, горячее питание, льготные путевки, подарки к праздникам, компенсацию их личных расходов по работе.

2 «Адаптация персонала».

Процедура адаптации направлена на обеспечение более быстрого вхождения в должность нового сотрудника, уменьшение количества возможных ошибок, связанных с включением в работу, формирование позитивного образа компании, уменьшение дискомфорта первых дней работы, а также на оценку уровня квалификации и потенциала сотрудника во время прохождения им испытательного срока (приложение 6).

Программа адаптации новых сотрудников состоит из двух основных частей – общей и индивидуальной, и рассчитана на весь испытательный срок.

Общая часть предполагает формирование общего представления о компании, ее основных направлениях деятельности, организационных особенностях, особенностях взаимоотношений Компании и работника (порядок приема и увольнения, заработная плата, льготы), условий труда и т.п. В зависимости от категории принимаемого специалиста, общая часть может быть более или менее полной. Проводится в течение первой недели работы сотрудника и состоит из 4–х этапов.

Индивидуальная программа адаптации определяется непосредственным руководителем, согласуется с Директором по персоналу. Она включает в себя более детальное ознакомление с деятельностью компании и оказываемыми ею услугами (для сотрудников, которые будут непосредственно взаимодействовать с клиентами или другими сторонними организациями), более детальное ознакомление с должностью и спецификой предстоящей работы, приобретение конкретных навыков, специфичных для данной должности (например, программные продукты, ведение внутренней документации и т.п.).

На предприятии нет какого-либо разработанного шаблона индивидуального адаптационного плана. Для Руководителей, непосредственно подчиняющихся директору, руководителей среднего звена и сотрудников отдела продаж данный пункт программы адаптации делится на две части:

- вхождение в должность;
- работа в должности.

Для всех остальных категорий работников данный план состоит из одной части – вхождение в должность, в котором указываются все этапы обучения и вхождения в должность, задействованные структурные подразделения, ответственные лица и сроки обучения.

План вхождения в должность рассчитан на первый месяц работы со дня приема. Он составляется в первый рабочий день сотрудника непосредственным руководителем, согласовывается с Директором по персоналу и доводится до сотрудника под роспись. Этот этап предполагает полное вхождение нового сотрудника в должность, т.е. полное освоение своих должностных обязанностей, хорошую ориентацию в компании, ее деятельности и структуре. План работы закрепляется в первой части Индивидуального плана прохождения испытательного срока, где и фиксируется его выполнение.

Вторая часть плана рассчитана на оставшийся период испытательного срока. Сотрудник самостоятельно составляет план работы, согласовывает его с непосредственным руководителем и Директором по персоналу.

За 10 рабочих дней до окончания испытательного срока руководителем проводится оценка выполнения Индивидуального плана прохождения испытательного срока сотрудником. Непосредственный руководитель заполняет оценочный лист, где по 7-ми бальной шкале дается оценка проделанной работы сотрудником, оценивается соответствие сотрудника занимаемой должности, его профессиональные знания, уровень исполнительской дисциплины, потенциал и возможности дальнейшего роста, а также непосредственный руководитель делает отзыв с предложениями по дальнейшей работе сотрудника.

Рассматриваемое положение характеризует систему работы с персоналом в ООО «ВаРо» как разработанную на очень высоком уровне. Как показали исследования В.Ю. Минералова[41], лишь 12% российских компаний формируют программу адаптации персонала и лишь половина из них является конкретным планом работы с сотрудником, как в данном случае.

В целом, действующие компоненты системы стимулирования персонала предприятия развиты на достаточно высоком уровне, но несомненными проблемными моментами являются отсутствие четких показателей премирования, отсутствие таких технологий стимулирования персонала как

«Подготовка и развитие персонала», «Оценка персонала», составляющих базу эффективной системы мотивации в современном менеджменте.

Материальное стимулирование предполагает, что дополнительные усилия работников, приведут к значительным для предприятия результатам, будут должным образом компенсированы в виде премиальных и социальных благ.

По результатам анализа наличной ситуации в ООО «ВаРо» можно выявить наличие следующих проблем:

1 Отсутствие набора сотрудников из внутренних источников, нет планирования карьеры сотрудников.

2 Нет разработанной методики аттестации сотрудников.

3 Не ведется работа по привлечению молодых сотрудников.

2.3 Рекомендации по совершенствованию системы кадрового менеджмента на малом предприятии

В таблице 20 представим рекомендации по основным проблемам в области управления персоналом ООО «ВаРо».

Таблица 20 – Рекомендации по основным проблемам в области управления персоналом ООО «ВаРо»

Проблемы	Рекомендации	Результат
Отсутствие набора сотрудников из внутренних источников, нет планирования карьеры сотрудников	Ввести подбор персонала на вакантные должности в том числе из внутренних источников Разработать корпоративную программу управления талантами	Рост уровня мотивации сотрудников Увеличение производительности труда
Нет разработанной методики аттестации сотрудников	Сформировать бизнес-процесс «Оценка сотрудников» на основе экспертной методики	Снижение текучести кадров
Не ведется работа по привлечению молодых сотрудников	Сформировать систему оценки рынка труда в целях выявления: 1) соотношения спроса и предложения; 2) квалификации кандидатов на должность; 3) средний уровень оплаты труда в отрасли и запросы кандидатов на должности.	Пополнение персонала квалифицированными молодыми специалистами

В целом, основными возможностями предприятия для кадрового менеджмента малом предприятии в перспективе являются:

1) разработка корпоративной системы управления талантами в целях планирования деловой карьеры и формирования кадрового резерва;

2) внедрение системы развития персонала для предотвращения увольнения порядка 30% сотрудников, которая должна включать обучение, переподготовку (на сотрудников отдела маркетинга или же руководителей среднего звена и т.д.) и повышение квалификации, реализацию деловой карьеры, инициацию саморазвития, расширение творческих составляющих труда, формирование технического резерва и работу с ним, формирование социальных взаимоотношений;

3) внедрение системы оценки персонала на этапе подбора и адаптации в целях предотвращения увольнения 24,5% сотрудников, которая должна включать оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку потенциала каждого из них;

4) внедрение целевой системы подбора молодых кадров.

Так как система управления персоналом ООО «ВаРо» ориентирована на персонал, приносящий организации максимум прибыли и не затрагивает вопросы стратегического развития персонала на долговременную перспективу, то данные цели будут реализовываться в отношении только талантливых сотрудников, которым наличие природных способностей при соответствующей программе обучения, повышения квалификации и т.д. позволяют в кратчайшие сроки значительно увеличить объемы деятельности.

Предлагается расширить число элементов системы за счет внедрения такого элемента как управление развитием персонала.

Предлагаемые подсистемы управления персоналом в ООО «ВаРо» представлены на рисунке 9.



Рисунок 9 – Предлагаемые подсистемы управления персоналом в ООО «ВаРо»

На основе выделенных ранее проблем в сфере мотивации и стимулирования персонала ООО «ВаРо» сформированы следующие мероприятия:

1 Разработка плана карьерного роста работников

В целях решения проблемы отсутствия резерва кадров предлагается корпоративная программа управления талантами в ООО «ВаРо».

Корпоративная программа управления талантами в ООО «ВаРо» состоит из двух основных частей – общей и индивидуальной, и рассчитана на весь срок работы в организации.

