



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГПУ»)
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

«Совершенствование процесса планирования и организации в
кадровом менеджменте»

Выпускная квалификационная работа
38.03.02 Менеджмент «Управление человеческими ресурсами»

Выполнил:

Исмаилова студент группы ЗФ-409/114-4-1Мг
Исмаилова Пайля Закировна

Научный руководитель:

к.п.н, доцент, кафедры
экономики, управления и права
Корнеев Дмитрий Николаевич

Проверка на объем заимствований:

42,1 % авторского текста

Работа рецензирована в защите
рекомендована/на рецензирование

«15» 02 2017г

зап. кафедрой экономики, управления и права
(параллельные кафедры)

_____ к.э.н., доцент П.П. Рябчук

Челябинск
2017

Оглавление:

Введение	3
Глава 1. Теоретические аспекты планирования и организации кадрового менеджмента	6
1.1. Понятие кадрового менеджмента	6
1.2. Особенности планирования кадрового менеджмента в организациях.....	12
1.3. Пути совершенствования процесса планирования и организация в кадровом менеджменте.....	23
Выводы по 1 главе.....	21
Глава 2 Оценка организации процесса кадрового планирования в ИП Амиров З.М.	26
2.1. Анализ эффективности кадрового планирования в ИП Амиров З.М.....	26
2.2. Рекомендации по повышению эффективности кадрового планирования в ИП Амиров З.М.	37
2.3. Итоги реализации рекомендаций по повышению эффективности кадрового планирования в ИП Амиров З.М.	46
Выводы по 2 главе.....	50
Заключение	54
Глассарий	54
Библиографический список	54

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Работа с персоналом - одно из направлений управленческой деятельности по приведению в соответствие задач, стоящих перед организацией и организационно-кадровых ресурсов, необходимых для их выполнения.

В традиционном представлении, управление персоналом выступает в виде кадровой работы, которая понимается как деятельность по учету персонала и оформлению документации, осуществляемой в первую очередь непосредственными руководителями и работниками кадровых служб.

На смену представлению о работе с персоналом как кадровой работе пришло представление об управлении персоналом как особом направлении в системе управленческой деятельности, призванной не столько учесть имеющийся персонал, сколько создать внутриорганизационные процессы формирования кадрового потенциала, развития персонала вместе с развитием организации, в соответствии с выбранными целями и принципами корпоративной политики. Таким образом, кадровая работа, понимаемая как учетная деятельность, сменилась управлением персоналом - в полном смысле слова, управленческой деятельностью по сопоставлению и координации экономических, технологических, информационных, структурных процессов, идущих в организации и вне ее, с определенными кадровыми процессами - развитием персонала, формированием новых мотивационных сфер, профессионализацией, социализацией и т.д., в которые сотрудники включены как представители организации, члены социальных групп, граждане государства и, даже, межгосударственных союзов. На уровне управления персоналом, кадровый менеджер - сотрудник среднего звена управления, консультант работающий с высшим звеном управления или член высшего управленческого органа - должен сформулировать свое видение идущих процессов и предложить оптимальную схему их "взаимоувязывания".

Еще один подход к работе с персоналом - управление человеческими ресурсами - выводит кадровые процессы из оперативного и тактического рассмотрения на стратегический уровень и поднимает их на уровень корпоративного управления.

Парадигма работы с персоналом требует определения стратегических целей, технологических принципов и конкретных кадровых мероприятий. Конкретизация этих параметров, сделанная с учетом специфики корпоративной культуры может быть названа кадровой политикой организации.

Итак, актуальность темы выпускной квалификационной работы заключается в высоком значении кадрового планирования в организациях как с большой численностью, так и с маленькой.

Проблема исследования состоит в поиске ответа на вопрос: какие пути и управленческие решения смогут повысить современную систему организации планирования управления персоналом в организации?

В данной квалификационной работе исследована проблема совершенствования процесса планирования и организации в кадровом менеджменте в ИП Амиров З.М.

В соответствии с проблемой исследования мы выбрали следующую тему квалификационной работы: **«Совершенствование процесса планирования и организации в кадровом менеджменте».**

Цель исследования: теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по совершенствованию процесса планирования и организации кадрового менеджмента в ИП Амиров З.М.

Объект исследования: процесс реализации кадрового менеджмента в ИП Амиров З.М.

Предмет исследования: процесс совершенствования планирования и организации в кадровом менеджменте в ИП Амиров З.М.

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

– изучить теоретические аспекты планирования и организации кадрового менеджмента в организациях;

– оценка организации процесса кадрового планирования в ИП Амиров З.М.

– выявить проблемы в процессе планирования кадрового менеджмента ИП Амиров З.М. и мероприятия по его совершенствованию.

Теоретической базой исследовательской работы послужили отечественные труды таких авторов – специалистов в области управления персоналом как Е.В. Андрианова, А.М. Асалиев, И.А. Бакаева, М.И. Бухалов, Б.М. Генкин, А.В. Дейнека, Л.В. Ивановская, О.А. Кожевникова и др.

Для написания практической части ВКР нами были использованы внутренние нормативные документы ИП Амиров З.М., их финансовая отчетность, отчетность о составе численности, Устав и т.д.

Методы исследования: в процессе написания работы нами были использованы такие методы научного познания как метод дедукции, сравнительного анализа, группировки, сводки и др.

База исследования:

Наименование: ИП Амиров З.М.

Структура данной работы: данная работа состоит из введения, 2х глав, заключения и библиографии.

Глава 1. Теоретические аспекты планирования и организация кадрового менеджмента

1.1. Понятие кадрового менеджмента

Термины «менеджмент человеческих ресурсов» и «кадровый менеджмент» возникли в 60–70-е годы нынешнего столетия [12, с.55]. В данной управленческой модели человеческие ресурсы рассматриваются как источник неиспользованных резервов и позволяют, что весьма важно, наладить более рациональное планирование, организацию и реализацию решений в общей структуре предприятия. Удовлетворение потребностей сотрудников уже не является конечной целью, а становится результатом личной заинтересованности работающих.

Кадровый менеджмент во многом развивается одновременно с общемировой цивилизацией. Движение за демократизацию в Европе покончило с тезисом о том, что создание благоприятного рабочего климата само собой приведет к наилучшим результатам. Производственную организацию стали рассматривать скорее как сплетение интересов различных групп, а Человек был поставлен во главу угла всей системы управления. Широкое распространение получили различные формы участия работников в процессах организации труда (например, кружки качества, рабочие совещания, советы работников на предприятии). Человеческий фактор, а также его умелое использование на производстве становятся стратегическим фактором эффективного функционирования предприятия в современных сложных и нестабильных условиях рынка [14, с. 49].

Наиболее часто под термином “менеджмент человеческих ресурсов” понимают мобилизацию сотрудников посредством активной работы линейных и функциональных менеджеров. В действительности существует много толкований этого термина, и хотя они различаются по некоторым пунктам, можно выделить три основных:

- 1) отношение к фактору труда как источнику доходов;

2) развитие инициативы сотрудников за счет создания необходимых условий;

3) интеграция социальной и кадровой политики в общую политику предприятия.

По мнению Г.В. Щёкина, управление кадрами – многогранный и исключительно сложный процесс, имеющий специфические особенности и закономерности. Знание их крайне необходимо руководителям и специалистам современного производства, работникам кадровых служб и социального развития для постоянного обеспечения повышения эффективности, качества работы и производительности труда. В условиях перехода к рыночной экономике управление персоналом должно приобрести системность и завершенность на основе комплексного решения кадровых проблем, внедрения новых и совершенствования существующих форм и методов кадровой работы [48, с. 58].

Цель кадрового менеджмента – удовлетворить потребности организации в квалифицированных кадрах и эффективно использовать их с учетом возможностей самореализации каждого работника в рамках данной организации.

В философии менеджмента человеческих ресурсов сотрудники являются активами предприятия, наиболее ценным капиталом, который необходимо беречь и приумножать. Это предъявляет особые требования к структуре организации и политике предприятия в области организации труда и управления.

В рамках менеджмента человеческих ресурсов кадровая политика из «реагирующей» политики превращается в активную стратегию, которая высшим эшелонам менеджеров интегрируется в общую политику всей организации. За эффективную реализацию кадровой политики отвечают кадровые службы и специальные функциональные менеджеры – управляющие персоналом. Кадровый менеджмент, таким образом, приобретает все более важное значение как фактор повышения конкурентоспособности, долгосрочного развития фирмы, обеспечения эффективности производства.

Суть двух подходов (прежнего классического и рождающегося нового) к управлению людьми в условиях профессиональной деятельности можно

проследить по приведенной далее таблице. При всей условности последней формулировка новых принципов управления персоналом указывает на стремление теоретиков и практиков концепции человеческих ресурсов подчеркнуть значение кадров в современном управлении и найти более эффективные пути их использования, что изменит всю систему кадровой работы [48, с. 62].

Широкое употребление термина «управление человеческими ресурсами» еще не означает повсеместной практической реализации данной концепции. Сегодня его используют как синоним терминов «управление персоналом» и «кадровый менеджмент», а также для выражения нового взгляда на роль кадровых служб либо для обозначения новой концепции управления. Большинство специалистов формулируют концепцию кадрового менеджмента достаточно широко, подчеркивая различия по критериям оценки эффективности (более полное использование человеческих ресурсов против минимизации затрат); по признаку контроля (самоконтроль против внешнего контроля); по форме организации (органическая, гибкая форма против централизованной бюрократической) и т. п.

Управление человеческими ресурсами – часть кадровой политики, включающая взаимосвязанные ключевые элементы, которые называют циклом кадрового менеджмента. К таким элементам (или направлениям) данного вида менеджмента относятся:

- формирование объектов и структур управления, планирование кадровой работы;
- организация комплектования производства кадрами;
- формирование устойчивых конкурентоспособных коллективов.

Комплексный подход к управлению кадрами предполагает учет организационно-экономических, социально-психологических, правовых, технических, педагогических и других аспектов в их совокупности и взаимосвязи при определяющей роли социально-экономических факторов.

Системный подход отражает учет взаимосвязей отдельных аспектов управления кадрами и выражается в разработке конечных целей, определении путей их достижения, создании соответствующего механизма управления, обеспечивающего управленческих способностей комплексное планирование, организацию и стимулирование системы работы с кадрами на производстве.

Управление кадрами как научно-практическое направление является неотъемлемой частью общей науки управления. Изучать управление – значит изучать отношения между людьми в ходе целенаправленного воздействия на процесс производства, выявлять законы формирования отношений управления с тем, чтобы на их основе установить принципы управленческой деятельности, формы и способы их осуществления.