1 Общая часть направлена на выявление пула талантливых сотрудников в рамках бизнес-процесса «Оценка сотрудников по продажам с целью выявления пула талантливых сотрудников». Проводится в течение первого месяца работы сотрудника и состоит из следующих этапов:

1.1 Оценка методом «360°» (готовность к саморазвитию; целеустремленность; дисциплинированность; активность; мотивация к достижению; ответственность; обоснованность и самостоятельность в принятии решений; системность; динамичность; гибкость; способность планировать и проектировать; ориентация на конкретный результат; руководство группой; ценности; эффективность взаимодействия с клиентами; эффективность взаимодействия с другими сотрудниками; эффективность взаимодействия с руководством; коммуникабельность; способность к ведению переговоров).

2 Расчёт факторов развития: R–деятельности, R–знаний, R опыта, R способностей

- Анализ эталонной и индивидуальной оценок;
- Оценка развития индивидуальных качеств сотрудника на основе карты таланта.

Индивидуальная программа управления талантами определяется непосредственным руководителем, согласуется с Директором по персоналу. Она включает в себя определение целей и задач профессионального развития конкретных сотрудников.

Для составления плана деловой карьеры сотрудников ООО «ВаРо» предлагается:

- Определить возможные цели образования.
- Обозначить возможные уровни (ступени, стадии) выполнения профессиональной деятельности.
- Определить содержательные характеристики каждого уровня.
- Дифференцировать уровни профессиональной деятельности по содержательным характеристикам.
- Поставить цели по развитию перед сотрудником каждого уровня.
- Разработка индивидуального карьерного плана сотрудника.

2 Проведение аттестации работников как способ мотивации.

Проведение аттестации работников предлагается на основе экспертной оценки.

Критерии оценки уровня профессиональных знаний кандидатов представлены в таблице 21.

Таблица 21 – Критерии оценки уровня профессиональных знаний

Категория	Неудовлетворительный уровень	Удовлетворительный уровень	Нормальный уровень	Отличный уровень
Общая информация	Ниже 75%	От 75% до 85%	От 85% до 90%	От 90%
Политика безопасности	Ниже 80%	От 80% до 87%	От 87% до 95%	Свыше 95%
Специализированные знания	Ниже 85%	От 85% до 90%	От 90% до 95%	Свыше 95%
Балльная оценка уровня знаний	0	3	4	5

Для достижения максимальной объективности мы предлагаем следующий алгоритм проведения оценки профессионально-важных качеств:

- функциональный руководитель производит оценку выраженности профессионально-важных качеств каждого своего подчиненного;
- каждому сотруднику предлагается оценить выраженность профессионально-важных качеств у двух коллег, с которыми он чаще всего взаимодействует в процессе работы.

Таким образом, оценку профессионально-важных качеств каждого сотрудника осуществляет экспертная группа. Точность оценки экспертов зависит от численного состава экспертных групп. Уменьшение числа экспертов ведет к увеличению веса суждения каждого эксперта, что ведет к увеличению субъективного фактора. Как правило, при подборе кандидатур в состав экспертной группы необходимо соблюдать следующие требования: знание экспертом оцениваемого сотрудника по совместной работе не менее одного года; наличие реального взаимодействия с оцениваемым сотрудником в производственной или общественной деятельности; полное представление о требованиях, предъявляемых к деятельности сотрудника; достаточное

развитие собственных личностных качеств, в первую очередь таких, как принципиальность, справедливость, объективность в оценках .

Итоговая оценка уровня выраженности профессионально–важных качеств по каждому сотруднику определяется как среднее значение оценок, полученных от каждого оценщика.

По окончании исследования оцениваемый сотрудник получает оценку выраженности каждого профессионально–важного качества по пятибалльной шкале. Результаты оценки анализируются в разрезе каждого качества следующим образом:

- уровень выраженности качества не выше 3 баллов мы считаем ниже допустимого, таким образом, данное качество необходимо развивать в сотруднике;

- уровень выраженности качества выше 4 баллов считается высоким, то есть сотрудник максимально удовлетворяет необходимым требованиям к наличию профессиональных качеств в данной должности;

- уровень выраженности качества 3–4 балла считается средним, то есть допустимым для работы в данной должности, однако рекомендуется проведение мероприятий по развитию данного профессионально–важного качества.

Результаты анализа по каждому сотруднику, дополненные рекомендациями по развитию качеств, доводятся до функционального руководителя.

Под ротацией в теории управления персоналом понимается система переводов и перемещений сотрудников внутри подразделения или компании на новые рабочие места на регулярной, правомерной и организованной основе.

Для разработки профиля должности необходимо выделить компетенции, которые необходимы для успешного выполнения работы на выбранной должности. Для должности начальника отдела продаж была разработана оценочная модель, состоящая из следующих компетенций:

1. Организация работы.

2. Ориентация на достижение.
3. Влияние.
4. Мотивация и развитие сотрудников.
5. Работа с информацией и документами.

Критерии оценки по уровню выявленных качеств, знаний, умений, навыков:

- 1 – отсутствие или слабое проявление компетенции;
- 2 – полностью соответствует требованиям;
- 3 – превышает предъявляемые требования.

На основании модели компетенций, разработанной системы оценки уровней кандидатов, разработана модель профиля должности начальника отдела продаж (приложение).

Методика проведения оценки, порядок ее осуществления и сроки должны быть закреплены во внутренней регламентирующей документации. Внедрение предложенного алгоритма оценки сотрудников с использованием современных компьютерных технологий позволит оперативно, объективно и регулярно оценивать работников с минимальными затратами труда и времени.

3 Рекомендации по привлечению молодых кадров.

Как выявил анализ, в системе найма персонала ООО «ВаРо» основным проблемным моментом является отсутствие в системе подбора персонала из внутренних источников. Предлагается следующая система найма персонала, представленная на рисунке 10.

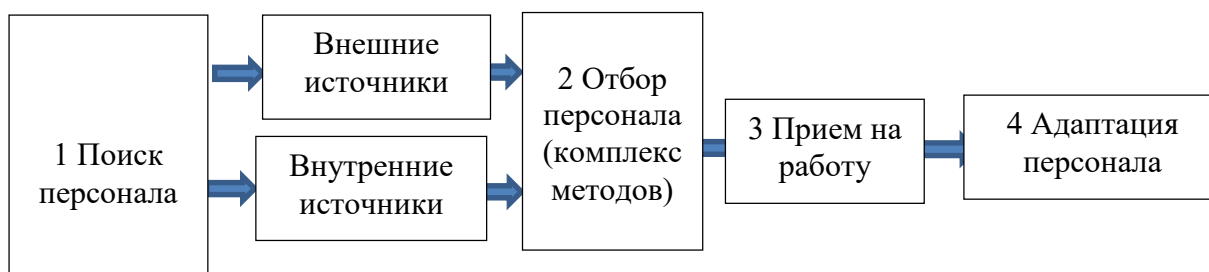


Рисунок 10 – Предлагаемая система подбора персонала в ООО «ВаРо»

Результаты анализа эффективности технологий подбора персонала в ООО «ВаРо» обусловили необходимость разработки системы подбора

персонала, которая бы соответствовала специфике деятельности организации. Построение такой системы подбора должно происходить с учетом тех качеств, которые присущи человеческому капиталу медицинской организации, а именно:

1) повышенные требования со стороны работодателя к используемым трудовым ресурсам в части:

- уровня необходимого образования и особой специализации;
- особой ответственности сотрудников перед клиентами и самой организацией;
- особой психологической и стрессовой устойчивости.

2) специальными требованиями со стороны работников к работодателям в части:

- уровня заработной платы;
- развития корпоративной культуры;
- особых социальных благ.

В настоящее время в ООО «ВаРо» применяется технология подбора персонала через рекрутинг, что не соответствует специфике деятельности компании. Исходя из данных таблицы 4 предлагается перейти на технологию Staff Selection.

Данная технология подбора персонала потребует реализации таких мероприятий как:

1) разработка и внедрение стандартизированных профилей требований к кандидатам на трудоустройство. В основе этой технологии лежат такие процессы как:

- создание обобщенных кластеров компетенций;
- создание из кластеров компетенций стандартизированного профиля кандидата на вакантную должность;
- сопоставление выявленных в процессе отбора личностных качеств кандидата со стандартизированным профилем.

После открытия вакансии в момент сбора и анализа информации посредством мониторинга, планирования и прогнозирования от кадрового менеджера требуется правильно сформировать стандартизированный профиль кандидата и выявить возможных претендентов на вакантную должность. Для этого требуется определить профессиональные, психологические и иные требования, предъявляемые руководством к работнику, в том числе выявить компетенции сотрудника.

2) разработка и внедрение прикладных методик отбора, позволяющих подтвердить соответствие кандидата на трудоустройство разработанным профилям. Данное направление предлагается реализовать в рамках специализированного программного комплекса.

Прежде всего, предлагается оптимизировать функции специалиста по подбору и отбору персонала с помощью облачной технологии и метода геймификации.

В данном случае технологию следует рассматривать как усилитель интеллектуальных возможностей человека и универсальное средство обработки информации.

Во-первых, услуга «облачной» технологии автоматически сохраняет запрос рекрутера, постоянно обновляет списки (например, если появилось новое резюме на сайте, оно автоматически обрабатывается под созданный запрос и сохраняется). Тогда рекрутеру не нужно будет тратить время на создание нового запроса (с учетом даты), просмотр каждого резюме и соответственно оценку (подходит ли кандидат на вакантную должность). Также автоматически сохраняется резюме подходящего кандидата нажатием одной кнопки. И тем самым общее время работы над вакансией будет значительно меньше [7].

Во-вторых, «облачная» технология предоставляет возможность проводить собеседование в режиме онлайн. Это очень эффективно, с точки зрения временных и денежных затрат. Не всегда удобно кандидату приходиться на собеседование в установленное время, что приводит к опозданию или же

вообще неявки. В таком случае рекрутеру приходится повторно звонить кандидату или же заниматься поиском нового.

В–третьих, имеется возможность проведения первичной оценки также по видеосвязи с несколькими кандидатами. Это сократит некоторые статьи расхода на персонал, а также повысит комфортность для кандидатов (домашние условия создают уютность и спокойность).

В–четвертых, «облако» как вычислительная технология может анализировать предоставленную информацию, составлять отчеты, рассчитывать бюджет, возможные риски и т.д. по указанному запросу. Что в свою очередь повысит точность вычислений и даст возможность специалисту по подбору персонала сконцентрироваться на основном виде деятельности. Также систему вычислений целесообразно использовать для отбора «лучших» кандидатов.

При итоговом отборе персонала предлагается использовать метод геймификации.

Термин «геймификация» (от англ. game – игра) появился в 2002 г. В научный оборот его ввёл программист и криптолог Ник Пеллинг. Первоначально термин использовался в среде разработчиков онлайн– игр как научное описание визуализации некоторых игровых персонажей. Однако с развитием онлайн–игр значение термина расширилось [8]. Геймификацией стали называть все расширения для пользователей, направленные на повышение лояльности игроков и удержания их в игровом процессе. Со временем термин «геймификация» стал активно применяться и в офлайн–среде. Появились первые дефиниции термина «геймификация» (применяется также русскоязычный вариант термина – «игрофикация») [9].

Одно из самых популярных толкований термина разработано Кевином Вербахом, теоретиком геймификации, автором книги «Forthewin» и переведённого на русский язык бестселлера «Вовлекай и властвуй»: «Игрофикация — это использование игровых элементов и игровых процессов в неигровом контексте» [20].

Геймификация (игрофикация) представляет собой использование игровых стратегий, приемов, инструментов в неигровых процессах с целью повышения вовлеченности пользователей в решение прикладных задач. В частности, активно развивается применение геймифицированных техник на таком уровне ведения бизнеса, как работа с персоналом.

Помимо облачной технологии, предлагается к внедрению информационная система Experium Рекрутмент. В рамках данной системы осуществляется проект по точечному подбору руководителей и специалистов среднего звена.

На каждом этапе можно назначать индивидуальные события, вносить результаты, отправлять электронные письма и смс, назначать онлайн тесты и видео–интервью.

В Сводку проекта автоматически подтягиваются отклики соискателей с рабочих сайтов, лендинговых страниц и виджетов Experium, размещаемых на карьерных страницах компании.

В Сводке можно настроить множественные Авто–поиски, задать правила авто–обработки откликов, просматривать результаты Он-лайн тестов, Робо-обзвонов и Видео-интервью.

Из Сводки можно отправлять соискателей на электронные согласования и получать обратно результаты.

Каждый пользователь может настроить любые параметры Сводки «под себя», используя мощный «Конструктор настроек Сводки».

Пример рабочего окна программы представлен на рисунке 11.

Основная инф-ция					
Название позиции	Компания	Состояние	Запрос	Длит-ть	
Менеджер по продажам	Experium	В работе. Высокая е	20/09/2011	8 дней	
Подразделение	Отдел	Город	Всего	Ост	Исп.срок
Sales		Москва	1	1	90
Участники проекта		Классификатор		Иностранные языки	
Отв. - Кузьминская М.С. Согл. - Куцаков С.Л. (Запрос отправл Соисп. - Храповицкая Н. Заказчик - Пучков Д.Г.		Индустрия: Инф. технологии/Телеком Функционал: Инф. технологии / Телеком Уровень: Специалист		английский (Разговорн	
Оклад Мин - Макс	Валюта	До / После НДФЛ	Бонусы и социальный пакет		
40000 45000	!RUR	До вычета налогов	авто, дмс, питание, квартальный бонус		
Требования к опыту		Обязанности			
опыт работы в продажах; опыт проведения переговоров с клиентами;		проведение переговоров с клиентами; заключение договоров; продажи ПО;			
Образование		Личные качества			
высшее		коммуникабельность, ответственность			
Пол	Возраст от - до	Стаж	Место работы	График работы	Тип занятости
-	от 25 до 35	3 года	Удаленно	Полный день	Полная
Комментарии					Метки

Рисунок 11 – Пример рабочего окна программы Experium Рекрутмент

Предлагаемый алгоритм оценки позволяет установить недостаточно эффективных сотрудников, провести ряд мероприятий по развитию необходимых качеств или провести ротацию кадров в соответствии с набором профессионально–важных качеств работников.

2.4 Итоги показателей эффективности кадрового менеджмента на малом предприятии ООО «ВаРо»

Современные технологии и уровень технического оснащения большинства рабочих мест в современных компаниях позволяют автоматизировать процесс оценки уровня профессионально–важных качеств сотрудников и анализа результатов оценки, включая составление заключения и рекомендаций по каждому сотруднику.

В целях внедрения указанных мероприятий потребуется:

1) покупка программы Experium Рекрутмент в сумме 50 000 руб. и ежегодная оплата лицензии в сумме 100 000 руб.;

2) оплата специализированных семинаров по темам «Облачные технологии в управлении персоналом» и «Геймификация в управлении персоналом» для инспектора по кадрам ООО «ВаРо». Суммарная стоимость таких затрат составит 84 000 руб.