Главным элементом всей системы управления являются кадры, которые одновременно могут быть как объектом, так и субъектом управления. Работники предприятия, организации являются объектом управления, поскольку они представляют собой производительную силу, главную составляющую любого производственного процесса. Поэтому планирование, формирование, распределение, перераспределение и рациональное использование человеческих ресурсов на производстве составляют основное содержание управления кадрами, которое с этой точки зрения рассматривается аналогично управлению материально-вещественными элементами производства. Вместе с тем кадры – это прежде всего люди, характеризующиеся сложным комплексом индивидуально-типических качеств и свойств, среди которых социально-психологические играют главную роль.

Способность кадров одновременно быть объектом и субъектом управления представляет собой главную специфическую особенность управления кадрами [12, с. 98].

Исходя из сказанного под управлением кадрами понимают процесс планирования, подбора, подготовки, оценки и непрерывного образования кадров, направленный на рациональное их использование, повышение эффективности производства и в конечном итоге – на улучшение качества жизни. Предметом

управления кадрами как научно-практического направления выступают отношения работников в процессе производства с точки зрения наиболее полного и эффективного использования их потенциала в условиях функционирования производственных систем. Основной целью управления кадрами в современных условиях является сочетание эффективного обучения персонала, повышение квалификации и трудовой мотивации для развития способностей работников, а также стимулирование их к выполнению работ более высокого уровня.

Управление кадрами представляет собой комплексную систему, элементами которой являются основные направления, этапы, принципы, виды и формы кадровой работы. Рассмотрим каждый из этих элементов в отдельности.

Прежде всего необходимо уяснить содержание понятия “кадры”. Кадры представляют собой штатный состав работников предприятий, учреждений, организаций и подразделяются на две большие группы: кадры управления (служащие) и рабочие кадры.

К рабочим относятся работники, которые непосредственно заняты созданием материальных ценностей или работами по оказанию различных производственных услуг и перемещением грузов. Рабочих условно подразделяют на основных и вспомогательных, соотношение которых является важным аналитическим показателем эффективности производства, поскольку по мере автоматизации и механизации производственных процессов роль последних заметно возрастает.

К кадрам управления относятся работники, выполняющие или способствующие выполнению конкретных управленческих функций. Они подразделяются на три основные группы: а) руководители, направляющие, координирующие и стимулирующие деятельность участников производства (так называемые линейные руководители – директора заводов, начальники цехов, мастера и т. д.); б) специалисты, оказывающие квалифицированную помощь руководителям при анализе и решении вопросов развития производства (инженеры, экономисты, юристы, психологи и др.) или самостоятельно руководящие инженерно-техническими, планово-экономическими, социальными

и другими функциональными службами (так называемые функциональные руководители – начальники отделов, главные специалисты, руководители бюро, групп, секторов и т. п.); в) вспомогательные работники, осуществляющие техническое и информационное обслуживание аппарата управления – сбор, первичную обработку, хранение и передачу информации (чертежники, стенографистки, архивариусы, делопроизводители и др.).

По уровню управления руководители подразделяются на руководителей звеньев: низового (мастера, начальники участков, отделений, цехов, бюро, отделов, групп на предприятии), среднего (руководители предприятий и организаций, их заместители) и высшего (руководители министерств и ведомств, крупных объединений, их заместители).

Управление кадрами осуществляется в процессе выполнения определенных целенаправленных действий и предполагает следующие основные этапы и функции: определение целей и основных направлений работы с кадрами, постоянное совершенствование системы кадровой работы на производстве; определение средств, форм и методов осуществления поставленных целей, организация работы по выполнению принятых решений, координация и контроль выполнения намеченных мероприятий.

Совокупность целей, направлений, форм и методов управления кадрами складывается в единую систему кадровой работы, основными подсистемами которой являются:

а) *подсистема анализа, планирования и прогноза кадров.* Основными ее задачами являются формирование объектов и структур управления, расчет потребности в кадрах необходимых профессий, специальностей и квалификации. Иными словами, решение задач данной подсистемы должно дать ответ на вопрос: “Кто нужен и в каком количестве?”;

б) *подсистема подбора, расстановки, оценки и непрерывного обучения кадров.*

Ее основными задачами являются качественное обеспечение сформированных объектов и структур управления необходимыми кадрами, а также организация эффективного стимулирования их деятельности;

в) *подсистема рационального использования кадров на производстве.* Решение задач, стоящих перед данной подсистемой, предусматривает осуществление комплекса мер по созданию высокопроизводительных и устойчивых производственных коллективов.

В рамках выбранной темы выпускной квалификационной работы более детально разберем особенности планирования кадров.

1.2. Особенности планирования кадрового менеджмента в организациях

Под кадровым планированием понимается целенаправленная, научно обоснованная деятельность организации, имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями.

Кадровое планирование представляет комплексную задачу, включающую большое число независимых переменных – новые изобретения, изменения населения, сопротивление изменениям, потребительский спрос, вмешательства государства в бизнес, иностранная конкуренция и, прежде всего, конкуренция на национальном рынке.

Кадровое планирование должно включать возможность обратной связи, поскольку если план не может быть выполнен, часто возникает необходимость в корректировке задач компании, чтобы они стали выполнимыми с точки зрения человеческих ресурсов.

Важнейшее средство управления системой работы с кадрами на производстве и основное звено всего хозяйственного механизма – планирование, к которому в современных условиях предъявляются высокие требования.

Теоретической основой планирования кадровой работы являются правительственные решения по вопросам социально-экономической политики, а также результаты хозяйственной деятельности и научных исследований в области подбора, подготовки и использования кадров. Практической основой планирования работы с кадрами являются планы экономического и социального развития коллективов объединений, предприятий и организаций.

Основные виды планирования представлены на рисунке 1.



Рисунок 1. Виды планирования

Долгосрочное планирование обычно имеет форму целевых комплексных программ. Комплексная программа «Кадры» предусматривает следующие основные направления работы с кадрами: совершенствование планирования и организации кадровой работы, создание комплексной системы управления кадрами на основе использования электронно-вычислительной техники; совершенствование систем комплектования, подготовки и повышения квалификации кадров, улучшение их социально-демографической и профессионально-квалификационной структуры; укрепление дисциплины труда и стабилизация производственных коллективов на основе постоянного сокращения потерь рабочего времени, текучести кадров и улучшения условий труда, быта и досуга трудящихся; повышение творческой инициативы и трудовой активности работников, их культурного уровня, развитие демократических начал в управлении производством.

При разработке целевой программы «Кадры» учитываются основные положения современной кадровой политики; особенности демографической ситуации, связанные с балансом трудовых ресурсов, ограниченностью их притока, а также процессами высвобождения и перераспределения работников; важнейшие тенденции научно-технического прогресса на производстве; возрастающие требования к совершенствованию планирования и организации управления; накопленный опыт реализации основных направлений совершенствования работы с кадрами в предыдущих периодах. Цель таких программ – создать условия для обеспечения производственных подразделений стабильными квалифицированными кадрами, для постоянного роста производительности труда за счет реализации мероприятий программы, снижения уровня текучести кадров и потерь рабочего времени, а также улучшения структуры кадров в соответствии с требованиями развития современного производства [13, с. 111].

На основе долгосрочных планов работы с кадрами разрабатываются перспективные и текущие планы, которые в совокупности представляют собой единую систему планирования кадровой работы на производстве, позволяющую комплексно реализовать важнейшие процессы формирования кадровых потенциалов предприятия, объединения, отрасли.

Пятилетний план работы с кадрами содержит три основных раздела, отражающие:

– мероприятия по совершенствованию состава кадров рабочих, руководителей и специалистов (показатели качественного состава кадров; анализ их обновления и расчет перспективной потребности; определение источников комплектования кадрами; определение требований к различным категориям работников и разработка профессиограмм основных профессий; оценка кадров и создание резерва на выдвижение; работа с молодыми специалистами и молодыми рабочими; развитие демократических начал в подборе и выдвижении руководящих кадров и др.);

– мероприятия по подготовке, переподготовке и повышению квалификации кадров, созданию единой системы непрерывного образования (показатели общеобразовательной и профессиональной подготовки работников, вовлечение их в учебу в вечерних ПТУ, техникумах, вузах, аспирантуре; задания по подготовке и повышению квалификации, обучению резерва, созданию учебно-материальной базы;

– развитие постоянно действующих форм непрерывного повышения квалификации кадров на производстве;

– мероприятия по воспитанию кадров (воспитательная и культурно-массовая работа;

– работа в рабочих общежитиях;

– укрепление трудовой дисциплины;

– сокращение текучести кадров; наставничество и др..

Текущий план конкретизирует показатели долгосрочного и перспективного планов работы с кадрами и отражает вопросы комплектования подразделений необходимыми работниками, их расстановки и обучения, оценки деятельности и повышения квалификации, контроля рационального использования рабочего времени и осуществления запланированных мероприятий по работе с кадрами.

Кадровая работа на производстве планируется на основе общих для всей системы планирования и прогнозирования принципов, важнейшими из которых являются: единство экономики и политики; научный характер планирования и прогнозирования, их непрерывность; сбалансированность между ресурсами и потребностями; сочетание отраслевого и территориального подходов к планированию; комплексный и системный подход к разработке планов.

Система планирования кадровой работы должна включать следующие обязательные показатели: численность кадров по категориям и должностям; удельный вес работников аппарата управления в общей численности работающих, а также затраты на их содержание; количество рабочих, специалистов и руководителей, которые должны обучаться в различных учебных заведениях, в том числе данные о подготовке резерва кадров управления; количество учебных

мест в системе подготовки и повышения квалификации кадров, обеспеченность учебными местами (отношение фактического количества учебных мест к требуемому в процентах); оборот, текучесть и сменяемость кадров различных категорий и профессиональных групп; потери рабочего времени от нарушений трудовой дисциплины и др. Это позволяет по-настоящему комплексно охватить планированием все важнейшие звенья, проблемы и процессы работы с кадрами на производстве.

При этом ведущее место в системе планирования кадровой работы отводится разработке планов потребности в кадрах и источников ее удовлетворения.

Таким образом, планирование кадровой работы включает научно обоснованное определение перспективной и текущей потребности в кадрах необходимых специальностей и квалификации, определение эффективности использования кадров на производстве, форм и видов их подготовки и повышения квалификации; определение оптимальной расстановки, перемещения и выдвижения руководящих работников и специалистов; развитие демократических начал в управлении кадрами предприятия, организации, отрасли; проведение организационно-воспитательной работы в трудовых коллективах [13, с. 112].

Главной формой планирования и организации деятельности предприятий является план экономического и социального развития.

Предприятие самостоятельно разрабатывает и утверждает планы на основе использования различных исходных данных, контрольных цифр, государственных заказов, а также прямых заказов потребителей на продукцию, работы или услуги. При планировании экономического и социального развития предприятие определяет общую численность работников, их профессиональный и квалификационный состав, утверждает штаты.