Таким образом, единовременные затраты на мероприятие составят:
 $50000+100000+84000=234000$ руб.

Данная сумма актуальна для одного подразделения компании. Всего филиалов 2 и головной офис.

Итого единовременные затраты на мероприятие составят:
 $234000*3=702000$ руб. или 702 тыс. руб.

Ежемесячные дополнительные затраты на функционирование новой системы подбора персонала составят 40 000 руб. (канцелярские принадлежности, объявления о вакансиях на платных ресурсах).

На основании мозгового штурма инспектора отдела кадров компании, автора исследования и главного бухгалтера было предположено, что внедрение мероприятий позволит увеличить выручку ООО «ВаРо» на 25% или 5547,69 тыс. руб.

Экономический эффект от внедрения мероприятий составит:
 $5547,69-702=4854,69$ тыс. руб.

Рассчитаем дисконтированные показатели эффективности проекта.

Основная формула для расчета дисконта (d):

$$i = a + b + c, \quad (1)$$

где a – принимаемая цена капитала (очищенная от инфляции) или доходность альтернативных проектов вложения финансовых средств;

b – уровень премии за риск для проектов данного типа (в соответствии с классификацией нововведения);

c – уровень инфляции.

Премия за риск рассчитывается исходя из среднего класса инновации (К), определяемого на основе морфологической таблицы 22.

Таблица 22 – Соотношение среднего класса инновации и средней премии за риск, устанавливаемой для инновации [25]

Средний класс инновации	1	2	3	4	5	6	7	8
Премия за риск, %	0.0	0.5	1.0	2.0	5.0	10.0	20.0	50.0

$$\tilde{K} = \frac{\sum_{i=1}^n k_i}{n}, \quad (2)$$

где k_i – класс сложности инновации по i -му классификационному признаку (i -й строке таблицы 25);

n – количество классификационных признаков.

Средний класс инновации по расчетам на основе результатов мозгового штурма руководства компании составил 5, тогда премия за риск должна составить 5,0%. Инфляция по итогам 2017 года составила 2,5%. Показатель цены капитала составляет 16,5%. Ставка дисконтирования составит 24%.

Технически приведение к базисному моменту времени затрат, результатов и эффектов, имеющих место на t -ом шаге расчета реализации проекта, удобно производить путем их умножения на коэффициент дисконтирования K_d , определяемый для постоянной нормы дисконта d как:

$$d_t = \frac{1}{(1+i)^t}, \quad (3)$$

где t – номер шага расчета ($t = 0, 1, 2, \dots, T$);

T – горизонт расчета.

В результате получаем следующие значения коэффициентов дисконтирования по годам: $d_0=1$; $d_1=0,806$; $d_2=0,650$; $d_3=0,524$.

Расчет чистого дисконтированного дохода (ЧДД) для проекта представлен в таблице 23.

Таблица 23 – Денежные потоки и итоговые показатели экономического эффекта проекта с учётом дисконтирования, тыс.руб.

Периоды	Инвестиции	Доходы	Затраты	Коэф-ты дисконтирования	Инвестиции с дисконтом	Доходы с дисконтом	Затраты с дисконтом	Чистые дисконтированные доходы	Чистые дисконтированные доходы с нарастающим итогом
t	I_t	D_t	Z_t	d_t	$I_{dt} = I_t \times d_t$	$D_{dt} = D_t \times d_t$	$Z_{dt} = Z_t \times d_t$	$ЧДД_t = D_{dt} - Z_{dt} - I_{dt}$	$\overline{ЧДД}_t = \overline{ЧДД}_{t-1} + ЧДД_t$
0	702	0	0	1	702	0	0	-702	-702
1	0	55477	40	0,806	0	44714	32,24	44682	43980
2	0	63798	40	0,65	0	41469	26	41443	85423
3	0	73368	40	0,524	0	38445	20,96	38424	123847
Итого:	$I=702$	$D=192644$	$Z=120$		$I_d=702$	$D_d=124628$	$Z_d=79,2$	$ЧДД=123847$	

Определив плановый размер оборотных средств и источников их финансирования, можно составить структуру прогнозного баланса на планируемый период.

Проведем расчет показателей эффективности проекта

$$ДИД = \frac{D_d}{I_d + Z_d}, \quad (4)$$

где ДИД– дисконтированный индекс доходности;

D_d – доходы с дисконтом, тыс.руб.;

I_d – инвестиции с дисконтом, тыс.руб.;

Z_d – Затраты с дисконтом, тыс.руб.

$$ДИД = \frac{124628}{(702 + 79,2)} = 150,5$$

Так как $ДИД > 1$, то проект может быть рекомендован к внедрению.

Рассчитаем период окупаемости, что позволит нам сделать корректировку с учетом риска, изменив минимально необходимый период окупаемости. Период окупаемости – метод определения инвестиционной привлекательности проекта. Точка окупаемости рассчитывается по следующей формуле:

$$ДСО=(t-1) + \left[\frac{ЧДД_{t-1}}{ЧДД_t} \right] \quad (5)$$

где $ЧДД_{t-1}$ – период времени, соответствующий последнему отрицательному значению чистой текущей стоимости;

$ЧДД_t$ – первое положительное значение ЧДД, тыс. руб.;

$$ДСО = 0,14 \text{ года или } 1,5 \text{ месяца.}$$

ВНД – внутренняя норма доходности или допустимая ставка дисконтирования $ВНД \geq i$. ВНД – определяется из условия $ЧДД_i=0$ т.е. при нулевой доходности проекта.

Используя функцию Excel «Подбор параметра», рассчитали внутреннюю норму доходности равно 183,57%.

Рассмотрим плановые показатели динамики кадров после внедрения мероприятий (таблица 24).

Таблица 24 – Динамика показателей движения численного состава работников

Показатель	2018	2019 (прогноз)	2020 (прогноз)
Коэффициент оборота по приему	0,65	0,65	0,65
Коэффициент оборота по выбытию	0,45	0,30	0,20
Коэффициент текучести кадров	0,43	0,25	0,20

В целом, текучесть кадров по итогам внедрения мероприятий снизится в 2 раза.

Таким образом, по результатам анализа наличной ситуации в ООО «ВаРо» можно выявить наличие таких проблем как отсутствие набора сотрудников из внутренних источников, нет планирования карьеры

сотрудников; отсутствие разработанной методики аттестации сотрудников; не ведется работа по привлечению молодых сотрудников.

На основании полученных результатов можно сделать вывод об эффективности предлагаемых мероприятий по повышению эффективности кадрового менеджмента на малом предприятии ООО «ВаРо».

Выводы по главе 2

Таким образом, в целях повышения эффективности кадрового менеджмента в рамках малого предприятия ООО «ВаРо» рекомендовано внедрить ротацию кадров на основе оценки компетенции персонала, а также включение в работу кадровых служб организации облачных технологий и специализированного программного обеспечения. Также определены количественные и качественные характеристики эффективности предлагаемых мероприятий. Рассчитаны показатели срока окупаемости, что составляет 0,14 года или 1,5 месяца, дисконтированного индекса доходности – 150,5, внутренней нормы доходности, что составляет 183,57% и чистого дисконтированного дохода – 123847 тыс. руб. Текучесть кадров по итогам внедрения мероприятий снизится в 2 раза.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ теоретических аспектов исследований тенденции кадрового менеджмента на малом предприятии позволил нам определить, что система управления персоналом является одной из систем управления персоналом. При этом существует противоречие совместного функционирования подсистем формирования и развития кадров, что выражается в случайном или субъективном подборе кадров при приеме на работу, и тогда появляется необходимость их развития в дальнейшем, что связано с дополнительными затратами. Подсистемы развития и сохранения кадров также не всегда удачно контактируют. В структуру управления персоналом включают подбор, отбор, найм, обучение, переподготовку и повышение квалификации кадров и в рыночном измерении непосредственно связаны с повышением эффективности деятельности: ростом производительности труда; сохранении работников; результативном использовании кадров, минимизацией прогулов, заболеваемости, травматизма; наилучшем распределении кадров по рабочим местам;

Стратегическое управление человеческими ресурсами представляет собой комплексный подход к принятию решений по поводу намерений и планов компании в отношении человеческих ресурсов, при котором стратегия логически воплощается в политике управления персоналом и взаимосвязанных элементов системы управления (найма, адаптации, управления результативностью, обучения персонала). Интегрированное управление человеческими ресурсами предполагает анализ ситуаций на рынке труда и оценку конкурентоспособности компании за квалифицированный персонал с целью разработки и реализации долгосрочных программ развития привлекательности компании для человеческого ресурса. Поэтому необходимо переходить к новой концепции управления персоналом на уровне хозяйствующей структуры. Ее сущность - в рассмотрении Человека в качестве главного объекта интересов менеджмента. Задача руководства при этом

заключается в проведении такой кадровой политики, когда целью всей деятельности по управлению персоналом становится наилучшее удовлетворение растущих запросов и потребностей каждого члена организации.

Стратегия управления персоналом должна содержать меры, призванные своевременно обеспечить предприятие работниками необходимой квалификации и в необходимом количестве, способствовать наиболее полной реализации их потенциальных возможностей и повышению производительности труда при изменении ситуации на рынке. Основными направлениями стратегии управления персоналом предприятия являются:

- разработка новых, приспособленных к реальным условиям, организационных структур управления предприятием, способных быстро реагировать на изменение внешней и внутренней среды;
- реализация наиболее эффективных методов управления; осуществление мер по повышению квалификации кадров предприятия; привлечение и отбор персонала; организация оплаты труда;
- выбор формы и методов стимулирования труда персонала;
- охрана труда и обеспечение техники безопасности работников и другие.

Основными проблемами в ООО «ВаРо» по отношению к управлению персоналом являются:

1 Отсутствие набора сотрудников из внутренних источников, нет планирования карьеры сотрудников.

2 Отсутствие разработанной методики аттестации сотрудников.

3 Отсутствие работы по привлечению молодых сотрудников.

В целях устранения выявленных недостатков предлагается:

1 Ввести подбор персонала на вакантные должности в том числе из внутренних источников.

2 Разработать корпоративную программу управления талантами.

3 Сформировать бизнес–процесс «Оценка сотрудников» на основе экспертной методики.

4 Сформировать систему оценки рынка труда в целях выявления потенциальных сотрудников. Оптимизировать функции специалиста по подбору и отбору персонала с помощью облачной технологии и установки программы Experium Рекрутмент.

Облачная технология позволит: во-первых, поможет создать свою уникальную систему подбора, во-вторых, значительно сократит время на поиск кандидатов, в-третьих, повысит качество отбора кандидатов на вакантную должность.

Отправной точкой предлагаемой схемы являются стратегические цели организации, определяемые высшим руководством. Четко сформулированная и письменно изложенная стратегия развития организации помогает лучше понять круг задач, которые должны быть решены в рамках технологий управления человеческими ресурсами. Человеческие ресурсы призваны стать тем приводным ремнем, который обеспечивает достижение стратегических целей. Определение количественной и качественной потребности в человеческих ресурсах в соответствии с поставленными стратегическими целями обеспечивается кадровым планированием. Обучение и развитие работников призваны обеспечивать высокий уровень эффективности работников при решении задач в рамках своей должности и своевременное повышение качественных характеристик персонала перед лицом новых задач и направлений деятельности организации. Оценка и контроль – установление стандартов, контрольных показателей выполнения основных видов работ и отслеживание того, в какой степени трудовые показатели работников соответствуют установленным показателям; контроль трудовой и исполнительской дисциплины работников; мониторинг процесса выполнения работы, успешности реализации разработанных планов, точности и своевременности выполнения работниками своих рабочих функций. Активизация потенциала человеческих ресурсов – создание в организации таких рабочих условий, такой организационной культуры, такой системы материального и морального стимулирования труда, такой практики

информирования работников, которые воодушевляют людей на работу с высокой самоотдачей, способствуют поддержанию высокой морали, лояльности и приверженности работников своей организации и ее целям.

Накопление и эффективное управление трудовым потенциалом организации - важнейшая стратегическая задача каждой организации, стремящейся к устойчивому и динамичному развитию. Успешная работа организации в большой степени зависит от качества трудовых ресурсов, поэтому для организации важно относиться к персоналу как к стратегическому ресурсу и разрабатывать кадровую политику, которая будет соответствовать стратегическим целям организации. Стратегический подход к управлению персоналом с внедрением инновационных методов, применяемых наиболее успешными участниками рынка, резко увеличивает возможность успешного функционирования в среде жесткой конкуренции. Стратегический принцип управления человеческими ресурсами, в отличие от традиционных систем управления персоналом обеспечивает более эффективное использование кадров в соответствии со стратегическими целями организации. [40]

Считается, что если число талантов в ней снижается ниже уровня 5%, то организация обречена на банкротство. Современные же тенденции российского рынка труда таковы: привлечение талантов, поиск и выявление уникальных способностей у менеджеров, четкая специализация талантов (когда все они имеют свое четкое описание и сферу применения), калькулирование качества талантов (внедрение методов оценки способностей человека). В то же время, «управление талантами» сегодня означает и возможность предоставления всем возможностей для развития и обучения. Среди основных стадий управления предлагаются к внедрению на ООО «Варо»: 1) поиск работников с высоким потенциалом (во внешней среде и в коллективе, 2) реализация планов развития талантов, 3) удержание их в организации.

Система управления талантами в ООО «Варо» будет включать такие компоненты как:

1 Подготовка персонала для формирования необходимого уровня знаний, умений и навыков в рамках занимаемой должности.

Данное направление управления талантами является практически наиболее обсуждаемым в современной управленческой практике и включает две основные точки зрения. Согласно первому взгляду организации необходима эффективная система входной оценки персонала при найме в целях отбора сотрудников, отвечающих целям организации. В рамках данного направления предприятие не формирует кадровый резерв и карьерный рост практически не осуществляется. Это позволяет компании сокращать издержки на персонал, так как обучение сотрудников в российских условиях (для компаний, не имеющих программ внутрифирменного обучения) более высоки, чем на адаптацию и входное обучение новых сотрудников.

2 Повышение квалификации проводится с целью изучения новой техники, оборудования, технологии, техники безопасности, прогрессивных форм организации труда через краткосрочное обучение персонала с тем, чтобы в процессе работы они могли усвоить её новые особенности.

Повышение квалификации, как и подготовка персонала, осуществляется в различных формах, но наиболее распространенным в российских условиях является самостоятельное обращение за данными услугами персонала в сторонние организации (обучение сотрудников по личной инициативе у внешних провайдеров), что позволяет повысить уровень оплаты труда, перейти на более высокую в иерархии организации должность и т.д. .