Исходные данные для определения необходимой численности рабочих, их профессионального и квалификационного состава – производственная программа, нормы выработки, планируемое повышение производительности труда, структура работ. При укрупненных расчетах общая потребность предприятия (объединения)

в кадрах (Ч) определяется отношением объема производства (Оп) к запланированной выработке на одного работающего (В) (формула 1):

$$\text{Ч} = \text{О}_\text{п} : \text{В}, \quad (1)$$

Более точно численность персонала следует рассчитывать по категориям: рабочих-сдельщиков – исходя из трудоемкости продукции, фонда рабочего времени и уровня выполнения норм; рабочих-повременщиков – с учетом закрепленных зон и трудоемкости обслуживания, норм численности персонала, трудоемкости нормированных заданий, фонда рабочего времени; учеников – с учетом потребности в подготовке новых рабочих и плановых сроков обучения; обслуживающего персонала и пожарно-сторожевой охраны – исходя из типовых норм и штатных расписаний.

Кроме общей различают также дополнительную потребность в кадрах, которая представляет собой разницу между общей потребностью и фактическим наличием кадров на начало планового периода. Ее рассчитывают на плановый год и на каждый квартал, так как объем производства и убыль рабочих по кварталам неравномерны. Дополнительную потребность в специалистах и служащих определяют на плановый год по количеству вакантных должностей исходя из утвержденных штатов, а также с учетом ожидаемого выбытия этих работников по различным причинам и частичной замены практиков.

Общая потребность в специалистах и служащих определяется в зависимости от трудоемкости закрепленных функций, норм управляемости, степени автоматизации управления и с учетом типовых штатных расписаний. Сегодня при возрастании роли системы высшего образования необходимо повысить уровень планирования подготовки специалистов и эффективность их использования.

Общая потребность в специалистах (А) представляет собой сумму численности специалистов и дополнительной потребности в них:

$$\text{А} = \text{Ч}_\text{с} + \text{Д}, \quad (2)$$

где $Чс$ – численность специалистов в отрасли, регионе, на предприятии на начало планируемого периода;

$Д$ – дополнительная потребность в специалистах.

Расчет дополнительной потребности в специалистах включает три основных элемента:

– развитие отрасли, т. е. научно обоснованное определение необходимой потребности на прирост (или убыль) должностей, замещаемых специалистами в связи с расширением производства или увеличением (уменьшением) объема работ;

– частичную замену практиков, занимающих должности специалистов с высшим образованием;

– возмещение естественного выбытия работников, занимающих должности специалистов и руководителей.

Дополнительная потребность на прирост должностей (развитие отрасли, региона, предприятия) представляет собой разницу между общей потребностью в специалистах в планируемом и базовом периодах и определяется по формуле 3.

$$Д_{п} = A_{пл} \cdot A_{б} , \quad (3)$$

где $A_{пл}$ – общая потребность в специалистах в планируемом периоде;

$A_{б}$ – общая потребность в специалистах в базовом периоде.

Дополнительная потребность на частичную замену практиков определяется с учетом возможностей их обучения в высших учебных заведениях без отрыва от производства.

Дополнительная потребность на возмещение естественного выбытия специалистов и практиков определяется на основе анализа закономерностей их выбытия.

Как показывает опыт, размеры годового естественного выбытия специалистов и практиков, замещающих должности специалистов, не превышают 2–4 % их общей численности. Такая потребность рассчитывается путем

умножения общей потребности в специалистах в плановом периоде на среднегодовой коэффициент выбытия специалистов и практиков (формула 4):

$$D_{\text{в}} = A_{\text{пл}} \cdot K_{\text{в}}, \quad (4)$$

где $A_{\text{пл}}$ – общая потребность в специалистах на планируемый период;

$K_{\text{в}}$ – среднегодовой коэффициент выбытия специалистов и практиков [48, с. 63].

По периоду планирования различают текущую дополнительную и перспективную потребность в специалистах. Текущая дополнительная потребность в специалистах – это необходимая их численность в базисном году. Этот показатель является основой для планирования перспективной потребности. Перспективная потребность в специалистах определяется на период 10 и более лет. Рассмотрим существующие методы расчета перспективной потребности в специалистах.

Для определения потребности в специалистах на период до 5 лет используется штатно-номенклатурный метод, который основывается на плановых показателях развития производства, типовых структурах и штатах, а также номенклатурах должностей, подлежащих замещению специалистами с высшим образованием. При наличии плановых показателей с помощью штатно-номенклатурного метода можно определить потребность в специалистах как количественно (на основе штатных расписаний), так и качественно (на основе номенклатуры должностей, определяющей уровень квалификации и профиль подготовки специалиста). Типовые номенклатуры содержат наименования функций управления, структурных подразделений и должностей, а также наименования специальностей высшего образования, наличие которых необходимо для кандидатов на замещение указанных должностей. Пример такой номенклатуры приведен в табл. 1.

Типовая номенклатура должностей разрабатывается на всех уровнях управления – от предприятия до министерства – и служит исходной базой для разработки нормативов насыщенности специалистами и потребности в них в

разрезе специальностей. Итоговая строка номенклатуры должностей показывает нормативную численность специалистов с высшим образованием, поэтому от качества разработки номенклатуры должностей зависит достоверность расчетов потребности в специалистах, на основе которых формируются планы подготовки специалистов высокой и средней квалификации. В разработке номенклатур наряду с работниками кадровых служб принимают участие сотрудники технических, планово-экономических, производственных и других подразделений, осуществляющих функции текущего и перспективного планирования.

Для придания номенклатурам должностей большей гибкости целесообразно в зависимости от специфики отрасли и предприятия на каждую должность предусматривать несколько специальностей в целях более полного учета перспектив развития производства.

Для определения потребности в специалистах на долгосрочную перспективу при отсутствии подробных плановых показателей применяют метод расчета коэффициента насыщенности. Коэффициент насыщенности, который рассчитывается из отношения количества специалистов на 1 тыс. работников или на 1 млн усл. ед. объема производства, можно использовать при определении потребности в специалистах как для отрасли в целом, так и для отдельной организации, предприятия.

Нормативный коэффициент насыщенности рассчитывается как отношение нормативной численности специалистов (итоговая строка номенклатуры должностей) к среднесписочной численности работающих в году, когда разрабатывалась номенклатура должностей. В каждом году планового периода общая потребность в специалистах (А) определяется умножением нормативного коэффициента насыщенности специалистами (K_n) на плановую численность работающих в данном году ($Ч_p$) (формула 5):

$$A = K_n \cdot Ч_p, \quad (5)$$

где K_n - коэффициент насыщенности специалистами;

Ч_р - плановая численность работающих в данном году.

Универсальным и наиболее надежным методом расчета перспективной потребности в специалистах является нормативный, предполагающий разработку специальной методики расчета нормативов численности руководящих работников и служащих, которые обеспечивают оптимальное количество специалистов для каждой отрасли, организации, предприятия с учетом их организационно-технических условий. Данный метод основан на применении нормативов нагрузки, обслуживания, управляемости и численности специалистов.

Нормативы нагрузки и обслуживания можно применять также в непромышленной сфере (например, здравоохранении, образовании, бытовом обслуживании и др.).

На предприятиях отраслей материального производства (промышленности и строительства) целесообразно применять нормативы численности специалистов. Их использование в расчетах предполагает установление зависимости между количественными и качественными показателями кадров специалистов и основными технико-экономическими показателями деятельности предприятия (объемом выпускаемой продукции, производительностью труда, стоимостью основных производственных фондов и др.):

$$N_{\text{ч}} = \text{Ч}_{\text{с}} : \text{И}, \quad (6)$$

где $N_{\text{ч}}$ – норматив численности специалистов с высшим образованием;

$\text{Ч}_{\text{с}}$ – численность специалистов;

И – значение выбранного технико-экономического показателя деятельности предприятия [6; 9; 15].

1.3. Пути совершенствования процесса планирования и организация в кадровом менеджменте

Кадровое планирование должно подразумевать под собой наличие обратной связи, так как если запланированные действия не могут быть выполнены, то

может возникнуть необходимость в корректировке задач компании и чтобы данные задачи были выполнены имеющимися человеческими ресурсами. Кроме того, кадровое планирование позволяет усовершенствовать средства планирования организации экономики с точки зрения организации работодателя и его поставленных целей [2, с.107]. Основания для вышесказанного выступает тот факт, что кадровое планирование – это достаточно широкое всеобъемлющее явление. Однозначным и совершенным образом выступает показатель, что огромное число аспектов, сводящихся к необходимости кадров должно ориентироваться на существующие производственные вопросы. Однако кадровое планирование не всегда находит свое признание в том объеме, в котором она могла бы быть. Изменения в организационной технической структуре производства диктуют необходимость в поиске и подготовки персонала, который бы мог решить возложенные на него новые производственные задачи и задачи управленческого плана [3, с.31]. Также кадровое планирование может снизить и социальную напряженность внутри организации по отношению к работникам, рабочие места которых могут быть ликвидировано. Такие сложные задачи невозможно решить в кратчайшие сроки. Следовательно, кадровое планирование это признак ответственности организации или предприятия относительно своего персонала. Также кадровое планирование обязан обеспечить возможность раскрытия потенциала всех наемных работников и обеспечить их мотивацию, создав соответствующую условия между производственными процессами организации Предпосылки кадрового планирования. Готовность руководства организации к интеграции личностного аспекта в общее планирование и к созданию для этого необходимых организационных и кадровых предпосылок. Выбор частных аспектов кадрового планирования, которым следует отдать предпочтение. Как показывает опыт, разумно начинать планирование с определения потребности в кадрах, решения вопроса их привлечения или увольнения, а позже дополнить его планированием использования и развития кадров, расходов. Выбор периода планирования на первом этапе его введения можно было бы ограничить одним—двумя годами, постепенно дополняя его