К повышению квалификации менеджеров по продажам - как основному объекту данного исследования - на практике предъявляются особые требования, что обусловлено условиями современного производства и бизнеса, связанного с их непрерывным обновлением. При этом должна реализовываться следующая задача повышения квалификации - обеспечить быструю реализацию новых научных, технических, организационных, профессиональных, экономических и финансовых идей в практику деятельности организации. Поэтому сегодня нужен переход от сложившейся

практики периодического обучения в рамках тренингов и семинаров эффективных продаж (не чаще 1 раза в год) к непрерывному обучению менеджеров по продажам в рамках меняющейся конъюнктуры рынка и потребностей компании.

Повышение квалификации менеджеров является более эффективным при соблюдении принципа преемственности обучения и последующего рационального использования кадров с учётом приобретённых ими знаний, умений, навыков. Для повышения ответственности заинтересованности кадров в непрерывном повышении своей квалификации, необходимо обеспечить взаимосвязь результатов повышения квалификации, аттестации, должностных перемещений и оплаты труда работников с качеством знаний и эффективностью их практического использования. Такая постановка обуславливает развитие ещё одного направления профессионального развития - подготовка кадрового резерва. В связи, с чем работа по повышению квалификации является составной частью подготовки кадрового резерва и потому предусматривается коллективными договорами администрации с работниками организации, а сами мероприятия по повышению квалификации находят отражение в системе кадрового планирования.

3 Управление развитием карьеры.

Профессиональное развитие не сводится только к развитию умений и навыков, необходимых для эффективного выполнения своих должностных обязанностей, а ориентировано на развитие у работника способностей по выполнению более широкого спектра функций в перспективе. На практике такие программы наиболее часто используют для того, чтобы готовить работников к продвижению по службе. Так, широко применяемым в процессе управления персоналом методом является ротация менеджеров. Перемещая руководителя начального звена управления из отдела в отдел, организация знакомит нового руководителя со многими сторонами деятельности. В результате менеджер познаёт разнообразные проблемы различных отделов, уясняет необходимость координации, неформальную организацию и

взаимосвязь между целями различных подразделений. Такие знания, умения и навыки жизненно необходимы и для успешной работы на более высоких должностях, но особенно полезны для руководителей начальных уровней управленческой иерархии.

4 Оценка персонала.

Ключевая роль в стратегическом управлении персоналом отводится объективной стратегической оценке персонала. ООО «ВаРо» необходимо внедрять в практику методики, предусматривающие оценку качеств и возможностей работников, оценку личного вклада работников в результаты деятельности организации с учетом передового мирового опыта. Оценка персонала, его возможностей, выбор целевой группы для развития, направление развития, выбор программ повышения квалификации и обучения должны непременно согласоваться со стратегией развития организации.

В целом, все вышеуказанные составляющие системы управления талантами персонала будут применяться в ООО «ВаРо» одновременно. В ООО «ВаРо» ключевым требованием к персоналу является обеспечение требуемого уровня продаж при минимальных издержках, в связи с чем, вопросы развития персонала, требующие значительных финансовых вложений компания не рассматривает. Кадровая политика компании ориентирована на привлечение и отбор сотрудников требуемой квалификации и не включает подготовку, повышение квалификации и т.д.

По итогам формирования составляющих программы развития персонала в ООО «ВаРо» рассчитана экономическая эффективность мероприятий.

Абсолютный экономический эффект проекта 4845,69 тыс. руб. Чистый дисконтированный доход от реализации проекта для ООО «ВаРо» составит 44881,42 тыс. руб. Индекс доходности 5,2, а средняя рентабельность прогнозируется на уровне 140%. Данные показатели свидетельствуют о потенциальной эффективности проекта.

В число социальных результатов совершенствования системы и технологии управления персоналом в ООО «ВаРо» войдут следующие:

- обеспечение связи между результативностью и оплатой труда;
- создание условий личного развития работников;
- формирование чувства причастности работника к делам организации;
- формирование современной системы мотивации стимулирования труда.
- удовлетворение потребностей персонала;
- создание благоприятного социально–психологического климата,
- формирование механизма обратной связи с работниками исходя из их желаний и нужд;
- создание возможностей для общения вне работы и участия в общественной жизни;
- улучшение условий быта работников.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации (с гимном России): принята всенародным голосованием 12 дек. 1993 г. С учетом Законов об измен. срока полномочий Президента РФ и Гос. Думы и о конгр. полномочиях Гос. Думы в отношении Правит. РФ. – М.: Проспект, 2014. – 32 с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации: официальный текст по сост. на 10 апреля 2019 г. – М.: Омега-Л, 2019. – 224 с. – (Кодексы Российской Федерации).
3. Ажимуратова, А.С. Формирование внутренних стандартов предприятия системы управления персоналом с учетом требований международного стандарта Investors in people / А.С. Ажимуратова, А.К. Тулекбаева, Д.С. Сабырханов, Г.М. Орманова // Вестник Казахской академии транспорта и коммуникаций им. М. Тынышпаева. – 2017. – № 3 (102). – С. 132–139.
4. Азева, С.В. Совершенствование системы управления персоналом на предприятиях агропромышленного комплекса / С.В. Азева, Е.В. Зарубина // Молодежь и наука. – 2017. – № 4–1. – С. 88.
5. Басовский, Л.Е. Экономический анализ: Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учеб.пособие / Л.Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 220 с.
6. Боровинская, И.В. Основные направления совершенствования системы управления персоналом организации в условиях экономического кризиса / И.В. Боровинская, В.Н. Негода // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. – 2015. – № 25. – С. 54–58.
7. Ботищев, А.А. Совершенствование системы управления персоналом в организациях сельского хозяйства / А.А. Ботищев, О.Г. Кабакова // В сборнике: Актуальные вопросы науки и хозяйства: новые вызовы и решения Сборник материалов ЛП Международной студенческой научно–практической конференции. – М., 2018. – С. 42–46.

8. Волкова, С.И. Экономика предприятия / фирмы: учебник / Под ред. Волкова С.И. – М.: Инфра–М, 2015. – 604 с.
9. Воронцова, О.В. Совершенствование системы управления персоналом на предприятии / О.В. Воронцова // Студенческая наука и XXI век. – 2017. – № 14. – С. 375–376.
10. Горбачева, И.Н. Система управления персоналом: понятие и этапы / И.Н. Горбачева // Аллея науки. – 2017. – Т. 3. – № 13. – С. 621–624.
11. Горелова, Т.П. План развития персонала – необходимый элемент управления предприятием в условиях кризиса / Т.П. Горелова // Вестник Академии. – 2015. – № 2. – С. 112–116.
12. Грибанов, Р.Е. Специфика управления персоналом в условиях финансового кризиса / Р.Е. Грибанов // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 4–1 (57–1). – С. 700–702.
13. Гришин, А.С. Мотивация сотрудников в период кризиса / А.С. Гришин // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. – 2015. – № 23. – С. 52–56.
14. Грязнова, Н.А. Система управления персоналом и ее совершенствование / Н.А. Грязнова, Г.В. Панасенко // Велес. – 2017. – № 5–3 (47). – С. 23–28.
15. Елисеева, В.В. Система управления персоналом и её составляющие / В.В. Елисеева // Modern Economy Success. – 2017. – № 5. – С. 58–61.
16. Еременко, Д.Н. Выбор эффективной организационной стратегии, основа развития системы управления персоналом / Д.Н. Еременко, И.С. Рева // Ростовский научный журнал. – 2017. – № 1. – С. 229–233.
17. Кафидов, В.В. Управление персоналом / В.В. Кафидов: учеб. пособие для вузов. – М.: Академический проект, 2015. – 139 с.
18. Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра–М, 2010. 524 с.
19. Клюня, В.Л. Управление персоналом в системе обеспечения эффективного функционирования коммерческой организации / В.Л. Клюня,

М.В. Варакулина // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D: Экономические и юридические науки. – 2017. – № 14. – С. 2–7.