среднесрочным (до трех лет) и долгосрочным планированием (свыше трех лет). Решение о том, насколько дифференцированным должно быть кадровое планирование, зависит от типа организации: чем разнообразнее квалификация сотрудников, необходимая для решения производственных задач, тем более дифференцирование следует определять плановые даты. Минимальный набор информационных документов с возможностью различать данные, касающиеся рабочих мест, органов управления, кадров и статистики [4, с.7]. Особенности модели планирования, которые можно использовать в контексте незначительных затрат труда и денежных средств организации, целиком и полностью могут отвечать требованиям современных организаций. В связи с этим каждая отдельная организация обязана стараться в них внутри себя процесса кадрового планирования, которые бы соответствовали условиям рынка. Достаточно крупные организации с разделенной структуры персонала чаще всего осуществляется более стратегическая или детальное кадровое планирование в отличие от маленьких организации, в которых легко обозримой трудовой коллектив. Хотя кадровое планирование методически имеет много общего с другими областями планирования, тем не менее, по ряду важных аспектов оно от них отличается. Проблемы кадрового планирования обусловлены: – трудностью планирования кадров, обусловленной сложностью прогнозирования трудового поведения, возможностью возникновения конфликтов и др. – двойственностью системы экономических целей в кадровой политике. Если при планировании в области маркетинга, инвестиций производства и т. д. цели планирования затрагивают экономические аспекты, то при планировании кадров к экономической добавляются компоненты социальной эффективности [4, с.33]. Процесс использования запланированных кадров в перспективе и прогноз их будущего отношения к работе может быть спрогнозирован том случае, если для этого существуют определенные анализируемый факты. Чаще всего этот процесс может быть достаточно неопределенный. В соответствии со сказанным, процесс планирования представляет собой обязательный элемент, но несколько ненадежный. По той простой причине что организация или сотрудники

организации могут сопротивляться плановым действиям руководства и это может повлечь внутреннюю напряженность либо конфликт. Следовательно, могут возникнуть сложности в вопросе урегулирования конкуренции целей и планов, которые бы касались кадрового планирования. Проблемы согласования таких планов могут быть усложнены отсутствием различной объективной информации по планированию. Допустим если в других областях, которые не связаны с персоналом, можно внедрять и качественные и количественные величины, то при кадровом планировании анализ кадров носит преимущественно качественный характер. Осуществляя кадровое планирование, предприятия чаще всего стремятся достичь следующих целей: получить, удержать, необходимые кадры в нужном количестве или использовать наилучшим образом потенциал своего персонала. Также у организации возникает необходимость быть способной предвидеть проблемы, которые возникают из возможного избытка или нехватки персонала. Следовательно, кадровое планирование- это необходимая деятельность, направленная на подготовку высококвалифицированных кадров, обеспечение динамичного поступательного развития персонала и расчет его квалификационной структуры в соответствии с требованиями организации и использованием этого персонала.

Выводы по I главе

Изучая теоретические аспекты планирования и организации кадрового менеджмента нами было дано кадрового менеджмента, определили особенности планирования кадрового менеджмента в организациях. Управление кадрами – многогранный и исключительно сложный процесс, имеющий специфические особенности и закономерности. Знание их крайне необходимо руководителям и специалистам современного производства, работникам кадровых служб и социального развития для постоянного обеспечения повышения эффективности, качества работы и производительности труда.

Цель кадрового менеджмента – удовлетворить потребности организации в квалифицированных кадрах и эффективно использовать их с учетом возможностей самореализации каждого работника в рамках данной организации.

Кадровое планирование представляет комплексную задачу, включающую большое число независимых переменных – новые изобретения, изменения населения, сопротивление изменениям, потребительский спрос, вмешательства государства в бизнес, иностранная конкуренция и, прежде всего, конкуренция на национальном рынке.

Глава 2. Оценка организации процесса кадрового планирования в ИП Амиров З.М.

2.1. Анализ эффективности кадрового планирования в ИП Амиров З.М.

Объектом исследования является ИП Амиров З.М. До начала анализа эффективности кадрового планирования в ИП Амиров З.М. ознакомимся с видом деятельности организации.

ИП Амиров Закир Мохяддин Оглы (далее Амиров З.М.) зарегистрирован 29 мая 1996 г. регистратором МЕЖРАЙОННАЯ ИНСПЕКЦИЯ ФЕДЕРАЛЬНОЙ НАЛОГОВОЙ СЛУЖБЫ № 17 ПО ЧЕЛЯБИНСКОЙ ОБЛАСТИ. Основным видом деятельности является «Торговля розничная преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах». ИП присвоены ИНН 743500004003 и ОГРНИП 304743531600032.

ИП Амиров З.М. создано в соответствии с Гражданским Кодексом РФ. В своей деятельности магазин руководствуется нормативными документами ИП Амиров З.М.. ИП Амиров З.М. имеет самостоятельный баланс, обособленное имущество, расчетный счет и иные счета в банках, печати, угловой и иные штампы, свою символику, фирменные бланки и иные необходимые реквизиты, может выступать истцом и ответчиком в суде. Деятельность магазина определяется сертификатом: данному торговому предприятию разрешена розничная реализация продуктов питания и табачных изделий, что подтверждается лицензиями.

ИП Амиров З.М. арендует площадь 200 кв.м. в торговом центре «Мост» по адресу Россия, г. Магнитогорск, ул. Завенягина, д.10а. Организационная структура магазина представлена на рисунке 2.

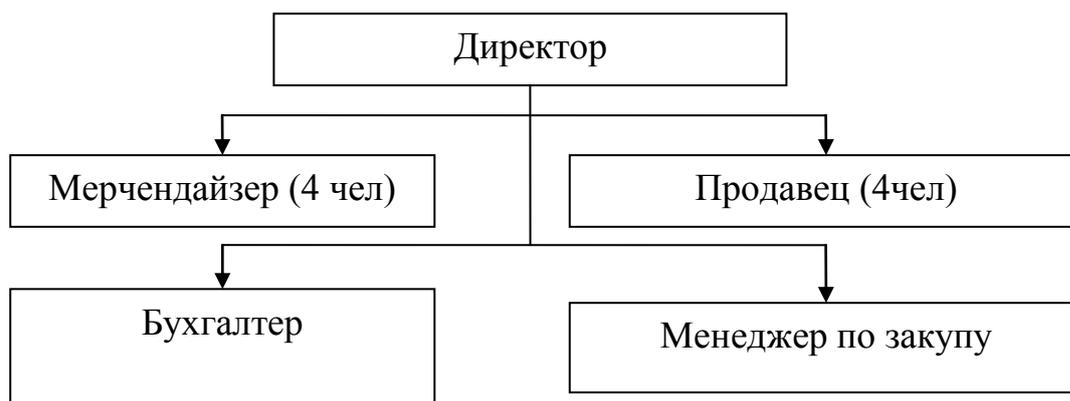


Рисунок 2. Организационная структура ИП Амиров З.М.

В обязанности директора входят разработка имиджа фирмы, маркетинг, представительские функции, взаимодействие с партнерами, набор и обучение персонала.

В организации весь персонал подчиняется директору.

Бухгалтер ведет учет фирмы, составляет отчетности, сдает баланс, начисляет и выдает заработную плату, ведет отчетность перед государственными органами учета.

Обязанности мерчендайзера нами будут описаны в третьем разделе.

Менеджер по закупу обязан выполнять следующие функции:

- снабжает по своим товарным группам наличие товара в оптимальном ассортименте и количестве;
- снабжает по оборачиваемости товарных групп плановые показатели;
- изучает новые предложения от поставщиков, ведет поиск поставщиков, подготавливает обоснованные предложения для начальства о привлечении новых поставщиков;
- с директором согласовывает условия поставки и проводит переговоры с поставщиками;
- составляет с поставщиками заказы;
- отслеживает то, как выполнен заказ;
- регулирует исполнение перед поставщиками обязательств;
- снабжает оформление сделок документально;

- отслеживает по каждому товару продажи и, при ухудшении продаж, разрабатывает и принимает меры к уменьшению товарного остатка;
- определяет, какие товары необходимо ввиду бесперспективности вывести из ассортимента или внести в ассортимент;
- определяет наименьший складской остаток товаров и снабжает наличие необходимого числа товара на складе компании;
- снабжает регулярное наличие товаров увеличенного спроса, производит регулярно мониторинг продаж и наличия по товарам увеличенного спроса для недопущения возникновения их дефицита;
- снабжает службы и отделы компании всей нужной информацией о товарах;
- консультирует продавцов, а если необходимо – по товарной группе покупателей;
- исполняет особые служебные поручения директора.

Согласно должностной инструкции продавца в его обязанности входит:

- оказывать консультации по вопросам ассортимента, количества и наличия товара, давать информацию о сроках поставки, о производителях, по необходимости - о технологии производства, области применения товара и по другим техническим вопросам;
- оказывать помощь покупателю при поиске им подходящего товара;
- демонстрировать действие товара, осуществлять его презентацию;
- проверять товар на исправность и комплектацию;
- информировать покупателя о дополнительных и плановых услугах, предоставляемых компанией, а так же о скидках, правилах оплаты и получении купленного товара;
- при необходимости, осуществлять денежный расчёт с покупателями за приобретённый товар, оформлять гарантийный талон, упаковывать товар и передать покупателю со словами благодарности за покупку и приглашением посетить торговую точку еще раз.

Должностные обязанности продавца кассира имеют свои особенности, так как он является техническим исполнителем. В его обязанности входит осуществление денежных расчётов с покупателями, поддержание порядка на рабочем месте, наблюдение за сохранностью и работой кассового оборудования, осуществление операций по приему, выдаче, учету и хранению денежных средств с соблюдением обеспечивающих их сохранность, правил, передача денежных средств инкассаторам, составление описи ветхих купюр и т.д. Так же продавец кассир обязан принимать меры для сохранности денежных средств и ценных бумаг, сообщать бухгалтеру обо всех возникших обстоятельствах, которые могут угрожать сохранности вверенных ему ценностей, оборудования и инвентаря, а так же выполнять установленные действующим трудовым законодательством, обязанности¹.

Основные экономические показатели деятельности ИП Амиров З.М. в период с 2014-2015гг представлены в таблице 1.

Таблица 1

Динамика основных экономических показателей ИП Амиров З.М.

Показатель	Сумма, тыс.руб		Абс.откл., тыс.руб.	Темп роста, %
	2014	2015	2015-2014	2015/2014
Выручка	3422	22886	+19464	668,79
Расходы по обычной деятельности	3641	22657	+19016	622,27
Прочие доходы	0	805	+805	-
Прочие расходы	0	-700	+1400	-
Чистая прибыль	-219	334	+553	152,51

По данным таблицы 1 видно, что за два аналитических года выручка организации увеличилась в 2015 г. на 19464 тыс.руб. по сравнению с 2014 годом. Темп роста выручки составил 668,79%. Выручка организации увеличилась за

¹ Козырев И.А. Управление персоналом: Учебное пособие. М., 2014. С.123.

счет основной деятельности. Расходы ИП Амиров З.М. в 2014 году превышали доходы, что привело к убытку в размере 219 тыс.руб. За счет увеличения объемов продаж в 2015 году организация увеличила прибыль на 553 тыс.руб.

Под особенностями организации управления в ИП Амиров З.М. понимаются методы, способы и принципы воздействия на персонал с целью эффективного управления им.

Сущность управления персоналом, включает в себя планомерное, системное воздействие на процесс распределения, формирования рабочей силы в рамках предприятия, с помощью социальных и организационно-экономических мер воздействия, одновременно является специальной областью управления людьми, заключенными в рамки определенной организации. Нужно создать оптимальные условия для полного использования трудовых качеств каждого работника, всестороннего развития всего персонала, с целью более эффективной работы всего предприятия в целом.