20. Коваль, Т.А. Влияние социально–экономического кризиса на управление персоналом организации / Т.А. Коваль // В сборнике: Управление человеческими ресурсами: теория и практика II Международная заочная научно–практическая конференция: сборник статей. под ред. М. А. Полutowой. Чита, 2015. – С. 91–97.

21. Кулева, И.Н. Место и роль специалиста по управлению персоналом в системе управления организацией / И.Н. Кулева // Аллея науки. – 2017. – Т. 3. – № 13. – С. 194–197.

22. Ларичева, Е.А. Управление персоналом на инновационном предприятии в машиностроении / Е.А. Ларичева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. – № 3. – С. 102–111.

23. Лучшева, И. Мотивация персонала в условиях кризиса / И. Лучшева // Мотивация и оплата труда. – 2015. – №3. – С.17–20

24. Лымарева, О.А. Кадровая политика как способ эффективизации системы управления персоналом АПК России / О.А. Лымарева, Л.В. Коротких, Д.С. Быстревский // Экономика устойчивого развития. – 2017. – № 2 (30). – С. 363–366.

25. Лысенко, Д.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / Д.В. Лысенко. – М.: Инфра–М, 2015. – 320 с

26. Магура, М.И. Обучение персонала как конкурентное преимущество. / М.И. Магура // Управление персоналом. – 2014. – № 11–12. – С. 81–160.

27. Максютков, А.А. Экономический анализ: учеб.пособие / А.А. Максютков. – М.: Юнити–Дана: Единство, 2015. – 543 с.

28. Малый, Д.Н. Методы оценки конкурентоспособности предприятия / Д.Н. Малый, Ю.В. Шульга, Э.Э. Шамилева // Инновационная наука. – 2015. – Т. 1. – № 5 (5). – С. 191–194.

29. Маркарьян, Э.А. Экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник / Э.А. Маркарьян, Г.П. Герасименко. – М.: КноРус, 2015. – 346 с.

30. Марченко, Е.Ю. Исследование методических аспектов развития системы управления персоналом в современных условиях / Е.Ю. Марченко, А.В. Никитина, А.М. Рудченко, М.Ю. Казарьян // Экономика устойчивого развития. – 2017. – № 3 (31). – С. 205–209.
31. Минеева, Н.С. Риски в системе управления персоналом / Н.С. Минеева // Наука и образование сегодня. – 2017. – № 12 (23). – С. 44–47.
32. Наумова, Е.С. Совершенствование системы управления персоналом в современной организации / Е.С. Наумова // Мир науки. Социология, филология, культурология. – 2017. – Т. 8. – № 3. – С. 13.
33. Недугов, А.И. Система "Кайдзен" в управлении качеством персонала организации / А.И. Недугов, Д.В. Скульчес // Научные труды Кубанского государственного технологического университета. – 2017. – № 1. – С. 245–249.
34. Парамонова, А.И. Эффективная система управления персоналом / А.И. Парамонова, Т.Е. Цехмистрова // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. – 2017. – Т. 5. – № 8–2 (34–2). – С. 129–134.
35. Пигунов, Р.В. Оценка эффективности системы управления персоналом в организации / Р.В. Пигунов, Е.В. Гордеева // Академическая публицистика. – 2017. – № 11. – С. 315–321.
36. Подвербных, О. Опережающая переподготовка и непрерывное образование – залог эффективной занятости / О. Подвербных // Человек и труд. – 2015. – № 5. – С. 37–38.
37. Пономарев, С.В. Совершенствование системы управления персоналом организации / С.В. Пономарев, Н.И. Гавриленко // Успехи в химии и химической технологии. – 2017. – Т. 31. – № 14 (195). – С. 34–36.
38. Прыгунова, М.И. Применение ERP–концепция в системе управления персоналом корпорации / М.И. Прыгунова, З.Ф. Мингазов // Наука и бизнес: пути развития. – 2017. – № 8 (74). – С. 73–76.
39. Прыкина, Л.В. Экономический анализ предприятия: учебник / Л.В. Прыкина. – М.: ЮНИТИ–Дана, 2015. – 407 с.

40. Савицкая, Г.В. Экономический анализ: учебник / Г.В. Савицкая. – М.: Новое знание, 2015. – 688 с.
41. Селин, И. Развитие теории и зарубежный опыт регулирования труда / И. Селин // Человек и труд. – 2015. – №9. – С.24–28
42. Семенова, В.В. Современный метод в системе управления персоналом в условиях кризиса / В.В. Семенов, Г.А. Адамов // В сборнике: Молодежь в науке: Новые аргументы Сборник научных работ II-го Международного молодежного конкурса. Отв. ред. А.В. Горбенко. Липецк, 2015. – С. 100–102.
43. Скамай, Л. Г. Экономический анализ деятельности предприятия учебник / Л. Г.Скамай, М.И. Трубочкина. – М.: Инфра–М, 2015. – 296 с.
44. Скворцов, Е.А. Оценка кадровых рисков в организации сельского хозяйства / Е.А. Скворцов // Агропродовольственная политика России. – 2018. – № 5 (77). – С. 22–25.
45. Сорока, В.А. Инвестирование в человеческие ресурсы: в поисках стандарта / В.А. Сорока //Справочник по управлению персоналом. – 2015. – № 1. – С. 102–110.
46. Сулима, С.В. Роль и значение системы управления персоналом в системе управления организацией / С.В. Сулима, А.Г. Медетова // Евразийское Научное Объединение. – 2018. – Т. 3. – № 3 (37). – С. 184–187.
47. Сысой, Ю.В. Управление трудовым коллективом предприятия с использованием систем оценивания персонала / Ю.В. Сысой // Вестник Воронежского института экономики и социального управления. – 2018. – № 1. – С. 79–83.
48. Тимербулатов, Р.М. Пути повышения эффективности использования трудовых ресурсов в сельском хозяйстве / Р.М. Тимербулатов // Вестник Саратовского государственного социально–экономического университета. – 2017. – № 1 (65). – С. 30–33.
49. Токарева, Ю.А. Модель антикризисного управления персоналом предприятия в период социально–экономического кризиса / Ю.А. Токарева,

- Т.К. Коваленко // *Фундаментальные исследования*. – 2015. – № 8–3. – С. 616–619.
50. Труханович, Л.В. *Кадры предприятия. 300 образцов должностных инструкций* / Л.В. Труханович, Д.Л. Щур. – М.: Дело и сервис, 2016. – 327 с.
51. Хазанович, Э.С. *Эффективность в системах управления персоналом* / Э.С. Хазанович // *Материалы Афанасьевских чтений*. – 2017. – № 1 (18). – С. 40–48.
52. Халманских, А.И. *Управление персоналом в условиях экономического кризиса* / А.И. Халманских // В сборнике: *Проблемы функционирования и развития территориальных социально–экономических систем* Материалы IX Всероссийской научно–практической Internet–конференции. Уфа, 2015. – С. 327–329.
53. Целютина, Т.В. *Методы управления адаптацией персонала в условиях преодоления последствий кризиса* / Т.В. Целютина, Е.Ю. Муравлева // *Проблемы современной науки и образования*. –2015. –№ 5 (35). – С. 39–42.
54. Шарапова, В.М. *Система и методы управления персоналом* / В.М. Шарапова, Н.В. Шарапова, И.А. Борисов // *Интеллект. Инновации. Инвестиции*. – 2017. – № 8. – С. 33–35.