Главные функции управления персоналом возлагаются на директора организации и включают следующие:

- общие, которые выполняются всеми членами команды, независимо от их положения. Эти функции связаны с организацией, планированием, контролем, мотивацией.

- специфические – они определяют функциональным разделением труда среди структурных подразделений и исполнителями.

В исследуемой организации определены следующие цели управления персоналом:

- повышение конкурентоспособности магазина;
- обеспечение социальной эффективности работы всего коллектива;
- повышение эффективности труда, достижение максимальной прибыли.

Директор в управлении персоналом магазина руководствуется следующими принципами:

– принцип оптимального сочетания централизации в управлении означает передачу ответственности за решение конкретных задач и необходимых для этого полномочий другому лицу, стоящему на служебной лестнице ниже;

– сочетание централизации и децентрализации - необходимость умелого использования принципа единоначалия и коллегиальности в управлении персоналом. Сущность единоначалия состоит в том, что руководитель управления пользуется правом единоличного решения вопросов, входящих в его компетенцию;

– принцип научной обоснованности управления – это принцип предполагает научное предвидение и планируемые во времени социально-экономические преобразования организации. Основное содержание этого принципа - управленческие действия в отношении персонала осуществлялись на базе использования научных методов и подходов;

– суть принципа плановости состоит в установлении главных направлений, пропорций развития организации в перспективе. Планированием пронизаны все звенья организации. План рассматривается как комплекс экономических, социальных задач, которые предстоит решить в будущем;

– принцип сочетания прав, обязанностей, ответственности предполагает, что каждый подчиненный должен выполнять возложенные на него задачи и периодически отчитываться за их выполнение;

– суть принципа мотивации: чем тщательнее менеджеры осуществляют систему поощрений, наказаний, рассматривают ее именно с учетом непредвиденных обстоятельств, интегрируют ее по элементам предприятия, тем эффективнее будет программа мотивации;

– принцип демократизации управления – участие в управлении организацией всех сотрудников. Формы участия различны: долевая оплата труда; совместные средства, вложенные в акции; единое административное управление; коллегиальное принятие управленческих решений².

² Иванова Л.В. Теория управления: учебное пособие для бакалавров. М., 2014. С.121.

От обеспеченности трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременное выполнение всех работ, степень использования оборудования, механизмов и как следствие – объем выполнения услуг, прибыль и ряд других экономических показателей.

В таблице 2 представлена обеспеченность ИП Амиров З.М. трудовыми ресурсами.

Таблица 2

Обеспеченность трудовыми ресурсами ИП Амиров З.М.

Категория работников	Численность в 2014г., чел.		Численность в 2015г., чел.	
	План	Факт	План	Факт
Среднесписочная численность персонала	10	10	11	11
В том числе:				
директор	1	1	1	1
менчендайзер	3	3	4	4
продавец	4	4	4	4
бухгалтер	1	1	1	1
менеджер по закупу	1	1	1	1

Из таблицы 2 видно, что организация в целом обеспечена трудовыми ресурсами.

Проведем анализ движения трудовых ресурсов в таблице 3.

Таблица 3

Данные о движении персонала ИП Амиров З.М.

Показатель	2014 год	2015 год	Отклонение
Численность персонала на начало года	10	11	+1
Приняты на работу	0	1	+1
Выбыли	0	0	0
В том числе:			
По собственному желанию	0	0	0
Уволены за нарушения трудовой дисциплины	0	0	0
Численность персонала на конец года	10	11	+1
Среднесписочная численность персонала	10	11	+1

Коэффициент оборота по приему работников	-	0,09	+0,09
Коэффициент оборота по выбытию работников	-	-	-
Коэффициент текучести кадров	-	-	-
Коэффициент постоянства кадров	1	1	-
Коэффициент замещения	-	0,09	+0,09

Коэффициент оборота по приему рассчитывается отношением количества принятого персонала на работу к среднесписочной численности работников.

Коэффициент по приему персоналу в 2015г. увеличился на 0,09 по сравнению с 2014 г. Положительная динамика произошла из-за увеличения штата на одного менчендайзера.

Коэффициент оборота по выбытию определяется отношением количества уволившихся работников к среднесписочной численности персонала.

Коэффициент постоянства персонала рассчитывается отношением количества работников, проработавших весь год к среднесписочной численности персонала.

Коэффициент постоянства персонала в динамике двух лет не изменился, что характеризует организацию с положительной стороны. Коэффициент постоянства очень высокий, что свидетельствует о том, что кадровый состав на предприятии редко меняется.

Коэффициент замещения определяется по следующей формуле:

$K_z = (\text{количество принятых} - \text{количество выбывших}) / \text{Среднесписочную численность персонала}$.

На увеличение коэффициента замещения в 2015 году на 0,09 повлияло принятие одного работника в штат.

Таким образом, ИП Амиров З.М. характеризуется как организация с постоянным персоналом, что положительно отражается на ее репутации и конкурентоспособности на рынке в г.Магнитогорске.

В таблице 4 представлен анализ уровня образованности персонала организации в 2015 году.

Таблица 4

Уровень образования и стаж работников организации за 2015 год

Категория работников	Уровень образования			Стаж работы, лет			
	Высшее	Среднее	Среднее специальное	До 1	1-3	3-5	Свыше 5
Среднесписочная численность персонала							
В том числе: директор	1	-	-	-	-	-	1
менендайзер	3	-	1	1	2	1	-
продавец	2	-	2	1	2	1	-
бухгалтер	1	-	-	-	-	1	-
менеджер по закупу	1	-	-	-	-	1	-

Уровень образования в организации высокий, так как 8 сотрудников из 11 имеют высшее образование. Стаж работы сотрудников предприятия варьирует. Наибольший стаж имеют сотрудники, проработавшие в данной должности от 1 до 3 лет и от 3 до 5 лет.

Показатели эффективности всегда определяются как отношение конечного результата деятельности предприятия (в торговле конечный результат деятельности представлен товарооборотом и прибылью) к ресурсам или затратам.

В связи с этим показатели эффективности труда и затрат по его оплате определяются путем расчета показателей производительности труда.

В таблице 5 представим анализ производительности труда и зарплаты.

Таблица 5

Производительность труда и заработная плата ИП Амиров З.М.

Показатель	2014г.	2015 г.	Темп роста,%
Выручка от продаж, тыс. руб.	3422	22886	668,79
Численность работников, чел.	10	11	110
Производительность труда, тыс. руб.	342,2	2080,55	607,99
Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.	216	276	127,31

Определим производительность труда по формуле 1:

$$П = В / Ч, \quad (1)$$

где В – выручка от продаж, тыс. руб.

Ч – численность работников, чел.

$$П_{2014} = 3422 / 10 = 342,2 \text{ тыс. руб.}$$

$$П_{2015} = 22886 / 11 = 2080,55 \text{ тыс. руб.}$$

Проведем факторный анализ. Методом цепной подстановки определим влияние изменение товарооборота и численности на производительность труда.

$$П_{2014} = В_{2014} / Ч_{2014} = 3422 / 10 = 342,2$$

$$П' = В_{2015} / Ч_{2014} = 22886 / 10 = 2288,6$$

$$П_{2015} = В_{2015} / Ч_{2014} = 22886 / 11 = 2080,55$$

$$\text{Влияние товарооборота} = П' - П_{2014} = 2288,6 - 342,2 = 1946,40 \text{ тыс.руб.}$$

$$\text{Влияние численности} = П_{2014} - П' = 342,2 - 2288,6 = -1946,40 \text{ тыс.руб.}$$

Производительность труда увеличилась на 568,79 % или на 19464 тыс. руб. На это увеличение оказал влияние только один фактор – выручка, которая увеличилась на 19464 тыс. руб. и тем самым увеличила производительность труда на 1738,35 тыс. руб.

При проведении анализа проверим соотношение темпов роста производительности труда и средней заработной платы. Темп роста производительности труда составил 607,99 %, а темп роста средней заработной платы – 127,31 %, что расценивается как положительный факт в деятельности предприятия.

Изучив анализ численности персонал, можно сделать вывод о высоком качестве образования персонала ИП Амиров З.М. и о постоянном коллективе, что отразится на позитивной обстановке в коллективе.

Все отношения с персоналом, обязанности и права сотрудников регламентированы определенными документами. В ходе ознакомительной практики мной была изучена документация, представленная в таблице 6.

Документация, характеризующая систему управления персоналом ИП

Амиров З.М.

№	Наименование	Краткое содержание	Цель
1	Устав ИП Амиров З.М.	Свод правил, регулирующих деятельность магазина	Ознакомление с деятельностью организации, ее основными правилами
2	Учетная политика ИП Амиров З.М. на 2015 год	Основные правила ведения бухгалтерского учета	Изучение правил учета хозяйственных операций
3	Финансовая отчетность ИП Амиров З.М. за 2015 год	Финансовая отчетность представляет собой систему данных о финансовом положении компании, финансовых результатах её деятельности и изменениях в её финансовом положении и составляется на основе данных бухгалтерского учёта.	Ознакомление с объемами реализаций, сбор данных для написания отчета по экономической практики
4	Инструкция по охране труда	Свод правил соблюдения техники безопасности	Ознакомления правил техники безопасности на территории предприятия
5	Должностная инструкция начальника директора	Организационно-правовой документ, в котором определяются основные функции, обязанности, права и ответственность сотрудника организации при осуществлении им деятельности в определенной должности.	Ознакомление с обязанностями руководителя, его правами и ответственностью
6	Должностная инструкция мерчендайзера	Организационно-правовой документ, в котором определяются основные функции, обязанности, права и ответственность мерчендайзера.	Ознакомление с правами и обязанностями мерчендайзера
7	Должностная инструкция продавца	Организационно-правовой документ, в котором определяются основные функции, обязанности, права и ответственность продавца.	Ознакомление с правами и обязанностями продавца
8	Должностная инструкция менеджера по закупку	Организационно-правовой документ, в котором определяются основные функции, обязанности, права и ответственность	Ознакомление с правами и обязанностями продавца

		продавца	
9	Организационная структура ИП Амиров З.М.	Документ, регламентирующий штатную численность персонала	Ознакомление с организационной структурой ИП Амиров З.М., изучение взаимосвязей персонала и руководства

Изучая особенности в динамике численности персонала, мы пришли к выводу, что текучести кадров практически нет, а это означает стабильную работу в магазине.

Так же, отметим, что в ИП Амиров З.М. не организовано кадровое планирование, но с учетом того, что руководство планирует расширять рынки сбыта, увеличив точки реализации, необходимо разработать мероприятия, направленные на организацию кадрового планирования в ИП Амиров З.М.

2.2. Рекомендации по повышению эффективности кадрового планирования в ИП Амиров З.М.

Кадровое планирование включает применение базисного процесса планирования к решению потребностей человеческого ресурса в организации. Чтобы быть эффективным, любой план человеческого ресурса должен быть основан на долговременных планах организации. В сущности, успех кадрового планирования зависит в значительной степени от того, насколько тесно отдел кадров в состоянии интегрировать эффективное планирование персонала с плановым процессом организации.

К сожалению, кадровое планирование в ИП Амиров З.М. отсутствует и не соответствует общим требованиям планирования.

Отметим несколько главных препятствий успешному стратегическому планированию:

- отказ синхронизировать планирование персонала с циклом стратегического планирования;
- тенденция планировать в ответ на краткосрочные, текущие проблемы;
- неадекватная база данных для планирования.

Многие из описанных проблем являются следствием недостаточной координации между проведением плановых операций в отделе кадров ИП Амиров З.М. и общим планированием.

Стратегическое планирование должно отыскивать факторы, которые являются ключевыми для успеха организации.

Процесс планирования должен обеспечивать:

- определение цели организации;
- определение предположений, допущений;
- план действия в свете имеющихся ресурсов, включая обученный персонал.

Кадровое планирование способно оказать значительную поддержку стратегическому процессу планирования при обеспечении средствами для достижения желаемых результатов.

Основная ошибка руководства и отдела кадров ИП Амиров З.М. при кадровом планировании в том, что специалисты отдела кадров сосредотачиваются на краткосрочных потребностях и не координируют их с долгосрочными планами организации. Сосредоточенность на краткосрочных потребностях – естественное следствие неинтегрирования кадрового планирования со стратегическим планированием. Этот подход почти всегда ведет к неожиданностям, которые вынуждают отдел кадрового планирования сконцентрироваться на краткосрочных кризисах (замкнутый круг).

Хотя кадровое планирование методически имеет много общего с другими областями планирования, тем не менее, по ряду важных аспектов оно от них отличается. Проблемы кадрового планирования в ИП Амиров З.М. обусловлены:

– трудностью процесса планирования кадров, обусловленной сложностью прогнозирования трудового поведения, возможностью возникновения конфликтов и так далее. Возможности использования кадров в будущем и будущее отношение их к работе прогнозируется, если это вообще возможно, с высокой степенью неопределенности. В связи с этим в процессе планирования они представляют собой ненадежные элементы. К тому же участники организации сопротивляются тому, чтобы быть «объектами» планирования, не соглашаются с результатами

планирования и реагируют на это так, что не исключается возможность возникновения конфликта.

– двойственностью системы экономических целей в кадровой политике. Если при планировании в области маркетинга, инвестиций и так далее цели планирования затрагивают экономические аспекты, то при планировании кадров сюда добавляются компоненты социальной эффективности. Если в других областях можно оперировать количественными величинами (суммы денег), то данные при кадровом планировании носят преимущественно качественный характер (данные о способностях, оценки проделанной работы).

В ИП Амиров З.М. отсутствует оперативный план работы с персоналом. Поэтому руководству вместе с отделом кадров необходимо его разработать.

Итак, полностью эффективным кадровое планирование является лишь в том случае, если оно интегрировано в общий процесс планирования. В качестве интегрированной составной части планирование кадровое планирование имеет своей задачей предоставление работающим рабочих мест в нужный момент и в необходимом количестве в соответствии с их способностями и склонностями.

Для повышения эффективности кадрового планирования в ИП Амиров З.М. нами предлагается разработать программу планирования персонала.

Так как в ИП Амиров З.М. нет кадрового планирования, проведем расчет потребности в кадрах.

Для этого рассчитаем среднюю выручку за два года 13154 тыс.руб. и разделим ее на производительность за 2015 год. $13154:2080,55 = 6$. То есть 6 человек требуется для выполнения плана по реализации в размере 13154 тыс.руб.

На планирование в кадрах немалое влияние оказывает и трудоемкость. Если уменьшить этот показатель, то и потребность в кадрах также изменится.

Трудоемкость работника составляет

$$T_{\text{2015}} = 1:2080,55 = 0,00048.$$

Уменьшим трудоемкость до 0,0004.

Теперь определим новую выработку на одного рабочего.

$$B_1 = 1:0,0004 = 2500 \text{ тыс.руб.}$$

Теперь рассчитаем новое количество работников:

$13154 : 2500 = 5,26$, то есть 5 человек.

Из полученных расчетов, понимаем, что снизив трудоемкость, выработка (производительность) работников увеличивается. То есть при реализации объема в размере 13154 тыс.руб. ИП Амиров З.М. необходимо не более 5 человек.

Далее дадим рекомендации по снижению трудоемкости:

– улучшение технического оборудования, например витрин и касс, внедрение оплаты покупок через терминал;

– провести повышение квалификации торгового персонала, при этом увеличится объем реализации и сократится время на одного покупателя.

Наибольшее внимание необходимо уделить системе повышения квалификации и обучения обслуживающего персонала, так как в ходе анкетирования многие сотрудники не довольны ее отсутствием. Именно от уровня обслуживания зависит выручка ресторана. От того как официант или бармен продаст товар, как обслужит его зависит не только заработная плата, но и репутация ресторана.

Недостаток знаний и навыков приводит к низкому качеству результатов труда, повышению расхода ресурсов, низкой производительности, снижению мотивации и повышению уровня стрессовых ситуаций.

Мной разработана программа обучения для обслуживающего персонала.

Таблица 7

**Программа обучения технологии продаж и обслуживания клиентов ИП
Амиров З.М.**

Наименование модуля	Часы:	Краткое содержание	Цена, руб./ учебное заведение
Обзорный тренинг «Системный подход к продажам»	Мини-лекция,самост. задания, ролевые и деловые игры. 3 часа	Дать целостное представление о процессе продаж,как о комплексном подходе к	1200, Центр обучения «Профессионал»

		взаимодействию с клиентом.	
Навыки установления,поддержания и углубления контакта.	Ролевые игры,видеодемонстрация,видеоанализ. 4 часа	Развить навыки установления контакта,создания позитивного настроения у клиента.	1200, Центр обучения «Профессионал»
Навыки построения диалога с клиентом ,навыки выявления потребностей.	Мини-лекция,видеоанализ, Презентация 3 часа	Научить управлять ходом диалога,держат инициативу.	1200, Центр обучения «Профессионал»
Навыки эффективной презентации товара.	Индивидуальные задания,ролевые игры,2 часа.	Научить проводить презентацию товара,отработать навыки аргументации и убеждения.	1200, Центр обучения «Профессионал»
Работа с возражениями	Мозговой штурм, деловая игра, работа в группах,инд. Задания. 4 часа.	Составление планов, графиков рабочей недели. Анализ существующих графиков руководителей	1200, Центр обучения «Профессионал»
Заключение сделки(продажи)	Мини-лекция,работа В мини-группах. 6 часов	Научить грамотно завершать продажу.	1200, Центр обучения «Профессионал»
Практические занятия на закрепление темы.	Ролевая игра.3 часа	Проверить применение теоретических знаний	
Торжественное вручение сертификатов о прохождении обучения. Чаепитие.	2 часа		

Обучение предлагается проводить с помощью группового метода, которое будет наиболее эффективным при выполнении следующих правил [13, с.21]:

– размер группы не должен превышать 10 человек. Данный критерий обусловлен результатами социально-психологических экспериментов: при увеличении размера группы эффективность внутригрупповой работы резко снижается. В частности, снижается возможность активного и эффективного участия каждого члена группы в работе группы (эффект «безбилетника»).

Снижение вероятности появления «эффекта безбилетника» позволит вовлечь всех членов группы в активную работу над проблемой, оказать влияние на развитие их профессиональной компетенции;

– каждый член группы должен быть экспертом в своей области, обладать достаточным уровнем знаний и навыков для того, чтобы иметь возможность качественно оценить проблему и высказаться по данному поводу в группе.

Возможность взаимодействия с экспертами в различных сферах бизнеса позволит членам проектной группы сформировать представление об особенностях ориентирования в проблемном поле, характерном для разных профессиональных сфер;

– работа над проектом должна осуществляться в рамках автономной группы при определении временных границ окончания работы над проектом.

Необходимость четкого взаимодействия с определенной группой людей в ограниченный отрезок времени в значительной степени оказывает влияние на развитие социальной и методической компетенции работника: развитие навыков взаимодействия в команде, умение принимать решения и брать на себя ответственность и т.д.;

– в проектной группе должен быть выделен модератор, основные задачи которого, во-первых, – вовлечение в работу всех членов группы; во-вторых, реализация координационной и организационной работы; в-третьих, наблюдение за корректностью проведения дискуссий в группе (развитие социальной компетенции);

– цель проектной группы должна быть сформулирована ясно, четко и отражать реальные потребности организации. В то же время обсуждаемая проблема не должна быть узкой профессиональной проблемой, должна находиться на междисциплинарном уровне а участники группы должны быть заинтересованы в решении данной проблемы.

Работа в проектной группе в зависимости от поставленной задачи может быть достаточно длительной. Если работа над проектом проводится с отрывом от рабочего места, в другой группе, в другом временном режиме, то

после реализации проекта перед работником возникает ряд достаточно сложных задач, связанных с психологической акклиматизацией в старом коллективе, переходом к своим ежедневным трудовым обязанностям и т.д. В связи с этим использование работы в проектных группах в качестве метода обучения может быть наиболее целесообразным при работе с кадровым резервом или группами работников с высоким потенциалом (хай-по) [16, с.34].

Таким образом, предлагаемый подход к системе обучения персоналом в ИП Амиров З.М. является наиболее актуальным. Рассчитаем затраты на реализацию новой системы обучения.

Итак, выделим ряд специальных мероприятий по совершенствованию обучения работников, которые могли бы улучшить функционирование системы подготовки кадров организации и работу коммерческой организации в целом.

1. Пересмотреть содержание учебных программ обслуживающего персонала на предмет соответствия их содержания потребностям рабочего места;

2. Поэтапный переход на методы активного обучения.

3. Закупить видеофильмы по следующим темам:

- новые технологии в управлении персоналом;
- искусство управления продажами в рознице;
- эффективные продажи.

4. Увеличить количество семинаров среди работников по курсу «Психология взаимоотношений и этика поведения в коллективе». В целом для данных категорий полезно усиление в содержании обучения блока экономики и продаж .

Качество обучения работников во многом зависит от уровня методической работы, организуемой отделом подготовки кадров. Поэтому следующим предполагаемым мероприятием является проведение методической работы в различных организационных формах. К ним относятся:

1. Методические семинары проводят по 40-часовой учебной программе с целью овладения знаниями по управлению, психологии, для обмена опытом, улучшения методики организации учебного процесса и др. К проведению

семинаров привлекаются работники вузов, отраслевых учебно-методических центров.