Данные бухгалтерской отчетности ООО «ВаРо»

Бухгалтерский баланс

Наименование показателя	Код	2016	2017	2018
АКТИВ				
1. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы	1110			
Результаты исследований и разработок	1120			
Нематериальные поисковые активы	1130			
Материальные поисковые активы	1140			
Основные средства	1150	0	0	90
Доходные вложения в материальные ценности	1160			
Финансовые вложения	1170			
Отложенные налоговые активы	1180			
Прочие внеоборотные активы	1190			
Итого по разделу 1	1100	0	0	90
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	1210	0	500	881
Иалог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220			
Дебиторская задолженность	1230	10	45	28
Краткосрочная дебиторская задолженность	1231			
Долгосрочная дабиторская задолженность	1232			
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240			
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	1	46	71
Прочие оборотные активы	1260			
Итого по разделу II	1200	11	591	980
БАЛАНС	1600	11	591	1 070

Наименование показателя	Код	2016	2017	2018
ПАССИВ				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	10
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320			
Переоценка внеоборотных активов	1340			
Добавочный капитал (без переоценки)	1350			
Резервный капитал	1360			
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	1	282	787
Итого по разделу III	1300	11	292	797
IV ДОПГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1410			
Отложенные налоговые обязательства	1420			
Оценочные обязательства	1430			
Прочие обязательства	1450			
Итого по разделу IV	1400	0	0	0
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1510	0	0	39
Кредиторская задолженность	1520	0	299	239
Доходы будущих периодов	1530			
Оценочные обязательства	1540			
Прочие обязательства	1550			
Итого по разделу V	1500	0	299	272
БАЛАНС	1700	11	591	1 070

Отчет о финансовых результатах

Наименование показателя	Код	2016	2017	2018
Выручка	2110	16	6 348	9 327
Себестоимость продаж	2120	15	5 039	7 600
Валовая прибыль (убыток;	2100	1	1 309	1 727
Коммерческие расходы	2210	0	548	149
Управленческие расходы	2220	0	392	787
Прибыль (убыток) от продаж	2200	1	369	791
Доходы от участия в других организациях	2310			
Проценты к получению	2320			
Проценты к уплате	2330			
Прочие доходь	2340	0	0	1
Прочие расходы	2350	0	17	16
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	1	352	776
Текущий налог на прибыль	2410	0	70	155
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421			
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430			
Изменение отложенных налоговых активов	2450			
Прочее	2460			
Чистая прибыль (убыток)	2400	1	282	620

Опросный лист

Цель данного опросного листа выявить проблемы управления стимулированием персонала ООО «ВаРо».

Вы думаете, что:

- а) проблем в управлении стимулированием персонала компании нет
- б) есть небольшие проблемы мотивации
- в) проблемы мотивации явно видны

Из приведенных ниже факторов, отметьте те, которые на ваш взгляд оказывают наибольшее стимулирующее значение.

- а) Условия труда
- б) Публичная похвала
- в) Внимание сослуживцев к личным заслугам
- г) Хорошие отношения в коллективе
- д) Развитие профессиональных навыков через обучение
- е) карьерный рост
- ж) материальное стимулирование

Какие факторы на Ваш взгляд еще не достаточно используются для стимулирования персонала в ООО «ВаРо»?

- а) Корпоративность
- б) Делегирование полномочий
- в) Обучение сотрудников
- г) Дисциплина труда
- д) Карьеростроительство
- е) Иное

Вы имеете хорошие возможности для развития личных профессиональных навыков?

- а) Да
- б) Нет

б) Удовлетворены ли Вы мероприятиями по развитию персонала в ООО «ВаРо» ?

- а) Да
- б) Нет

Как Вы оцениваете существующие условия труда?

- а) Удовлетворительные
- б) Не удовлетворительные

Спасибо за участие!

Анкета для выявления удовлетворенности работой в организации

1. Какие факторы привлекли Вас при трудоустройстве в данную организацию?
 - удовлетворяющая заработная плата
 - возможный карьерный рост
 - удовлетворяющий график работы
 - другое
2. В Удовлетворены ли Вы на данный момент, что работаете в данной организации?
 - полностью удовлетворен
 - более удовлетворен, чем неудовлетворен
 - более неудовлетворен, чем удовлетворён
 - полностью неудовлетворен
3. Какие два фактора определяют выбор этой организации: заработная плата и возможность делать карьеру.
4. Имеете ли Вы чувство принадлежности к организации ?
 - да
 - нет
 - сложно сказать
5. Общение с руководством в организации происходит по принципам:
 - руководитель всегда прав
 - совместное сотрудничество
 - всегда положительное отношение с сотрудниками
 - чаще отрицательное, нравоучительное отношение к сотрудникам
6. Получаете ли Вы удовлетворение от организации рабочего места?
 - да
 - нет
7. Какие из методов обучения кадров Вы хотели бы увидеть в организации, прежде всего?
 - подготовка и повышение квалификации кадров на рабочем месте –
 - тренинг и семинары , проводимые в выходные дни вне рабочего времени
 - предоставление оплачиваемого времени для личного обучения персонала
8. Какие способы вознаграждения персонала, в порядке убывания, Вам хотелось бы получать?
 - премии (постоянные и единовременные)
 - создание условий для отдыха и разгрузки
 - организация коллективных мероприятий
 - более содержательная работа
 - проявление творческих (каких – либо) способностей
 - другое
9. Устраивает ли Вас система взаимоотношений в коллективе?
 - в коллективе существует дружба, взаимопомощь
 - межличностные отношения , выходящие за рамки работы , отсутствуют
 - в коллективе все время существует конфликтная ситуация .
10. Считаете ли Вы, что внедрение системы дополнительных компенсаций положительно скажется на Вашей работе?
 - Да
 - Нет

Затрудняюсь ответить

10. Какой из перечисленных компенсационных пакетов наиболее Вам подходит?

Пакет № 1 (Добровольное медицинское страхование, компенсация услуг сотовой связи, оплаты дополнительных выходных)

Пакет № 2 (Оплата посещения фитнес-клуба, компенсация проезда, оплата обедов,)

Пакет № 3 (Оплата обучения, дополнительного образования).

Анкета

Оценка степени удовлетворенности персонала системой материального стимулирования

1	ФАКТОРЫ ОЖИДАНИЯ
1а	Ожидаете ли вы, что ваша успешная работа приведет к желаемому результату
	- да
	- нет
	- другое
1б	Считаете ли вы, что полученные результаты приведут к ожидаемым вознаграждениям за этот результат
	- да
	- нет
	- другое
2	ФАКТОРЫ СПРАВЕДЛИВОСТИ
2а	Известен ли вам размер вознаграждения ваших коллег, получаемого за работу, аналогичную той, которую выполняете вы
	- да
	- нет
	- другое
2б	Ваша реакция на сведения о более высокой оплате труда за аналогичную работу в вашем подразделении или вы другом
	- положительная
	- отрицательная
3	ФАКТОРЫ модели Портера-Лоулера
3а	Считаете ли вы, что затраченные вами усилия на выполнение работы высокие
	- да
	- нет
	- другое
3б	Считаете ли вы себя способным работником
	- да
	- нет
	- другое
3в	Как вы оцениваете свою роль в процессе коллективного труда на вашем предприятии
	- высокая
	- низкая
	- другое