2. Методические совещания организуются и проводятся для всего персонала. Наиболее типичными вопросами, выносимыми на совещание, являются: ход выполнения планов по планово-экономическому обучению, качество проводимых занятий, состояние контроля за учебным процессом.

3. Открытые уроки проводятся с целью повышения качества учебного процесса, изучения и внедрения в широкую практику трудового опыта.

Участие в такой форме повышения педагогического мастерства довольно значительного контингента специалистов привлекаемых к обучению служащих, последующее обсуждение открытых уроков и контроль со стороны отдела управления кадрами за внедрением передового опыта, делает их весьма эффективными как для повышения педагогического мастерства отдельных преподавателей, так и повышения уровня учебного процесса в целом.

В таблице 8 представим план-график введения новой системы обучения.

Таблица 8

План-график введения новой системы обучения

Мероприятия	Сроки выполнения	Ответственный
Разработать и утвердить форму учебного договора	Июнь 2017	Руководитель
Разработать новые формы для учета в потребности в обучении	Июнь 2017	Руководитель
Внести пункт об обучении в Положение по планированию персонала	Июнь 2017	Руководитель
Выявить потребность в обучении на 2017 год	7 июня 2017 года	Руководитель
Утвердить бюджет по обучению	20 июня 2017	Руководитель
Контролировать исполнение бюджета по обучению	регулярно	Руководитель

Рассчитаем планируемые затраты на обучение обслуживающего персонала персонала в 2015г. Результаты представим в таблице 9.

Затраты на предлагаемые мероприятия

Мероприятия	Число сотрудников, которым необходимо обучение (по данным заявок на обучения)	Средняя стоимость на 1 человека, тыс.руб.	Общая сумма обучения, тыс.руб.
Повышение квалификации обслуживающего персонала	8	7	56
Итого:	8	7	56

Таким образом, необходимо:

- 1) Разработать и утвердить новое положение о планировании кадров
- 2) ввести все подготовительные мероприятия в соответствии с планом-графиком;
- 3) Обучить в июне-июле 2017 года персонал;
- 4) Провести оценку эффективности проведенного обучения.

Важной для увеличения производительности труда является мотивация труда . В этом случае мотивацию необходимо рассматривать как совокупность стимулов, которые побуждают работников к активной трудовой деятельности, то есть после проведения организационных мер менеджер должен обеспечить успешное выполнение работы.

Главными здесь являются заинтересованность в работе, потребность в трудовой активности и удовлетворенность от нее. Это свидетельствует о том, что поведение человека всегда мотивировано. Поэтому человек может трудиться тщательно, с воодушевлением и энтузиазмом, а может и уклоняться от работы. Поведение личности может иметь и любые другие проявления. Всегда следует искать мотив обращения человека.

Человек, который получил в процессе обучения, повышения квалификации и накопления производственного опыта знания и привычки, хочет применить свое умение в труде. И чем больше ему это удастся, тем более высокой степенью удовлетворенности трудом, а соответственно и степенью выразительности мотивов. В таком случае сотрудник считает цели организации своими целями.

Стремление человека реализовать себя в своем деле неоспоримо, так он устроен. Там, где управление и организация труда предоставляют сотрудникам такую возможность, их труд будет высокоэффективным, а мотивы к труду - высокими. Следовательно, мотивировать сотрудников - это значит затронуть их важные интересы, дать им шанс реализовать себя в процессе трудовой деятельности.

Вывод заключается в том, что результативная работа доставляет удовлетворение. Чувство хорошо выполненной работы вызывает удовлетворение собой и, очевидно, содействует повышению результативности труда. Практика управления подтверждает эту мысль: высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не следствием его.

2.3. Итоги по реализации рекомендаций по повышению эффективности кадрового планирования в ИП Амиров З.М.

Основными направлениями усовершенствования системы оплаты в ИП Амиров З.М. можно выделить пересмотр эффективности выплат заработной платы, премий, денежных вознаграждений, материальной помощи, предоставления займов, участие в прибыли, введение программы обучения персонала, а также разработка положения материального и нематериального стимулирования персонала.

За счет рассмотренных мероприятий по улучшению мотивации и оценки персонала предприятие магазин планирует повысить эффективность своей деятельности.

Следовательно, за счет рассмотренных мероприятий магазин планирует повысить эффективность своей деятельности. В 2017 году организация улучшит систему оплаты труда и незначительно увеличит фонд оплаты труда. При этом темп роста производительности труда возрастет в большей мере чем фонд заработной платы.

Оценка эффективности совершенствования системы и технологии управления персоналом требует определения не только экономических, но и социальных последствий их реализации.

Социальная эффективность мероприятий проявляется в возможности достижения позитивных, а также избежания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

К числу позитивных можно отнести следующие изменения:

- обеспечение персоналу надлежащего уровня и качества жизни (благоприятные условия труда, достойная заработная плата, необходимые социальные услуги и пр.);

- достижение степени свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий, устанавливать график и интенсивность работы и пр.);

- создание благоприятного социально-психологического климата (возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами и пр.).

Позитивные социальные последствия совершенствования системы управления персоналом могут формироваться (и должны оцениваться) и за пределами организации (формирование благоприятного имиджа организации, создание новых рабочих мест и обеспечение стабильной занятости в регионе, обеспечение безопасности продукции для пользователей и природы и пр.).

Характеристику социальных результатов совершенствования системы и технологии управления персоналом представим в разрезе отдельных подсистем системы управления персоналом.

Подсистема планирования и маркетинга персонала:

- наиболее полное использование потенциала работников организации;
- обеспечение соответствия содержания труда индивидуальным способностям и интересам работников;
- снижение негативных последствий высвобождения работников;

- обеспечение стабильности персонала;
- формирование благоприятного имиджа организации.

Подсистема найма и учета персонала:

- обеспечение найма персонала, способного быстро адаптироваться к организации;
- использование персонала в соответствии с индивидуальными интересами, способностями и возможностями;
- повышение обоснованности кадровых решений по перемещению персонала.

Подсистема развития персонала:

- всесторонняя адаптация персонала к условиям работы в организации;
- повышение содержательности труда;
- развитие индивидуальных способностей работников;
- повышение профессионализма и конкурентоспособности персонала;
- обеспечение согласованности целей работников и администрации при управлении карьерой;
- овладение социокультурными нормами организации.

Подсистема мотивации и стимулирования персонала:

- обеспечение связи между результативностью и оплатой труда;
- создание условий личного развития работников;
- формирование чувства причастности работника к делам организации;
- обеспечение условий для управления деловой карьерой;
- формирование системы служебно-профессионального продвижения персонала;
- формирование современной системы мотивации стимулирования труда.

Подсистема социального развития:

- 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.

Таким образом, разработанные мероприятия улучшат не только экономическую эффективность организации, но и социальную.

Выводы по II главе

Сущность управления персоналом, включает в себя планомерное, системное воздействие на процесс распределения, формирования рабочей силы в рамках предприятия, с помощью социальных и организационно-экономических мер воздействия, одновременно является специальной областью управления людьми, заключенными в рамки определенной организации. Нужно создать оптимальные условия для полного использования трудовых качеств каждого работника, всестороннего развития всего персонала, с целью более эффективной работы всего предприятия в целом.

ИП Амиров З.М. характеризуется как организация с постоянным персоналом, что положительно отражается на ее репутации и конкурентоспособности на рынке в г.Магнитогорске.

Так же, было отмечено, что в ИП Амиров З.М. не организовано кадровое планирование, но с учетом того, что руководство планирует расширять рынки сбыта, увеличив точки реализации, необходимо разработать мероприятия, направленные на организацию кадрового планирования в ИП Амиров З.М.

Нами было отмечено несколько главных препятствий успешному стратегическому планированию:

- отказ синхронизировать планирование персонала с циклом стратегического планирования;
- тенденция планировать в ответ на краткосрочные, текущие проблемы;
- неадекватная база данных для планирования.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе написания выпускной квалификационной работы нами были решены поставленные во введении задачи.

Нами было определено, что под кадровый менеджмент во многом развивается одновременно с общемировой цивилизацией. Движение за демократизацию в Европе покончило с тезисом о том, что создание благоприятного рабочего климата само собой приведет к наилучшим результатам.

Управление кадрами – многогранный и исключительно сложный процесс, имеющий специфические особенности и закономерности. Знание их крайне необходимо руководителям и специалистам современного производства, работникам кадровых служб и социального развития для постоянного обеспечения повышения эффективности, качества работы и производительности труда.

Управление человеческими ресурсами – часть кадровой политики, включающая взаимосвязанные ключевые элементы, которые называют циклом кадрового менеджмента.

Управление кадрами представляет собой комплексную систему, элементами которой являются основные направления, этапы, принципы, виды и формы кадровой работы. Рассмотрим каждый из этих элементов в отдельности.

Кадровое планирование должно включать возможность обратной связи, поскольку если план не может быть выполнен, часто возникает необходимость в корректировке задач компании, чтобы они стали выполнимыми с точки зрения человеческих ресурсов.

Система планирования кадровой работы должна включать следующие обязательные показатели: численность кадров по категориям и должностям; удельный вес работников аппарата управления в общей численности работающих, а также затраты на их содержание; количество рабочих, специалистов и руководителей, которые должны обучаться в различных учебных

заведениях, в том числе данные о подготовке резерва кадров управления; количество учебных мест в системе подготовки и повышения квалификации кадров, обеспеченность учебными местами (отношение фактического количества учебных мест к требуемому в процентах); оборот, текучесть и сменяемость кадров различных категорий и профессиональных групп.

Объектом исследования является ИП Амиров З.М. Основным видом деятельности является «Торговля розничная преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах».

Под особенностями организации управления в ИП Амиров З.М. понимаются методы, способы и принципы воздействия на персонал с целью эффективного управления им.

Сущность управления персоналом, включает в себя планомерное, системное воздействие на процесс распределения, формирования рабочей силы в рамках предприятия, с помощью социальных и организационно-экономических мер воздействия, одновременно является специальной областью управления людьми, заключенными в рамки определенной организации. Нужно создать оптимальные условия для полного использования трудовых качеств каждого работника, всестороннего развития всего персонала, с целью более эффективной работы всего предприятия в целом.

ИП Амиров З.М. характеризуется как организация с постоянным персоналом, что положительно отражается на ее репутации и конкурентоспособности на рынке в г.Магнитогорске.

Производительность труда увеличилась на 568,79 % или на 19464 тыс. руб. На это увеличение оказал влияние только один фактор – выручка, которая увеличилась на 19464 тыс. руб. и тем самым увеличила производительность труда на 1738,35 тыс. руб.

Изучив анализ численности персонал, был сделан вывод о высоком качестве образования персонала ИП Амиров З.М. и о постоянном коллективе, что отразится на позитивной обстановке в коллективе.

Так же, было отмечено, что в ИП Амиров З.М. не организовано кадровое планирование, но с учетом того, что руководство планирует расширять рынки сбыта, увеличив точки реализации, необходимо разработать мероприятия, направленные на организацию кадрового планирования в ИП Амиров З.М.

Нами было отмечено несколько главных препятствий успешному стратегическому планированию:

- отказ синхронизировать планирование персонала с циклом стратегического планирования;
- тенденция планировать в ответ на краткосрочные, текущие проблемы;
- неадекватная база данных для планирования.

Глоссарий

Влияние - асимметричные отношения между людьми, когда один человек получает возможность воздействовать на других.

Делегирование полномочий - передача задач, властных полномочий и ответственности на более низкие уровни менеджмента.

Лидерство - ведущее положение отдельной личности или социальной группы, обусловленное более эффективными результатами деятельности.

Менеджер - индивид, выполняющий работу с помощью других людей.

Наблюдение - концентрация на анализе процессов работы команды, не предполагающая активного участия в ее деятельности.

Навыки - относятся к способности человека эффективно выполнять различные виды когнитивной или поведенческой деятельности.

Организация - инструмент решения общественных задач.

Организационная структура - внутренняя упорядоченность, согласованность и взаимодействие частей единого целого.

Стиль руководства - манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, позволяющая влиять на них и заставлять делать то, что в данный момент нужно.

Управленческое решение - выбор из некоторого числа альтернатив.

Эффективность - показатель степени достижения организацией ее целей. Характеризуется оптимальным соотношением между параметрами производства, экономичности, исполнения обязательств, адаптивности и совершенствования организации.

Эффективный - означает наличие высокого уровня результата, характеризует уже выполненную работу.

Библиографический список

1. Алексеева, С.Н., Харитонова, Т.В. Производительность, организация и нормирование труда – основные факторы устойчивого роста оплаты труда [Текст] / С.Н. Алексеева, Т.В. Харитонова // Нива Поволжья. – 2014. – № 3. – С. 115 – 121.
2. Андрианова, Е.В. Мотивация труда и отношение к труду [Текст] / Е.В. Андрианова // Казанская наука. – 2013. – № 8. – С. 812 – 816.
3. Асалиев, А.М. Экономика и управление человеческими ресурсами [Текст]/ А.М. Асалиев. – М.: Инфра-М, 2013. – 144 с.
4. Байкаева, И.А. Организация оплаты труда персонала [Текст] / И.А. Байкаева, Е.А. Митрофанова. – М.: Проспект, 2014. – 64 с.
5. Бухалков, М. И. Организация и нормирование труда [Текст]: Учебник / М. И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 548 с.
6. Бухалков, М.И. Организация и нормирование труда [Текст] / М.И. Бухалков. – М.: Инфра-М, 2012. – 434 с.
7. Бухалков, М.И. Организация и нормирование труда [Текст] / М.И. Бухалков. – М.: Инфра-М, 2013. – 384 с.
8. Владимирова, Л.П. Экономика труда: учебное пособие [Текст] / Л.П. Владимирова. М., 2014. – 300 с.
9. Генкин, Б. М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленном предприятии [Текст]: Учебник / Б. М. Генкин. – М.: НОРМА, 2013. – 462 с.
10. Генкин, Б.М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленном предприятии [Текст]/ Б.М. Генкин. – М.: Норма, 2012. – 480 с.
11. Голинев, В.И. Проблемы нормирования труда в современных условиях [Текст]/ В.И. Голинев // Вестник государственного университета морского и речного флота им. Адмирала С.О. Макарова. – 2014. – № 3. – С. 199 – 204.

12. Дайнека А.В. Современные тенденции в управлении персоналом [Текст] / А.В. Дайнека – М.:Юнити-Данта, 2012. – 123 с.
13. Зайцев, М.А. Методы оптимизации управления для менеджеров [Текст]/ М.А. Зайцев. – М.: Дело АНХ, 2012, – 304 с.
14. Зенина Е. А. Кадровое планирование организации: необходимость, тенденции развития, пути совершенствования // Молодой ученый. – 2016. – №9. – С. 557-558.
15. Ивановская, Л.В. Организация, нормирование и регламентация труда персонала [Текст] / Л.В. Ивановская, Е.А. Митрофанова. – М.: Проспект, 2015. – 60 с.
16. Исаева, П.Г. Стимулирование и мотивация к труду [Текст] / П.Г. Исаева, Д.С. Мамаева. – 2014. – № 2. – С. 572 – 577.
17. Кожевникова, О.А. Стратегии оплаты труда в организациях малого бизнеса [Текст]/ О.А. Кожевникова // Дискуссия. – 2013. – № 4. – С. 185 – 190.
18. Лытнева, Н.А. Системы оплаты труда на предприятиях реального сектора экономики. [Текст]/ Н.А. Лытнева// Вестник Орловского государственного аграрного университета, 2012. - Т. 35. - № 2. - С. 139-143.
19. Любичкая, В.А. Стимулирование труда работников на промышленном предприятии: проблемы и решения [Текст]/ В.А. Любичкая // Вестник алтайской науки. – 2013. – № 3. – С. 166 – 172.
20. Малинин С.В. Организация и нормирование труда. / С.В. Малинин– М.: Экзамен, 2015. – 254 с.
21. Матвеев, М.Ю. Развитие системы нормирования труда за рубежом [Текст] / М.Ю. Матвеев, М.Н. Сборщикова // Вестник МГСУ. – 2012. – № 2. – С. 68.
22. Михайлов, Ю.М. Противопожарный режим предприятия, организации, учреждения [Текст]/ Ю.М. Михайлов. – М.: Альфа-Пресс, 2014. – 60 с.
23. Никольский, А.В. Нормирование труда как метод стимулирования работника в соблюдении требований охраны труда / А.В. Никольский //

- Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2013. – № 11. – С. 6.
- 24.Омельченко, И. Б. Нетрадиционный метод нормирования численности у персонала [Текст]// И.Б. Омельченко. Кадры предприятия. – 2016. – №4. – с. 29.
- 25.Организация производства на предприятиях отрасли [Текст]: Учебное пособие / И. Л. Голянд, К. Н. Захарьин, К. А. Мухина, О. Г. Феоктистов, Ю. А. Хегай – Красноярск: ИПК СФУ, 2013. – 368 с.
- 26.Организация, нормирование и оплата труда на предприятии отрасли: Учебно-методические материалы / автор-сост. С.А. Кордюкова– М.: МИЭМП, 2015. – 84 с
27. Парушина, Н.В. Система показателей экономики труда в управлении кадровым потенциалом организации [Текст] / Н.А. Лытнева, Н.В. Парушина // Вестник Орловского государственного аграрного университета. 2012. -Т. 35.-№ 2. -С. 131-135.
- 28.Погодина, Н.А.Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: практическое пособие [Текст]/ Н.А. Погодина, Е.О. Бякова. – М.: Экзамен, 2012. - 312 с.
29. Парушина, Н.В. Система эффективного управления и контроля оплаты труда и соблюдения трудового законодательства в организациях [Текст] / Н.А. Лытнева, Н.В. Парушина // Фундаментальные исследования. - 2014.-№ 12-7.-С. 1498-1502.
- 30.Пашуто, В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии [Текст] / В.П. Пашуто. – М.: КноРус, 2014. – 317 с.
- 31.Производственный менеджмент: Учебник. /Под ред. В.А. Козловского.- М.: ИНФРА-М, 2013.- 574с.
- 32.Пункевич, Б.С. Система управления охраной труда и эффективность управления организацией [Текст]/ Б.С. Пункевич // Кадровик. – 2014. – № 5. – С. 4 –7.

- 33.Рофе , А.И. Организация и нормирование труда [Текст]: Учебник. 2-е изд., доп. и перераб. М.: МИК, 2015. – 224 с.
- 34.Рофе, И.А. Организация и нормирование труда [Текст]/ И.А. Рофе. – М.: КноРус, 2013. – 224 с.
- 35.Рофе, И.А. Организация и нормирование труда [Текст] / И.А. Рофе. – М.: КноРус, 2014. – 224 с.
- 36.Рофе, И.А. Организация труда рабочих и служащих [Текст]/ И.А. Рофе. – М.: МИК, 2013. – 536 с.
- 37.Секач, И.С. Охрана труда [Текст] / И.С. Секач. – М.: Амалфия, 2013. – 216 с.
- 38.Соломанидина, Т.О. Ключевые показатели эффективности сотрудников: мотивация и производительность труда [Текст] / Т.О. Соломанидина // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2014. – № 5. – С. 25 – 33.
- 39.Соломатина, А. Механизм стратегического управления персоналом в страховых компаниях [Текст] / А. Соломатина / Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). - 2012.-№5. - С. 91 – 100
- 40.Старова, Е.В. Проблемы управления трудом в организациях: выбор технологий [Текст]/ Е.В. Старова // Проблемы современной экономики. – 2013. – № 7. –С. 185 – 190.
- 41.Степанов, А. К. Организация, нормирование, оплата труда на предприятиях: Практическое пособие [Текст] / А.К. Степанов – М.: Экзамен, 2015. – 124 с.
- 42.Степанов, А. К. Организация, нормирование, оплата труда на предприятиях: Практическое пособие [Текст]/ А.К. Степанов. – М.: Экзамен, 2014. – 215 с.
- 43.Степанов, А.Г. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях транспорта [Текст] / А.Г. Степанов. – М.: Экзамен, 2014. – 352 с.

44. Туровец, О.Г. Организация производства на предприятии [Текст]: учеб. пособие для вузов/ О.Г. Туровец.– М.:ИНФРА-М, 2015. – 360 с.
45. Урбанович, А. А. Психология управления [Текст]: учебник / А.А. Урбанович – М: Юнита-Данта, 2013 – 340 с.
46. Фатхутдинов, Р. А. Производственный менеджмент [Текст]: Учебник для вузов. Гриф МО РФ. – 6-е издание.: М.: Питер, 2013. – 496 с.
47. Шапаренко, Н. И. Организация и нормирование труда: практикум / сост. Н. И. Шапаренко. – Тольятти: ТГУ, 2005.– 133 с.
48. Шушкина, Ж. В. Научная организация труда [Текст]: Учебное пособие / Ж. В. Шушкина. – Тольятти: ТГУ, 2014. – 225 с.
49. Щекин, Г.В. Основы кадрового менеджмента [Текст] Г.В. Щекин. – М.: Кнорус, 2013. –279.